

**ODLIČNOST MENEDŽMENTA VIROV ZAHTEVA ODLIČNOST MENEDŽMENTA
"IZVIRA VIROV - ČLOVEKA".**

Odličnost menedžmenta virov v organizacijah

izr. prof. dr. Boris Bukovec

SKLEPNE MISLI

**AKTUALIZACIJA
KLJUČNIH
BESED**

**MODEL ODLIČNOSTI
EFQM IN MENEDŽMENT
VIROV**

**STANDARD ISO 9001 IN
MENEDŽMENT VIROV**

Ključne besede: odličnost, menedžment, viri, organizacija

- **Odličnost:**
 - Upravljanje organizacije in doseganje rezultatov na podlagi temeljnih gradnikov odličnosti (model odličnosti EFQM, ISO 9001).
- **Menedžment:**
 - Planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje (Možina).
 - PDCA (Deming).
 - RADAR (EFQM).
- **Viri:**
 - Priskrba virov, človeški viri, infrastruktura, delovno okolje (ISO 9001).
 - Zunanja partnerstva; finance; zgradbe, oprema in materiali; tehnologije; informacije in znanja (EFQM).

- **Organizacija:**
 - Ciljno usmerjena razmerja med ljudmi.
 - Sistem procesov (glavni, podporni).
 - Proces kot zaporedje aktivnosti.
 - Aktivnost in Ishikawa 4 M diagram (človek, stroj, metoda, material).
 - V vsakem elementu aktivnosti lahko prepoznamo ime in priimek.
 - Govor o organizaciji je govor o ljudeh.

Standard ISO 9001 in menedžment virov

4 Sistem vodenja kakovosti

5 Odgovornost vodstva

6 Vodenje virov

6.1 **Priskrba** virov

6.2 **Človeški** viri

6.3 **Infrastruktura**

6.4 **Delovno okolje**

7 Realizacija proizvoda

8 Merjenje, analize in izboljšave

Standard ISO 9001: 6.1 Priskrba virov

- Organizacija mora določiti in priskrbeti vire, potrebne za:
 - izvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in za nenehno izboljševanje njegove uspešnosti,
 - povečevanje zadovoljstva odjemalcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev.

Standard ISO 9001: 6.2 Človeški viri

- **Kompetentnost izvajalcev del na podlagi primerne izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj:**
 - določiti **potrebno kompetentnost izvajalcev dela**, ki vpliva na skladnost z zahtevami za proizvoda,
 - kjer je to primerno, **zagotoviti usposabljanje** ali izvesti druge ukrepe za zadovoljevanje teh potreb,
 - zagotoviti, da je bila **dosežena potrebna kompetentnost**,
 - zagotoviti, **da se njeno osebje zaveda pomena in pomembnosti** svojih aktivnosti in **da ve, kako lahko prispeva** k doseganju ciljev kakovosti,
 - vzdrževati primerne **zapise** o izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah

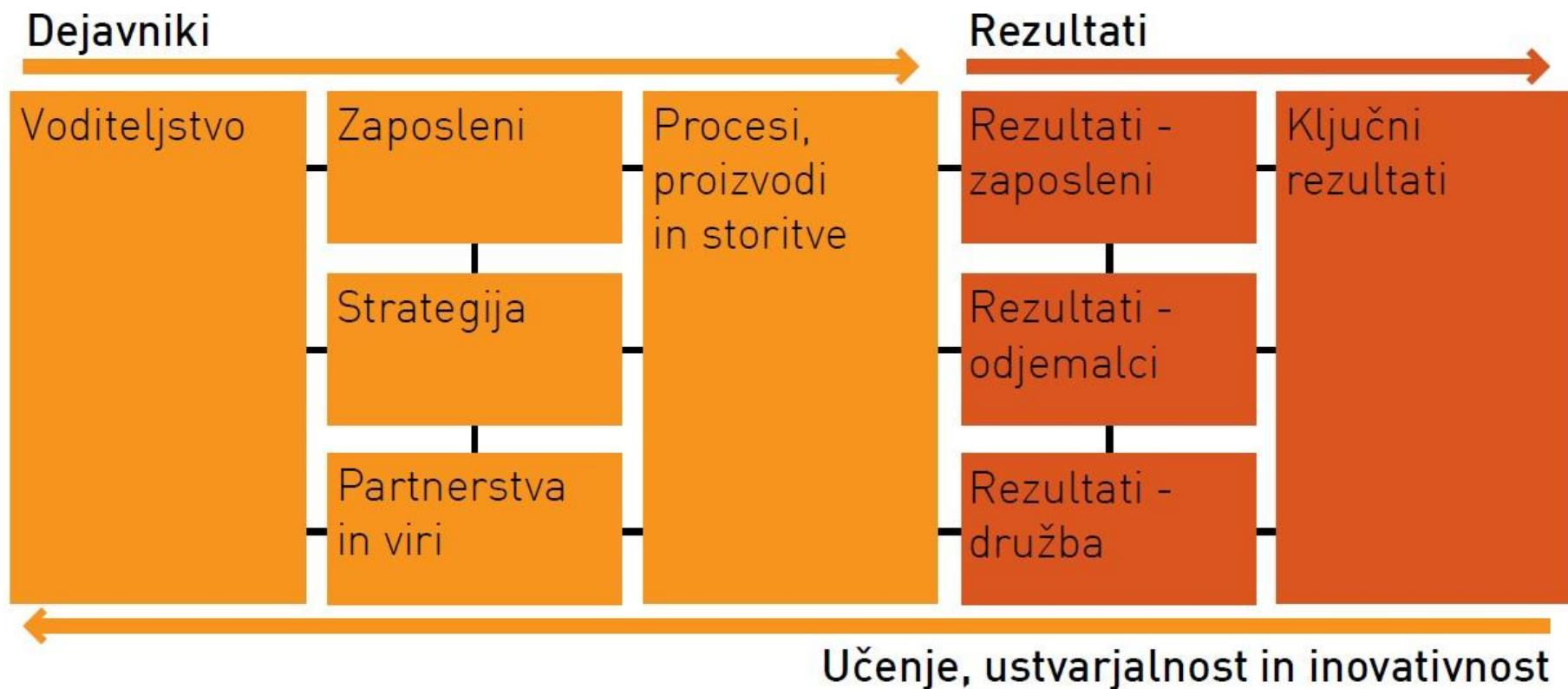
Standard ISO 9001: 6.3 Infrastruktura

- **Organizacija mora določiti, priskrbeti in vzdrževati infrastrukturo, potrebno za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod. Infrastruktura po potrebi vključuje:**
 - **zgradbe, delovne prostore** in pripadajoče pomožne prostore,
 - **procesno opremo** (tako strojno kot tudi programsko) in
 - **podporne storitve** (kot so transport, komunikacije ali informacijski sistemi).

Standard ISO 9001: 6.3 Delovno okolje

- Organizacija mora določiti in obvladovati **delovno okolje**, potrebno za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod.
 - OPOMBA: Izraz "delovno okolje" se nanaša na pogoje, pri katerih se izvaja delo in zajema **fizične, okoljske in druge faktorje** (kot na primer hrup, temperatura, vlažnost, osvetljenost ali vreme).

Model odličnosti EFQM



Temeljni gradniki odličnosti

- Osredotočenost na **dodajanje vrednosti za odjemalce.**
- Doseganje **uravnoveženih rezultatov.**
- **Vodenje** z vizijo, navdihom in celovitostjo.
- Menedžment s **procesi.**
- Doseganje uspehov skupaj z **zaposlenimi.**
- Spodbujanje **ustvarjalnosti in inovativnosti.**
- Ustvarjanje **partnerstev.**
- Prezemanje odgovornosti za **trajnostno prihodnost.**

3 Zaposleni

- **3.a:** Načrtovanje, upravljanje in izboljševanje človeških virov
- **3.b:** Prepoznavanje, razvijanje ter vzdrževanje znanja in sposobnosti zaposlenih
- **3.c:** Vključevanje in pooblaščenje zaposlenih
- **3.d:** Dialog med zaposlenimi in organizacijo
- **4.e:** Nagrajevanje zaposlenih, dajanje priznanj in skrb zanje

4 Partnerstva in viri

- 4.a: Upravljanje zunanjih partnerstev
- 4.b: Upravljanje financ
- 4.c: Upravljanje zgradb, opreme in materiala
- 4.d: Upravljanje tehnologij
- 4.e: Upravljanje informacij in znanja

Model odličnosti EFQM: 3.a Organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire

To lahko vključuje:

- razvoj **politike, strategije in načrtov** na področju človeških virov;
- **vključevanje zaposlenih** in njihovih predstavnikov v razvoj politike, strategije in načrtov na področju človeških virov;
- **usklajevanje načrtov** na področju človeških virov s politiko in strategijo, organizacijsko strukturo ter okvirom ključnih procesov;
- vodenje politike **zaposlovanja, razvoja poklicne kariere in načrtovanje nasledstva**;
- zavzemanje za **pošten odnos v vseh pogledih zaposlovanja**, vključno z enakimi možnostmi za vse, in njegovo zagotavljanje;
- uporabo **anketiranja zaposlenih in drugih oblik pridobivanja povratnih informacij** v zvezi z zaposlenimi za izboljšanje politike, strategije in načrtov na področju človeških virov;
- uporabo **inovativnih organizacijskih metodologij za izboljšanje načina dela**, npr. prestrukturiranje dobaviteljske verige, prožno timsko delo.

Model odličnosti EFQM: 3.b Organizacija prepoznava, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih

To lahko vključuje:

- prepoznavanje, razvrščanje in usklajevanje **znanja in sposobnosti zaposlenih s potrebami organizacije;**
- razvoj in uporabo načrtov usposabljanja in razvoja zaposlenih za izpolnjevanje **sedanjih in prihodnjih potreb organizacije po usposobljenem kadru;**
- razvijanje, mentorstvo in usposabljanje vseh zaposlenih, da bodo **lahko uresničevali in dosegali vse, kar zmorejo;**
- ustvarjanje in zavzemanje za možnosti za **učenje posameznikov, timov in organizacije;**
- razvijanje zaposlenih **skozi delovne izkušnje;**
- razvoj veščin za **timsko delo;**
- **usklajevanje ciljev** posameznikov in timov s cilji organizacije;
- pregledovanje in posodabljanje ciljev **posameznikov in timov;**
- ocenjevanje **delovne uspešnosti** zaposlenih in pomoč pri njenem izboljševanju.

Model odličnosti EFQM: 3.c Organizacija vključuje in pooblašča zaposlene

To lahko vključuje:

- spodbujanje in podpora sodelovanju **posameznikov in timov pri aktivnostih izboljševanja**;
- spodbujanje in podpiranje **vključevanja zaposlenih**, npr. z internimi konferencami, svečanostmi in projekti skupnosti;
- zagotavljanje priložnosti, ki spodbujajo **vključevanje ter podpirajo inovativnost in ustvarjalnost**;
- usposabljanje vodstva za razvijanje in izvajanje smernic, s katerimi zaposlene **pooblaščajo za ukrepanje**;
- spodbujanje zaposlenih **k timskemu delu**.

Model odličnosti EFQM: 3.d Med zaposlenimi in organizacijo poteka dialog

To lahko vključuje:

- prepoznavanje **potreb po komuniciranju**;
- razvoj **politike, strategije in načrtov komuniciranja** na podlagi potreb po komuniciranju;
- razvoj in uporabo navpičnih (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor) in vodoravnih **poti komuniciranja**;
- prepoznavanje in zagotavljanje **priložnosti za izmenjavo najboljše prakse in znanja**.

Model odličnosti EFQM: 3.e Organizacija zaposlene nagrajuje, jim daje priznanje in skrbi zanje

To lahko vključuje:

- **usklajevanje nagrajevanja**, prerazporeditev, presežkov in drugih pogojev zaposlovanja s politiko in strategijo;
- dajanje priznanja zaposlenim za zavzemanje in ohranjanje njihovega **vključevanja in prevzemanja odgovornosti**;
- zavzemanje za osveščenost in za **vprašanja zdravja, varnosti, okolja ter za vprašanja družbene odgovornosti**;
- določanje **ravni bonitet**, npr. programa plačevanja prispevkov za pokojnino, zdravstveno varstvo, varstvo otrok;
- prepoznavanje in upoštevanje **raznolikosti in različnega kulturnega ozadja ter zavzemanje za družbene in kulturne aktivnosti**;
- zagotavljanje sredstev in storitev za **izpolnjevanje bistvenih zakonskih zahtev, v nekaterih primerih pa celo preseganje teh zahtev**.

Model odličnosti EFQM: 4.a Upravljanje zunanjih partnerstev

To lahko vključuje:

- prepoznavanje **priložnosti za ključna partnerstva** v organizaciji in skupnosti v skladu s politiko in strategijo ter poslanstvom organizacije;
- **graditev odnosov** s partnerji in dobavitelji za ustvarjanje in doseganje čim večje vrednosti;
- oblikovanje takih partnerstev v dobaviteljski verigi, **ki dodajajo vrednost odjemalcem**;
- prepoznavanje in izrabo **ključnih zmožnosti partnerjev** ter **podpiranje vzajemnega razvoja**;
- zagotavljanje **skladnosti kultur in izmenjave znanja** s partnerskimi organizacijami;
- ustvarjanje in podpiranje **inovativne in ustvarjalne miselnosti** s pomočjo partnerstev;
- ustvarjanje **sinergije pri skupnem delu** za izboljševanje procesov in dodajanje vrednosti verigi odjemalec/dobavitelj.

Model odličnosti EFQM: 4.b Upravljanje financ

To lahko vključuje:

- pripravo in izvajanje **finančnih strategij in procesov** za uporabo finančnih virov v podporo celoviti politiki in strategiji;
- snovanje takega finančnega planiranja in poročanja, ki bi zajemalo **pričakovanja finančno udeleženih strani skozi celotno organizacijo**;
- vzpostavljanje **mehanizmov poročanja**;
- **vrednotenje** nakupa in odprodaje opredmetenih in neopredmetenih sredstev;
- uporabo finančnih mehanizmov in parametrov za **zagotavljanje učinkovite in uspešne strukture zagotavljanja virov**;
- pripravo in izvajanje metodologij za **obvladovanje finančnih tveganj** na vseh ustreznih ravneh v organizaciji;
- vzpostavljanje in izvajanje **ključnih procesov upravljanja** na vseh ustreznih ravneh v organizaciji.

Model odličnosti EFQM: 4.c Upravljanje zgradb, opreme in materiala

To lahko vključuje:

- pripravo take **strategije za upravljanje zgradb, opreme in materiala**, ki podpira politiko in strategijo organizacije;
- upravljanje **vzdrževanja in izrabe sredstev za izboljšanje delovanja skozi ves življenjski cikel**;
- upravljanje **varnosti sredstev**;
- merjenje in upravljanje morebitnih negativnih učinkov sredstev organizacije na skupnost in zaposlene (vključno z **ergonomijo, zdravjem in varnostjo**);
- izrabo sredstev na **okolju prijazen način** skozi ves življenjski cikel proizvoda;
- optimiranje stanja **zalog**;
- optimiranje porabe **javnih dobrin**;
- zmanjševanje in recikliranje **odpadkov**;
- zmanjševanje vsakršnega **globalnega vpliva** proizvodov, proizvodnih procesov in storitev na najmanjšo možno raven;
- optimiranje uporabe **prevoza**.

Model odličnosti EFQM: 4.d Upravljanje tehnologije

To lahko vključuje:

- **pripravo take strategije za upravljanje tehnologije**, ki podpira politiko in strategijo organizacije;
- **prepoznavanje in ovrednotenje alternativnih in porajajočih se tehnologij z vidika politike njihovega vpliva na poslovanje in družbo;**
- **upravljanje tehnološkega portfelja**, vključno s prepoznavanjem in zamenjavo zastarele tehnologije;
- **izkoriščanje obstoječe tehnologije;**
- **razvijanje inovativne in okolju prijazne tehnologije** (tj. ohranjanje energije in virov, zmanjševanje odpadkov in emisij na najmanjšo možno raven, spodbujanje recikliranja in ponovne uporabe);
- **uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije** za podporo in izboljšanje uspešnega delovanja organizacije;
- **uporabo tehnologije v podporo izboljšanju.**

Model odličnosti EFQM: 4.e Upravljanje informacij in znanja

To lahko vključuje:

- **pripravo take strategije za upravljanje informacij in znanja**, ki podpira politiko in strategijo organizacije;
- **prepoznavanje zahtev organizacije po informacijah in znanju**;
- **zbiranje, strukturiranje ter upravljanje informacij in znanja v podporo politiki in strategiji**;
- **zagotavljanje ustreznega dostopa do pomembnih informacij in znanja tako notranjim kot zunanjim uporabnikom**;
- **uporabo informacijske tehnologije v podporo notranjemu komuniciranju ter upravljanju informacij in znanja**;
- **zagotavljanje in izboljševanje veljavnosti, skladnosti in varnosti informacij**;
- **gojenje, razvijanje in varovanje edinstvene intelektualne lastnine, da bi se vrednost za odjemalca povečala na najvišjo možno raven**;
- **prizadevanje za pridobivanje, povečevanje in učinkovito uporabo znanja**;
- **uporabo ustreznih virov informacij in znanja za porajanje inovativnega in ustvarjalnega mišljenja v organizaciji**.

Model odličnosti EFQM in menedžment virov

- Model EFQM človeku priznava poseben status (merilo 3 **Zaposleni**), ostali viri pa so zajeti v skupnem merilu 4 (**Partnerstva in viri**).
- Merilo 2 (**Strategija**) postavlja **izhodišča** za menedžment virov, ki se udejanjajo v merilu 5 (**Procesi**).
- Za vsak vir je potrebno oblikovati **specifično strategijo**, ki podpira strategijo organizacije.
- Menedžment virov za doseganje nenehnega **izboljševanja procesov** in dodajanje vrednosti **za odjemalca**.

Sklepne misli

Ključne besede: **odličnost, menedžment, viri, organizacija**

- **Odličnost:**
 - Upravljanja organizacije in doseganje rezultatov na podlagi temeljnih gradnikov odličnosti (model odličnosti EFQM, ISO 9001).
- **Menedžment:**
 - Planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje (Možina).
 - PDCA (Deming).
 - RADAR (EFQM).
- **Viri:**
 - Priskrba virov, človeški viri, infrastruktura, delovno okolje (ISO 9001).
 - Zunanja partnerstva; finance; zgradbe, oprema in materiali; tehnologije; informacije in znanja (EFQM).
- **Organizacija:**
 - Ciljno usmerjena razmerja med ljudmi.
 - Sistem procesov (glavni, podporni).
 - Proces kot zaporedje aktivnosti.
 - Aktivnost in Ishikawa 4 M diagram (človek, stroj, metoda, material).
 - V vsakem elementu aktivnosti lahko prepoznamo ime in priimek.
 - Govor o organizaciji je govor o ljudeh.

Odličnost menedžmenta virov v organizaciji zahteva:

- Vzpostavitev sistema vodenja organizacije, ki sloni na **temeljnih gradnikih odličnosti.**
- Uravnoteženo priznavanje **pomen virov.**
- Udejanjanje principa **PDCA** oziroma **RADAR.**
- Organizacija kot **ciljno usmerjena razmerja med ljudmi,** se mora za doseganje odličnosti menedžment virov osredotočati v odličnost razmerij med ljudmi torej v **proces.**

Sklepne misli

- Model EFQM človeku priznava poseben status (merilo 3 **Zaposleni**), ostali viri pa so zajeti v skupnem merilu 4 (**Partnerstva in viri**).
- Vsak vir ima svoje **ime in priimek**.
- Človek je **načrtovalec, izvajalec in opazovalec**.

Zaposleni so ključni “izvir virov” v organizaciji.

Odličnost menedžmenta virov zahteva odličnost menedžmenta “izvira virov - človeka”.

Hvala za pozornost in vprašanja!

izr. prof. dr. Boris Bukovec
Fakulteta za organizacijske študije
v Novem mestu
www.fos.unm.si