



e-NOVICE SZKO

UVODNIK

Odličnost, modeli odličnosti in izkušnje družbe Eles

Čeprav se odličnost kot pojem in koncept uveljavlja v poslovnem svetu šele v zadnjih desetletjih z razvojem modelov odličnosti, je človeštvo stremelo k odličnosti v vseh obdobjih svojega razvoja. Aristotel je že pred davnimi leti dejal: »Smo to, kar ponavljamo«. Odličnost torej ni dejanje, ampak navada. V managementu seveda podprta z orodji - modeli odličnosti. Umeščena v najširši splošen okvir nenehnega izboljševanja na poti odličnosti, so to kompleksna analitična orodja, ki omogočajo vodstvom organizacij, da celovito in sistematično analizirajo in ocenjujejo delovanje in rezultate organizacij ter na tej osnovi oblikujejo ključne izboljšave na poti trajnostnega razvoja.

Zakaj je model odličnosti EFQM odličen?

Model odličnosti EFQM je odličen zaradi vsebine, sestave in uporabnosti, ker:

- v načelih dobre prakse in v modelu pove, kako se ravna in kaj delajo najboljši,
- utrjuje prepričanje, da če bolje delamo, bomo povečevali zadovoljstvo in izboljševali rezultate,
- lahko stopnjo odličnosti tudi merimo.

Izkušnje iz prakse opozarjajo, da pri analizi odličnosti pogosto namenjamo preveč časa in energije izdelavi vloge in ocenjevanju, premalo pa izboljševanju organizacije na osnovi ugotovitev in rezultatov ocenjevanja. Zato je ključno, da vsaka organizacija, ki se loti odličnosti, v praksi izpelje vseh sedem korakov ciklusa samoocenjevanja, kot ga promovira in uveljavlja EFQM, tudi razvoja in spremljanja akcijskih načrtov.

Pristop k analizi odličnosti v družbi ELES

V Elesu smo analizo odličnosti do sedaj naredili dvakrat. Prvič smo izdelali vlogo in izvedli samoocenjevanje po modelu poslovne odličnosti v letu 2012, drugič v letošnjem letu. Letos smo analizo odličnosti izpeljali v začetku leta zato, da se ujame z rezultati poslovnega leta. V delo je bilo vključeno 45 direktorjev, vodij služb in drugih strokovnjakov. Pristop smo zastavili skrbno in zelo racionalno, da bi razpoložljiv čas sodelavcev čim boljše izkoristili. Delo je potekalo v okviru 11 delovnih skupin za posamezne vsebinske sklope, skupini za pripravo uvoda ter skupini strokovnjakov, ki je bedela nad celoto. Za pripravo vloge smo imeli v vsaki skupini po dve do 3-urne delavnice z razmikom treh tednov. Tretja delavnica je bila namenjena samoocenjevanju, kjer je vsaka delovna skupina ocenila svoj vsebinski sklop, strokovna skupina pa je ocenila celoto in izvedla usklajevanje. Celoten proces je trajal 3 mesece.

Izdelava vloge in samoocenitev je potekala po posodobljenem modelu odličnosti EFQM 2013. Za pripravo vloge smo pri predstavitvi in analizi dejavnikov uporabili matrični pristop, med ocenjevalci bolj znan kot pristop 2005+, primeren tudi za zunanje ocenjevanje. Tudi pri samoocenjevanju smo uporabili najzahtevnejšo obliko, simulacijo zunanjega ocenjevanja. To pomeni, da smo vlogo iz leta 2012 dopolnili in aktualizirali, za ocenjevanje pa uporabili metodologijo ocenjevanja RADAR. Z načinom dela na delavnicah smo članom delovnih skupin omogočili razumevanje logike pristopov pri izdelavi vloge in razumevanje ocenjevanja RADAR, metode, ki je široko uporabna za analizo delovanja in rezultatov v vsakdanjem delu. Čeprav je samoocenjevanje v Elesu zaenkrat namenjeno le notranji analizi, učenju in izboljševanju, pa so z uporabljenim pristopom vključeni sodelavci lahko dobili tudi občutek o tem, kako poteka zunanje ocenjevanje v okviru nacionalne ali evropske nagrade za odličnost.

Čeprav je še vedno nekaj pomislekov, ali analizo odličnosti v Elesu res potrebujemo, je potrebno pohvaliti visoko odzivnost, ustvarjalno sodelovanje in tudi primerno samokritičnost, ki se izraža tako s prepoznavanjem priložnosti za izboljšave, kot tudi objektivnostjo pri ocenjevanju. Prepoznanih je bilo več kot 100 priložnosti za izboljšave. Od teh jih je 9 prevzelo vodstvo in jih spremlja, ostale je prepustilo direktorjem področij. Rezultati kažejo, da smo po modelu odličnosti EFQM v kategoriji 350 do 400 točk. Strateški cilj za leto 2015 je 450 točk. Iz rezultatov je vidno, da je profil ocen neuravnotežen med merili. Med boljše ocenjenimi merili pričakovano izstopa merilo procesi, ki ocenjuje predvsem odličnost izvajanja naše osnovne dejavnosti. Dobre ocene imamo tudi na merilu rezultati poslovanja in merilu strategije. Navzdol pa odstopajo merilo o ravnanju z zaposlenimi in rezultati, povezani z odjemalci, zaposlenimi in družbo. Po izvedeni samooceni pa smo letos na področju ravnanja z zaposlenimi, tudi zaradi merjenja odličnosti, naredili korak naprej.

Verjamemo v naše izboljševanje, merjeno z modelom odličnosti, res pa je tudi, da je lažje in hitreje napredovati pri merilih z nižjim številom točk, ko se izražajo načrti, strukture in metodologije, kot v zgornjem delu, ko je treba izboljševati odnose in vedenje.

mag. Mirjan Trampuž, Eles

DOGODKI >>

12. januar 2015 Samoocenjevanje SZKO z uporabo modela odličnosti EFQM

SZKO vas vabi na delavnice, na katerih bomo z metodo samoocene po modelu EFQM analizirali in konstruktivno oblikovali prihodnje delovanje SZKO. Termine delavnic in njihovo vsebino si ogledjte [tu](#).

15. januar 2015 Rok prijave za ocenjevalca v okviru nagrade EFQM 2015



Zainteresirani kandidati za ocenjevalca najdete informacije na naslednjih povezavah: [datumi aktivnosti](#), [navodila za prijavo](#). Usposabljanje za ocenjevalce po modelu odličnosti EFQM bo izvajal SZKO.

18.-20. marec 2015 16. mednarodni simpozij o kakovosti: Kakovost in konkurenčnost

Hrvaško društvo menedžerjev kakovosti v Opatiji organizira mednarodni simpozij, v ospredju katerega bosta kakovost in konkurenčnost.

[Več!](#)



11. in 12. junij 2015 59. kongres EOQ

Kongres Evropske organizacije za kakovost (EOQ), ki bo potekal v Atenah, se bo tokrat posvetil vprašanju, ali je kakovost filozofija ali način razmišljanja.

[Več!](#)



OBISK DOBRE PRAKSE NA DUNAJU VAMED-KMB: agilni menedžment in usmerjenost k strankam

VAMED-KMB, ki je z več kot 1.000 zaposlenimi in 135 milijoni evrov letnega prometa eno največjih evropskih podjetij za upravljanje zmogljivosti v zdravstvenem sektorju, je v letošnjem aprilu na Dunaju gostil obisk dobre prakse, dogodek, ki poteka pod okriljem EFQM. Na njem so se posvetili agilnemu menedžmentu in dodani vrednosti za stranke tega podjetja, ki že od leta 1985 skrbi za upravljanje tehničnih zmogljivosti dunajskega kliničnega centra.



VAMED-KMB skrbi za upravljanje zmogljivosti kliničnega centra na Dunaju.

Podjetje VAMED-KMB skrbi za upravljanje zmogljivosti dunajskega kliničnega centra in še nekaterih drugih bolnišnic na Dunaju. Zanje opravlja upravljavske storitve, kot so upravljanje stavb, statika in vzdrževanje okrog 51 tisoč medicinskih naprav ter informacijske in komunikacijske tehnologije, poleg tega pa skrbi tudi za infrastrukturne in komercialne storitve kampusa medicinske fakultete pri dunajskem kliničnem centru. Tehnična infrastruktura kliničnega centra vključuje okrog 16 tisoč tehnoloških sistemov v stavbah, med drugim 133 dvigal, 1.685 klimatskih naprav in prezračevalnih enot ter številne druge.

Kot je v svojem prispevku o agilnem menedžmentu, ki mu sledijo v podjetju VAMED-KMB, povedal njegov izvršni direktor **Christian Krebs**, agilnost ne pomeni le hitrosti: »Poenostavljeno povedano, je poslovna agilnost rezultat organizacijske inteligence, da se ustrezno odzove na (počasi nastalo) spremenjeno situacijo.« Pri tem ločijo tri ravni agilnosti, in sicer strateško (maksimiziranje pozornosti organizacije na poslovne spremembe in uvedba zmogljivosti odzivanja, krepitev sposobnosti organizacije, da identificira in izkoristi poslovne priložnosti), operativno (učinkovita alokacija resursov in časovnica) in epizodično (odziv na stanje posameznega dogodka/epizode).

Po dogovoru z mestom Dunaj bo VAMED-KMB upravljal zmogljivosti Kliničnega centra Dunaj še vsaj do leta 2027. V središču strategije podjetja so stranke, kot je jasno zapisano v njegovi viziji, poslanstvu in strateških ciljih. Kot ključno orodje za razvoj in sledenje strategiji so uvedli model uravnoteženega sistema kazalnikov. V skladu s tem modelom so kazalniki vseh partnerjev usklajeni in združeni v skupnem razvoju splošnega ciljnega območja. Po besedah **Sabine Kern**, vodje kompetenčnega centra za poslovno odličnost pri VAMED-KMB, so v sodelovanju s strankami opredelili tri stebre partnerstva, in sicer: stalen razvoj partnerstva, EFQM kot jamstvo za dolgoročno zavezanost kakovosti storitev in nenehen razvoj skupnih instrumentov za tehnično vzdrževanje. Med razlogi za uvedbo modela EFQM je Kernova navedla dolgoročno partnerstvo, ki zbuja zaupanje strank, ohranjanje odličnih rezultatov, ravnovesje med deležniki (zaposlenimi, strankami, partnerji, družbo, lastniki), podporo za pogodbeno določene težnje k odličnosti in pridobivanje navdiha ter idej na podlagi ocenjevanja in letnega samoocenjevanja.

»Odličnost od ljudi za ljudi« je jedro vrednot podjetja VAMED-KMB in se nanaša na večino, stalno izobraževanje in nadarjenost njihovih zaposlenih kot temelj sedanjega in prihodnjega uspeha. Kot pravijo pri VAMED-KMB, se zaposleni na vseh ravneh organizacije čutijo osebno odgovorne za uspeh podjetja. S svojimi osebnimi prispevki, ki temeljijo na znanju, izkušnjah, nadarjenosti in sposobnosti reševanja problemov, zagotavljajo, da so zmogljivosti njihovih strank dobro vzdrževane in upravljane. Na ta način jim omogočajo poslovanje brez prekinitev in okvar. Strokovnjaki VAMED-KMB so ambasadorji podjetja in prispevajo k razvoju celotne družbe.

ODMEVI >>

Rajko Novak uspešno končal usposabljanje za akreditiranega trenerja EFQM



Rajko Novak, član strokovnega sveta SZKO, se je v Bruslju udeležil tridnevnega usposabljanja za akreditiranega trenerja EFQM. Za pridobitev licence za trenerja EFQM se bo v nadaljevanju udeležil spletnih tečajev.

[Več!](#)

Podeljene evropske nagrade za odličnost EFQM 2014

Na EFQM Forumu, ki je bil 20. in 21. oktobra 2014 v Bruslju, so slavnostno razglasili letošnje prejemnike nagrade EFQM in priznanj za odličnost. Po presoji neodvisne strokovne žirije je na področju odličnosti najboljši zgled tovarna BOSCH iz italijanskega Barija, ki je tako prejela nagrado za odličnost EFQM kot tudi priznanje za odličnost. Med prejemniki priznanja za odličnost je tudi tovarna BMW AG Werk Regensburg, katere predstavnik dr. **Axel Werner** je bil gost letošnje konference SZKO.

[Več!](#)

KONTAKT >>



Slovensko združenje za kakovost in odličnost (SZKO)
Dimičeva 13, 1000 Ljubljana
Telefon: 01 58 98 490
Faks: 01 58 98 491
E-pošta: info@szko.si
Spletna stran: www.szko.si