



• eesti juhtimiskvaliteedi
keskus™

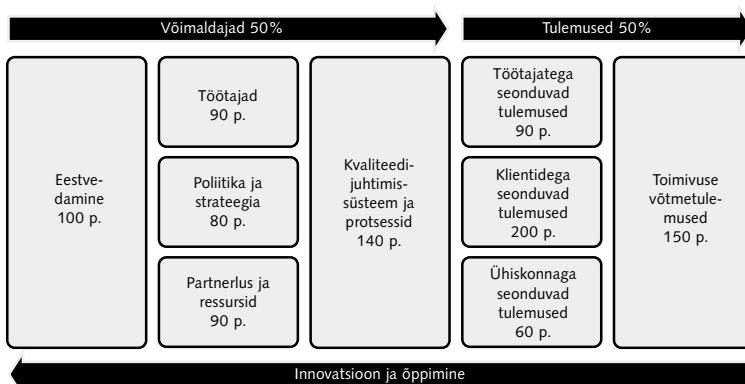
Enesehindamise käsiraamat

Eesti Kvaliteediauhinna mudel

Eesti kvaliteediauhind

Eesti kvaliteediauhinna kriteeriumid on välja töötatud Euroopa täiuslikkusemudeli (EFQM Excellence Model) põhjal. Lähtutud on väike- ja keskettevõtete (SME) mudeli struktuurist ja uuenenud EFQM-i mudeli põhimõtetest.

Mudel näitab, kuidas **suurepäraseid tulemusi äritegevuse võtmenäitajate, klientide, töötajate ja ühiskonna jaoks on võimalik saavutada poliitikat ja strateegiat, töötajaid, partnerlussuhteid ja ressursse ning protsesse suunava eestvedamise kaudu.**



Mudeli 9 elementi vastavad kriteeriumidele, mida kasutatakse organisatsioonide hindamiseks nende teel täiuslikkuse poole. Mudel on jaotatud viieks võimaldajate ja neljaks tulemuste kriteeriumiks. Võimaldajad näitavad, kuidas organisatsioon toimib. Tulemused näitavad, mida organisatsioon on saavutanud. Organisatsiooni ei hinnata ainult tulemuste põhjal, vaid sama kaaluga on ka need tegevused, mis viivad tulemusteni. Kõikides kriteeriumides hinnatakse ka innovatsiooni (uuenduslikkust) ja õppimist.

Joonisel kujutatud protsendid näitavad kriteeriumide kaalukust organisatsiooni enesehindamisel või kvaliteediauhinna konkursi käigus läbiviidaval välishindamisel. Kriteeriumid jagunevad omakorda allkriteeriumideks (välja arvatud 8. kriteerium). Hinnatakse eraldi iga üksikut allkriteeriumi, mida on kokku 22. Allkriteeriumides on sõnastatud käsitletavad valdkonnad, millest hindamisel võib juhinduda.

NB! Käsitletavad valdkonnad ei ole kohustuslikud nõuded ega kontrollnimestikud, vaid nende ülesandeks on anda hindajale ettekujutus sellest, mida antud allkriteeriumi juures võiks arvesse võtta.

Hindamis põhimõtteid kirjeldatakse lähemalt alates 22. leheküljest.

Organisatsiooniline täiuslikkus (excellence)

Üldine töötamise viis, mille tulemuseks on huvipoolte (kliendid, töötajad, partnerid, ühiskond, omanikud) tasakaalustatud rahulolu, suurendades organisatsiooni pikaajalise edukuse tõenäosust.

Tee täiuslikkusele võib olla väga erinev. Suurepäraseid tulemusi on võimalik saavutada, lähtudes oma tegevuses organisatsioonilise täiuslikkuse printsiipidest. Järgnev loetelu ei pretendeeri täielikkusele, kuid esitab kvaliteediauhinna mudelite aluseks olevad põhimõtted.

Tulemustele orienteeritus

Organisatsiooni täiuslikkus sõltub kõikide oluliste huvigruppide vajaduste tasakaalustamisest ja rahuldamisest. See hõlmab nii töötajaid, kliente, tarnijaid ja ühiskonda tervikuna kui ka omanikke ja investoreid.

Kliendikesksus

Klient otsustab lõplikult toote ja teenuse kvaliteedi üle. Keskendumine olemasolevate ja potentsiaalsete klientide vajadustele on parim viis klientide lojaalsuse suurendamiseks, nende hoidmiseks ja turuosa optimeerimiseks.

Eestvedamine ja eesmärgi ühtsus

Organisatsiooni liidrite tegevus ja isiklik eeskuju loovad organisatsiooni ja selle keskkonna eesmärkide selguse ja ühtsuse.

Protsessidele ja faktidele tuginev juhtimine

Organisatsioonid toimivad mõjusamalt, kui saadakse aru kõigist omavahel seonduvatest tegevustest ja neid juhitakse süstemaatiliselt. Jooksvaid tegevusi ja planeeritud parendusi puudutavaid otsuseid tehakse, tuginedes kõigi osapoolte huvisid kajastavale usaldusväärsele informatsioonile.

Töötajate arendamine ja kaasamine

Organisatsiooni töötajate kogupotentsiaal ilmneb kõige paremini ühiste väärtuste, usaldusliku õhkkonna loomise ja otsustamisõiguse delegeerimise toel.

Pidev õppimine, innovatsioon ja parendamine

Organisatsiooni tegevuse tulemuslikkust saab maksimeerida, kui see põhineb teadmiste juhtimisel ja jagamisel pideva õppimise, innovatsiooni ning parendamise kontekstis.

Partnerluse arendamine

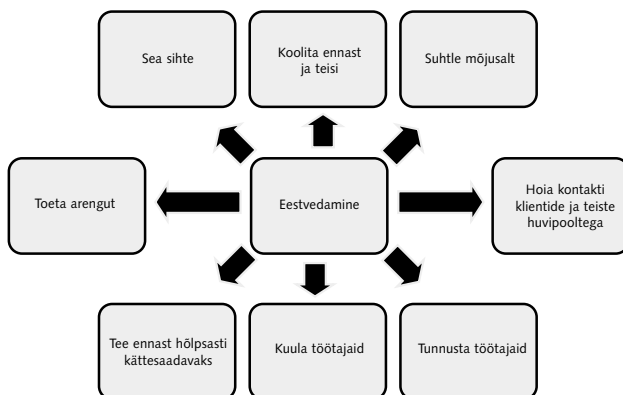
Organisatsioon töötab mõjusamalt, kui partneritega on loodud usaldusel, teadmiste vahetamisel ja integratsioonil põhinevad vastastikku kasulikud suhted.

Vastutus ühiskonna ees

Organisatsiooni ja tema töötajate pikaajalisi huve saab kõige paremini teenida, võttes omaks eetilise lähenemise ning täites ühiskonna ootusi ja juhiseid.

Kriteerium 1. Eestvedamine

Kuidas tippjuhtkond ja kõik teised juhid oma isikliku eeskujuga innustavad ja toetavad organisatsiooni kultuuri



Mõisted

Juhid (eestvedajad, liidrid)

Inimesed, kes koordineerivad ja tasakaalustavad organisatsiooni ja kõikide tema huvipoolte huve. Juhtide all käsitletakse tippjuhtkonda, kõiki teisi erinevate tasandite juhte ja meeskondade liidreid.

Välised kliendid

Organisatsiooni vahetud väliskliendid ja kõik teised toodete või teenuste jaotusahelas olevad kliendid kuni lõpptarbijani.

Tarnijad

Organisatsioonile kaupade ja teenuste pakkujad. Tarnijad võivad olla nii organisatsioonisisesed kui -välised.

Väärtused

Arusaamad ja ootused ning väärtushinnangud, mis iseloomustavad organisatsiooni töötajate tegevust ja käitumist ja millele tuginevad kõik organisatsiooni suhted (nt usaldus, ausus, töötajate austamine).

1a Kuidas tippjuhtkond ja kõik teised liidrid arendavad organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtusi ning on täiuslikkuse kultuuri eeskujuks

Allkriteeriumis **võib** käsitleda:

- organisatsiooni missiooni ja visiooni arendamist
- kuidas liidrid arendavad organisatsiooni selgeid väärtushinnanguid ja ootusi ning elavad nende väärtuste järgi, toetades organisatsiooni kultuuri loomist
- kuidas liidrid õpivad ise ja koolitavad teisi
- kuidas liidrid teevad ennast kättesaadavaks, kuulavad ära ja reageerivad organisatsiooni töötajatele
- kuidas liidrid vaatavad üle ja parendavad oma juhtimistegevuse mõjusust
- kuidas juhid stimuleerivad ja julgustavad inimesi koostööle, õppimisele ja loovusele

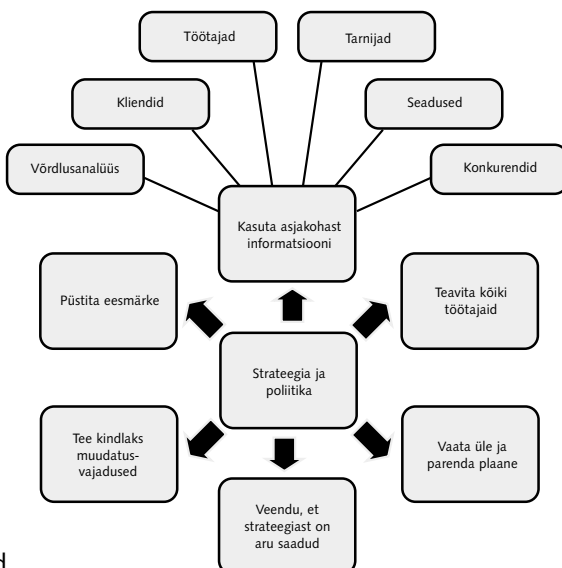
1b Kuidas tippjuhtkond ja kõik teised liidrid on aktiivsed parendustegevuse eestvedajad organisatsioonis ja on kaasa haaranud kliente, tarnijaid ja teisi väliseid organisatsioone

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas liidrid:

- on isiklikult kaasa haaratud parendustegevuse prioriteetide määramisse, selle finantseerimise tagamisse, organiseerimisse ja toetamisse
- tunnustavad üksikisikute ja meeskondade, klientide ja tarnijate tulemusi
- juhivad suhteid klientidega, tarnijatega ja teiste väliste organisatsioonidega ja püüavad neid kaasa haarata parendustegevusse
- tutvustavad "parimaid kogemusi" organisatsiooni sees ja sellest väljaspool
- osalevad erinevates organisatsioonides, võtavad osa konverentsidest ja seminaridest
- toetavad ja osalevad keskkonnakaitsealastes ja ühiskondlikult kasulikes tegevustes

Kriteerium 2. Poliitika ja strateegia

Kuidas organisatsioon töötab välja, viib ellu ja vaatab üle strateegiat ning muudab selle plaanideks ja tegevusteks



Mõisted

Missioon

Organisatsiooni olemasolu eesmärk või *raison d'etre*. 'Miks meie organisatsioon on olemas? Mis kasu meie tegevusest on?'

Visioon

Organisatsiooni soovitud tulevikukirjeldus. 'Milline meie organisatsioon tahab teatud aja pärast olla?'

Strateegia

Organisatsiooni visiooni saavutamise plaan. Sild poliitika ja pikaajaliste eesmärkide ning taktikaliste eesmärkide ja konkreetsete tegevuste vahel. 'Kuidas jõuda eesmärgini?'

Poliitika

Reeglid või juhised, mis kujutavad piire, milles tegevused peaksid toimuma.

2a Kuidas organisatsioon töötab välja strateegiat ja plaane, tuginedes asjakohasele ja kõikehõlmavale toimetamisest ning uuringute, õppimise ja loovusega seotud tegevustest saadud informatsioonile

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon teeb kindlaks, analüüsib ja kasutab asjakohast informatsiooni, mis on seotud:

- organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtustega, tuginedes huvipoolte vajadustele ja ootustele ning õppimis- ja innovatsioonitegevusest saadud informatsioonile klientide, tarnijate, ühiskonna ja teiste organisatsioonide kohta
- organisatsiooni töötajatega
- konkurentide ja 'omas klassis parimatega' läbi viidud võrdlusanalüüsi tulemustega
- sisemiste toimenäitajate ning tugevate ja nõrkade külgede analüüsiga
- konkurentide tegevusega ja turu käitumisega
- sotsiaalsete, keskkonna ja seadusandlike valdkondadega
- majanduslike ja demograafiliste näitajatega
- õppimistegevuse tulemustega
- huvipoolte ideede analüüsi ja kasutamisega

2b Kuidas organisatsioon oma strateegiat ja plaane edastab ja realiseerib

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- edastab asjakohaselt strateegiat ja plaane oma kõikidele töötajatele organisatsiooni kõikidel tasanditel ja hindab sellest arusaamist
- kindlustab oma töötajate arusaamise organisatsiooni strateegiast ja plaanidest seostatuna nende tegevusega
- haarab organisatsiooni kõikide tasandite töötajaid kaasa praktiliste ja realistlike eesmärkide ja plaanide koostamisse, juhindudes organisatsiooni tulevikusuundadest

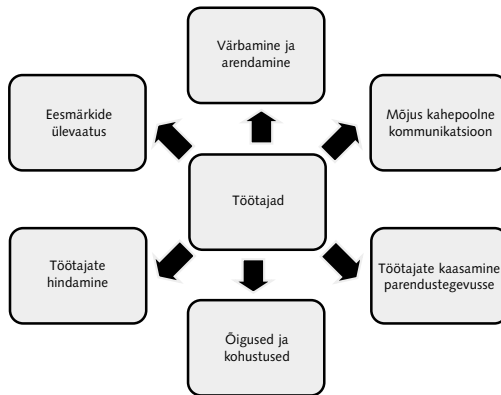
2c Kuidas organisatsioon oma strateegiat ja plaane üle vaatab, uuendab ja parendab

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- jälgib plaanide täitmist ja vajadusel oma plaane muudab
- kindlustab, et strateegiatesse ja plaanidesse muudatuste tegemisse on kaasa haaratud omanikud, finantseerijad, töötajad ja teised huvipooled nagu kliendid ja tarnijad
- hindab oma strateegia ja plaanide asjakohasust ja mõjusust
- vaatab üle, uuendab ja parendab oma strateegiat ja plaane

Kriteerium 3. Töötajad

Kuidas organisatsioon juhib, arendab ja kasutab oma inimeste teadmisi ja kogupotentsiaali individuaalsel, meeskondlikul ja organisatsiooni tasandil



Mõisted

Töötajad

Kõik organisatsiooniga töösuhetes olevad inimesed, nii põhitöökohal kui lepingulised, täiskoormusega kui osalise koormusega, tähtajalised kui ajutised ja hooajalised töötajad.

3a Kuidas planeeritakse, juhitakse ja parendatakse inimressurse ning määratletakse, arendatakse ja säilitatakse töötajate teadmisi ja kompetentsi

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsiooni:

- juhib värbamist ja karjääri arendamist, lähtudes organisatsiooni vajadustest
- kooskõlastab inimestega seotud plaane (nt tasustamine, kooolitus ja arendamine) organisatsiooni strateegia ja plaanidega, organisatsiooni struktuuriga ja võtmeprotsesside struktuuriga
- kooskõlastab ja vaatab üle üksikisikute ja meeskondade eesmärged vastavalt äriplaanile
- hindab ja tunnustab kõigi töötajate tegevust ja karjääri vajadusi
- kasutab töötajate küsitlusi ja muid töötajate tagasiside vorme personalipoliitika, strateegiate ja plaanide parendamisel
- kasutab innovaatilisi meetodeid tööviisi parendamiseks, näiteks maatriksjuhtimist, paindlikku meeskonnatööd
- teeb kindlaks, klassifitseerib ja sobitab töötajate teadmised ja kompetentsi organisatsiooni vajadustega
- töötab välja ja kasutab kooolitus- ja arenguplaane
- arendab töötajaid läbi töökoogemuse
- arendab meeskonnatöö oskusi

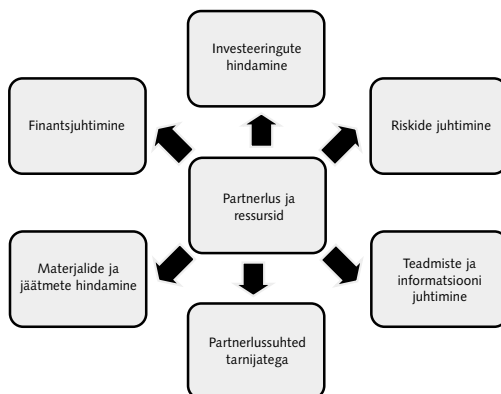
3b Kuidas töötajaid kaasa haaratakse ja volitatakse ning kuidas toimub töötajate ja organisatsiooni vaheline dialoog

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioonis:

- julgustatakse töötajaid algatusi tegema
- volitatakse töötajaid vajalikke samme astuma
- saavutatakse tõhus alt-üles, ülalt-alla ja horisontaalne kommunikatsioon kõikide töötajate vahel
- julgustatakse ja toetatakse kõiki töötajaid (nii üksikisikuid kui ka meeskondi) pideva parendamise tegevustes osalema
- pakutakse võimalusi, mis stimuleerivad töötajate kaasamist ja toetavad innovaatilist ja loovat käitumist
- julgustatakse inimesi meeskondades töötama
- määratletakse kommunikatsioonivajadust ja sellest lähtuvalt töötatakse välja kommunikatsioonipoliitika, strateegiaid ja plaane
- kasutatakse alt-üles, ülalt-alla ja horisontaalseid kommunikatsioonikanaleid
- jagatakse parimaid koogemusi ja teadmisi

Kriteerium 4. Partnerlus ja ressursid

Kuidas organisatsioon mõjusalt ja tõhusalt juhib oma ressursse



Mõisted

Mõjusus (effectiveness)

Planeeritud tegevuste teostatuse ja planeeritud tulemuste saavutatuse määr

Tõhusus (efficiency)

Suhe saavutatud tulemuse ja kasutatud ressursside vahel

Finantsressursid

Nii igapäevasteks operatsioonideks vajalikud rahalised vahendid kui ka erinevatest allikatest saadud vahendid, mis on vajalikud organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide elluviimiseks.

Inforessursid

Organisatsiooni tegevust puudutavad kõikvõimalikes vormides esitatavad andmed ja informatsioon, sealhulgas selle informatsiooni kättesaadavaks muutmise ja kasutamise vahendeid.

Materjalid

Kõik materjalid, sealhulgas toorained, töötlusmaterjalid ja pooltooted ning lõpptoodang.

4a Kuidas organisatsioon juhib oma finantsressurse

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- töötab välja ja viib ellu finantsstrateegiaid ja -protsesse
- finantseerib tõhusalt oma äritegevust ja kontrollib võtmefinantsnäitajaid (rahavood, kasum, jne) nii lühi- kui pikaajalises perspektiivis
- paigutab ja kasutab finantsressursse organisatsiooni strateegia ja plaanide elluviimise toetamiseks
- hindab investeeringuid nii asjastatud kui ka mitteasjastatud varadesse
- juhib finantsriske

4b Kuidas organisatsioon juhib oma inforessurse

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- kogub, struktureerib ja juhib informatsiooni ja teadmisi poliitika ja strateegia toetamiseks
- kindlustab, et kõigil on olemas vajalik informatsioon oma töö tegemiseks ning et kehtestatakse ja tuuakse välja asjakohased näitajad
- kindlustab, et vastavalt vajadusele on koheselt kättesaadav asjakohane informatsioon (toodete, protsessi toimimise, töötajate, tarnijate, klientide jne kohta)
- tagab informatsiooni asjakohase ligipääsetavuse nii välis- kui sisetarbijatele, turvalisuse ja täpsuse ning selle vastavuse nõuetele

4c Kuidas organisatsioon juhib väliseid partnerlussuhteid

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas:

- määratletakse võtmepartnereid, strateegilisi partnerlusvõimalusi, lähtudes poliitikast ja strateegiast
- luuakse tarneahele väärtust lisavaid partnerlussuhteid
- toetatakse ühist arengut ja luuakse koostööst tekkivat sünergiat protsesside parendamiseks ja väärtuse lisamiseks klient/tarnija ahelates
- organisatsioon valib oma tarnijaid ja mõõdab tarnijate ja tarnete toimivust
- optimeeritakse materjalide tagavarasid ja rotatsiooni
- optimeeritakse kasutatavate toorainete keskkonnamõju, vähendatakse ja töötatakse ümber jäätmeid ning säätetakse taastumatuid globaalseid loodusressursse

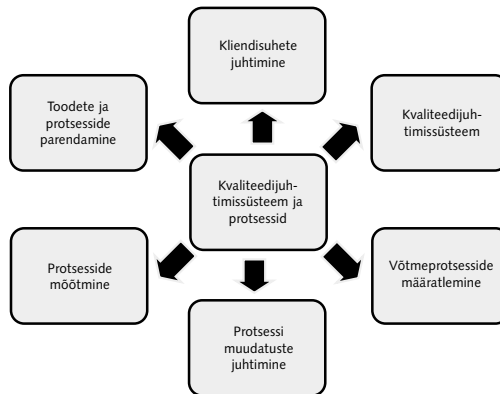
4d Kuidas organisatsioon juhib muid ressursse

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- kasutab asjakohaselt oma ehitisi ja seadmeid ning muid ressursse poliitika ja strateegia toetamiseks
- teeb kindlaks ja hindab asjakohaseid uusi ja alternatiivseid tehnoloogiaid oma poliitika ja strateegia valguses ning nende mõju äritegevusele ja ühiskonnale
- rakendab tehnoloogiaid kommerts- ja konkurentsieeliste saamiseks
- kaitseb ja kasutab oma intellektuaalset omandit, teadmisi ja uuendusi
- juhib oma varade turvalisust
- mõõdab ja juhib organisatsiooni varade võimalikke kahjulikke kõrvaltoimeid ühiskonnale või töötajatele (sh tervisele ja ohutusele)

Kriteerium 5. Kvaliteedi-juhtimissüsteem ja protsessid

Kuidas organisatsioon kavandab, juhib ja parendab oma kvaliteedijuhtimissüsteemi ja protsesse klientide täielikuks rahuldamiseks ja neile suureneva väärtuse loomiseks



Mõisted

Protsess

Tegevus või üksteisega seotud tegevuste kogum, mis kasutab ressursse (näiteks, toorainet, tööd, energiat, informatsiooni jne) sisendite muundamisel väljunditeks, luues sel teel tooteid või teenuseid sisemiste ja väliste klientide vajaduste rahuldamiseks. Iga organisatsioon koosneb protsesside võrgustikust, mida tuleb organisatsiooni mõjusaks toimimiseks identifitseerida, juhtida ja parendada.

Võtmeprotsessid

Protsessid, millest sõltub kõige enam organisatsiooni eesmärkide täitmine. Sageli ületavad sellised protsessid osakondade ja erinevate funktsioonide piire.

5a Kuidas organisatsioon keskendub oma tooteid ja teenuseid kavandades klientidele ning kuidas juhitakse ja kindlustatakse kliendisuhteid

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- uurib kliendinõudeid, turutrende ja konkurente
- otsib oma toodete ja teenuste parendamiseks klientidelt tagasisidet
- mõõdab ja jälgib oma klientide rahulolu
- arendab aktiivselt partnerlussuhteid klientidega
- uurib latentseid kliendinõudeid innovatsiooni ajendamiseks
- kavandab ja arendab uusi tooteid ja teenuseid klientide vajaduste ja ootuste rahuldamiseks
- käsitseb igapäevastest kliendikontaktidest saadavat tagasisidet, k.a kliendikaebused

5b Kuidas organisatsioon arendab oma kvaliteedijuhtimissüsteemi

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- arendab oma kvaliteedijuhtimissüsteemi, et kindlustada toodete ja teenuste vastavust nõuetele
- kasutab protsessijuhtimisel süsteemistandardeid, nt ISO 9000 standardisari, töötervishoiu ja ohutuse standardid, hea tootmistava (GMP), hea laboratooriumi tava (GLP) ja teisi sektorispetsiifilisi raamistikke

5c Kuidas organisatsioon juhib oma võtmeotsustesse toodete ja teenuste loomiseks

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- määratleb ja kavandab organisatsiooni otsustesse, sh võtmeotsustesse, mis on vajalikud poliitika ja strateegia elluviimiseks
- määratleb võtmeotsustesse haldajaid, kehtestab toodete ja teenuste toimekarakteristikuid ja tegeleb otsustesse seirega
- tagab oma toodete ja teenuste õigeaegse kohaletoomise ja arendab koostööd tarnijatega
- juhib uute toodete ja teenuste arendust olemasolevate ja tulevaste klientide ootuste rahuldamiseks ja ületamiseks

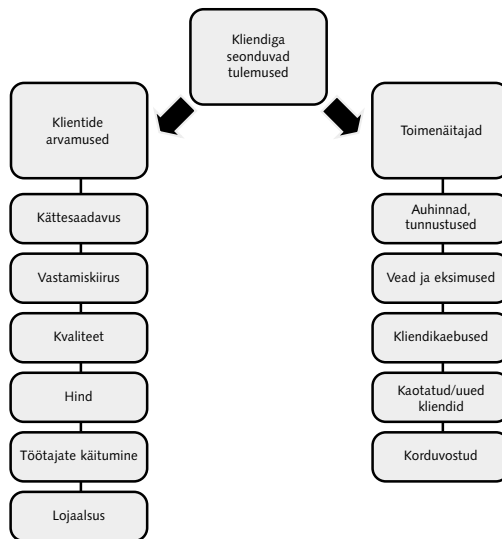
5d Kuidas organisatsioon juhib oma pideva parendamise protsessi, kasutades uuenduslikkust ja loovust

Allkriteeriumis **võib** käsitleda, kuidas organisatsioon:

- määratleb ja prioriteerib parendusvõimalusi ja teisi muutusi, nii läbimurdelisi kui ka järkjärgulisi
- määratleb kliendivajadustega seotud parendusvaldkondi
- arendab pidevalt olemasolevaid tooteid ja teenuseid vastavalt kliendinõuetele ja vajadustele
- kasutab parendustegevustes asjakohaseid kvaliteedimeetodeid
- juhib ja toetab muutuste elluviimist asjakohaste meetoditega, nt projektijuhtimine, testimine, koolitus ja ülevaatused
- tagab, et protsessimuudatused viivad oodatud tulemustele

Kriteerium 6. Klientidega seonduvad tulemused

Milliseid tulemusi on organisatsioon saavutanud seoses oma väliste klientidega



Mõisted

Välised kliendid

Organisatsiooni vahetus väliskliendid ja kõik teised toodete või teenuste jaotusahelas olevad kliendid kuni lõpptarbijani.

6a Klientide arvamused

Need tulemused näitavad, kuidas kliendid tajuvad organisatsiooni (nt võivad olla saadud kliendiküsitlustest, fookusgruppidest, müügitingutest, kiitustest ja kaebustest).

Klientide arvamused **võivad** olla seotud:

üldise imidžiga

- kättesaadavus
- kommunikatsioon
- paindlikkus
- proaktiivne käitumine
- kiire reageerimine

toodete ja teenustega

- kvaliteet
- vastavus spetsifikaatidele
- hind
- väärtus
- töökindlus
- kavandi uuenduslikkus
- kohaletoimetamine
- keskkonnasõbralikkus

müügiga ja müügitingutega

- töötajate võimekus ja käitumine
- nõuande ja tugi
- klienditrukkide ja tehniline dokumentatsioon
- kaebuste käsitlemine
- tootekoolitus
- vastamisaeg
- tehniline tugi
- garantii ja garantiitingimused

lojaalsusega

- korduvostu kavatsus
- soov osta ka organisatsiooni teisi tooteid ja teenuseid
- tahe organisatsiooni teistele soovitada

6b Toimenäitajad

Need on sisemised mõõdud, mida organisatsioon kasutab oma tegevuse seireks, mõistmiseks, prognoosimiseks ja parendamiseks ning oma väliste klientide tajude prognoosimiseks.

Toimenäitajad **võivad** olla seotud:

üldise imidžiga

- auhindade ja tunnustuste arv
- ajakirjanduses kajastamine

toodete ja teenustega

- konkurentsivõimelisus
- defektide, vigade ja tagasilükkamiste protsendid
- garantiitingimused
- logistilised näitajad
- kaebuste arv
- toote elutsükkel
- turulejõudmise aeg

müügi ja müügitingutega

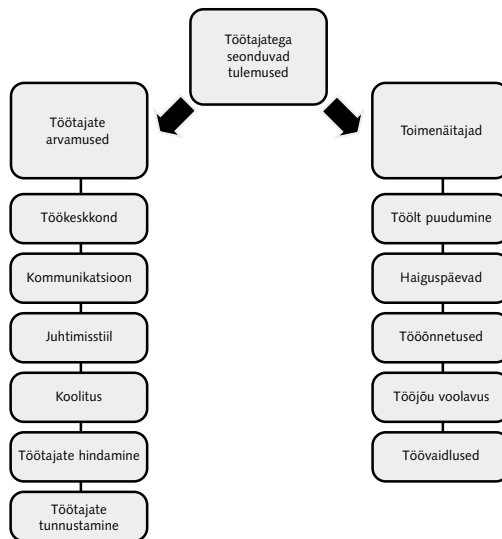
- koolitusõudlus
- vastamiskiirus
- kaebuste käsitlemine

lojaalsusega

- kliendisuhete kestus
- efektiivsed soovitusel
- tellimuste sagedus/väärtus
- kogu elutsükli väärtus
- uued ja/või kaotatud ärisuhted
- korduvad ärisuhted
- kaebuste ja kiituste arv
- klientide püsivus

Kriteerium 7. Töötajatega seonduvad tulemused

Milliseid tulemusi on organisatsioon saavutanud seoses oma töötajate rahuloluga



Mõisted

Töötajad

Kõik organisatsiooniga töösuhetes olevad inimesed, nii põhitöökohal kui lepingulised, täiskoormusega kui osalise koormusega, tähtajalised kui ajutised ja hooajalised töötajad.

7a Töötajate arvamused

Need tulemused näitavad, kuidas töötajad (sisekliendid) tajuvad organisatsiooni (võivad olla saadud näiteks töötajate küsitlustest, fookusgruppidest, intervjuudest, struktureeritud hindamistest).

Töötajate arvamused **võivad** olla seotud:

motivatsiooniga

- karjääri arendamisega
- kommunikatsiooniga
- võimu delegeerimise/volitamisega
- võrdsete võimaluste tagamisega
- töötajate kaasamisega
- eestvedamisega
- õppimis- ja saavutusvõimalustega
- tunnustusega
- eesmärkide püstitamise ja hindamisega
- organisatsiooni väärtuste, missiooni, visiooni, poliitika ja strateegiaga
- koolituse ja arendusega

töötajate rahuloluga

- organisatsiooni juhtimisega
- töötingimustega
- rajatiste ja teenustega
- ohutuse ja töötervishoiu tingimustega
- töö turvalisusega
- tasustamise ja soodustustega
- muutuste juhtimisega
- organisatsiooni keskkonnapoliitika ja selle mõjuga
- organisatsiooni rolliga ühiskonnas
- töökeskkonnaga

7b Toimenäitajad

Need on sisemised mõõdud, mida organisatsioon kasutab oma töötajate toimimise seireks, mõistmiseks, prognoosimiseks ja parendamiseks ning nende tajude prognoosimiseks.

Toimenäitajad **võivad** olla seotud:

saavutustega

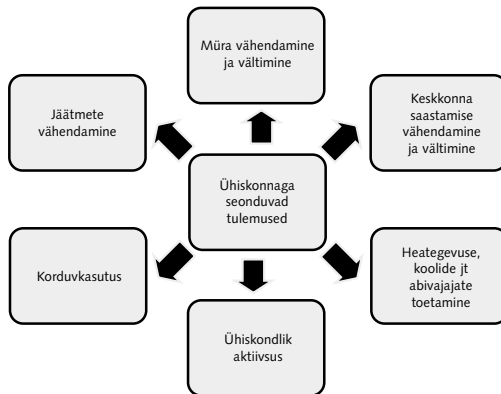
- kompetentsinõuete ja olemasoleva kompetentsi võrdlusega
- tootlikkusega
- koolituse ja arenduse edukusega eesmärkide saavutamisel
- motivatsiooni ja osalusega
- parendusmeeskondades osalemisega
- töötajate ettepanekute skeemides osalemisega
- koolituse ja arendustöö tasemetega
- meeskonnatöö mõõdetavate tulemustega
- üksikisikute ja meeskondade tunnustamisega
- töötajate küsitlustulemustele reageerimisega

rahuloluga

- töölt puudumiste ja haigestumiste tasemega
- tööõnnetuste arvuga
- kaebustega
- värbamise trendidega
- tööjõu voolavusega
- streikidega
- rahaliste toetuste kasutamisega
- organisatsiooni rajatiste kasutamisega (nt puhke-, sportimisvõimalused)
- organisatsiooni töötajatele pakutavate teenustega
- administratiivpersonalit täpsusega
- kommunikatsiooni efektiivsusega
- küsimustele vastamise kiirusega
- koolituse hindamisega

Kriteerium 8. Ühiskonnaga seonduvad tulemused

Milliseid asjakohaseid tulemusi on organisatsioon saavutanud seoses panusega ühiskonna arengusse



8. Ühiskonnaga seonduvad tulemused

Sõltuvalt organisatsiooni eesmärgist, **võivad** ühiskonda puudutavad tulemused olla seotud:

kodanikuvastutusega

- ühiskonnale olulise informatsiooni avalikustamisega
- mõjuga kohalikule ja rahvuslikule majandusele
- suhetega võimuorganitega
- eetilise käitumisega
- osalemisega kohaliku kogukonna elus
- osalemisega hariduses ja koolituses
- meditsiini- ja heategevusorganisatsioonide toetamisega
- spordi- ja puhkevõimaluste toetamisega
- vabatahtliku töö ja filantroopiaga

tegevustega, mis vähendavad ja väldivad oma tegevusega ja/või toodetega seotud kahjulikke mõjusid kogu toote elutsükli vältel

- tervisega seotud ohtude ja õnnetustega
- müra ja lõhnaainetega
- ohutusega
- reostuse ja toksilise emissiooniga

tegevustega, mis kajastavad ressursside säilitamisele kaasaaitamist

- transpordiliigi valikuga
- ökoloogilise mõjuga
- reostuse ja pakendamise vähendamise ja elimineerimisega
- toorainete asendamine muude sisendmaterjalidega
- gaasi, vee, elektri, uute ja korduvkasutuses materjalide jne kasutamisega

ajakirjanduses kajastatusega

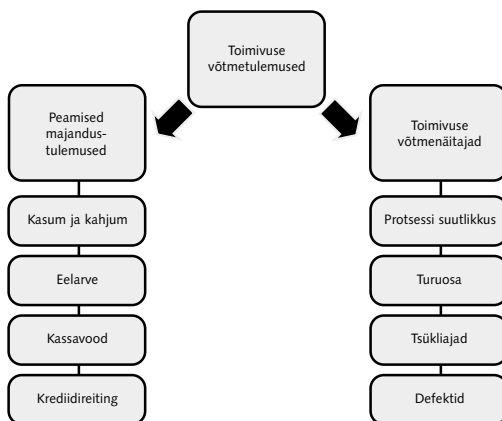
suhetega võimudega, nt järgmistes valdkondades

- sertifitseerimine
- import/eksport
- planeerimine

saadud auhindade ja tunnustusega

Kriteerium 9. Toimivuse võtmetulemused

Milliseid tulemusi organisatsioon on oma toimimisega saavutanud planeerituga võrreldes



9a Peamised majandustulemused

Peamised majandustulemused **võivad** olla seotud finantstulemustega, sh:

- aktsiahind
- dividendid
- brutotulu
- puhaskasum
- müük
- eelarve täitmine

Mitmed eelinimetatud näitajad võib väljendada nii absoluutväärtuses kui ka suhtarvuna kapitali ühikule või töötajate arvule

9b Toimivuse võtmenäitajad

Toimivused võtmenäitajad **võivad** olla seotud:

protsessidega

- ulatus
- hindamine
- uuendused
- parendused
- tsükliajad
- defektide osakaal
- küpsus
- tootlikkus
- turule jõudmise aeg

väliste ressurssidega, sh partnerlussuhted

- tarnijate tase, tarnehinnad
- lisandväärtusega partnerluste arv
- partnerite poolt loodud innovaatiliste toote- ja teenuste lahenduste arv
- partneritega läbiviidud ühiste parenduspingutuste arv
- partnerite panuse tunnustamine

finantsidega

- rahavoogudega
- eelarveartiklitega
- amortisatsiooniga
- hooduskuludega
- omakapitali rentaablussega
- kapitali üldrentaablussega
- krediidireitingutega

mittefinantstulemustega

- turuosaga
- turule jõudmise ajaga
- ehitiste, seadmete ja materjalidega
- defektide osakaaludega
- laovarude käibesagedusega
- kommunaalrajatiste tarbimisega
- utiliseerimisega
- tehnoloogiaga
- innovatsiooni määraga
- intellektuaalse omandi väärtusega
- patentide ja litsentsidega

Hindamispõhimõtted

Assessorid hindavad iga allkriteeriumi eraldi. Hindamispõhimõtted on erinevad võimaldajate ja tulemuste jaoks.

Võimaldajad - KUIDAS?

Kriteeriumide 1-5 osas hinnatakse, milliseid lähenemisviise ja tegevusi organisatsioonis kasutatakse ja kui ulatuslikult need on rakendatud.

Lähenemisviisi juures arvestatakse lõpphinnangu andmisel:

- kasutatavate meetodite, tegevuste ja tööriistade asjakohasust
- süstemaatilise ja probleeme ennetava tegevuse ulatust
- kuidas kasutatavate lähenemisviiside ja meetodite asjakohasust üle vaadatakse
- kuidas ülevaatuste tulemuste alusel vajalikke parandustegevusi ellu viiakse
- kui ulatuslikult kirjeldatud lähenemine on integreeritud tavapärasesse tegevusse

Rakendatuse all mõistetakse seda, kui ulatuslikult lähenemine on ellu viidud, arvestades kogupotentsiaali. Hindamisel võetakse arvesse lähenemise asjakohasust ja mõjust:

- vertikaalselt läbi organisatsiooni kõikide tasandite
- horisontaalselt läbi kõikide oluliste valdkondade ja tegevuste
- kõikides asjakohastes protsessides
- kõikide asjakohaste toodete ja teenuste osas

Tulemused - MIS?

Kriteeriumide 6-9 osas hinnatakse, kui head esitatud tulemused on (tulemuste täiuslikkus) ja kuidas nad katavad asjakohaseid valdkondi (tulemuste ulatus).

Tulemuste täiuslikkus võtab arvesse

- positiivsete trendide olemasolu ja/või saavutatud häid tulemusi
- võrdlusi oma eesmärkidega
- näitajaid, et negatiivsetest trendidest saadakse aru ja nendega tegeldakse
- võrdlusi väliste organisatsioonidega, sh 'omas klassis parimate' organisatsioonidega
- organisatsiooni võimet saavutatud taset säilitada

Tulemuste ulatus võtab arvesse

- kui ulatuslikult tulemused katavad organisatsiooni kõiki olulisi valdkondi
- kui ulatuslikult kriteeriumile vastavad tulemused on esitatud
- kui ulatuslikult esitatud tulemuste olulisusest on organisatsioonis aru saadud

Allkriteeriumide osakaalud

Võimaldajate kriteeriumide (1-5) allkriteeriumide osakaalud:

Kriteeriumide 1 - 5 allkriteeriumid on hindamisel võrdse kaaluga.

Näiteks, allkriteeriumi 4b (Inforessursside juhtimine) kaaluks on kriteeriumi 4 (Partnerlus ja ressursid) kogukaalust 1/4.

Tulemuste kriteeriumide (6-9) allkriteeriumide osakaalud:

Allkriteeriumi 6a osakaal on 75% kriteeriumist 6 (Klientidega seonduvad tulemused) ja allkriteeriumi 6b osakaal vastavalt 25%.

Allkriteeriumi 7a osakaal on 75% kriteeriumist 7 (Töötajatega seonduvad tulemused) ja allkriteeriumi 7b osakaal vastavalt 25%.

Allkriteeriumid 9a ja 9b on võrdse osakaaluga; mõlemad annavad 50% kriteeriumist 9 (Toimivuse võtmetulemused).


Punktiarvestus võimaldajate jaoks

Lähenedmine	%	Rakendatus
Anekdootlik või väärtust mittelisav.	0	Väheefektiivne rakendamine.
Mõningane märk põhjendatud süstemaatiliseist lähenemisviisist ja ennetavatest süsteemidest. Toimub juhuslik ülevaatus. Mõned valdkonnad on integreeritud tavapärasesse tegevusse.	25	Rakendatud on umbes veerand potentsiaalset, kui võtta arvesse kõik olulised valdkonnad ja tegevused.
Esineb tõendeid põhjendatud süstemaatiliseist lähenemisviisist ja ennetavatest süsteemidest. Toimub regulaarne ülevaatus, mis on seostatud äritegevuse efektiivsusega (mõjususega). Integreeritud tavapärasesse tegevusse ja planeerimisse.	50	Rakendatud on umbes pool potentsiaalset, kui võtta arvesse kõik olulised valdkonnad ja tegevused.
Selged tõendid tõsiseltvõetavast süstemaatiliseist lähenemisviisist ja ennetavatest süsteemidest. Selged tõendid regulaarsete ülevaatuste läbi parenenud äritegevuse efektiivsuse kohta. Hästi integreeritud tavapärasesse tegevusse ja planeerimisse.	75	Rakendatud on umbes kolmveerand potentsiaalset, kui võtta arvesse kõik olulised valdkonnad ja tegevused.
Selged tõendid põhjendatud süstemaatiliseist lähenemisviisist ja ennetavatest süsteemidest. Selged tõendid regulaarsete ülevaatuste läbi parenenud äritegevuse efektiivsusest. Lähenedmisviis on täielikult integreeritud tavapärasesse tööruutiini. Võiks olla eeskujuks teistele organisatsioonidele.	100	Rakendatud on kogupotentsiaal kõikides olulistes valdkondades ja tegevustes.


Punktiarvestus tulemuste jaoks

Tulemused	%	Ulatus
Anekdootlikud.	0	Tulemused puudutavad üksikuid asjakohaseid valdkondi ja tegevusi.
Mõned tulemused näitavad positiivseid trende ja/või rahuldavat toimimist. Mõned soodsad võrdlused enda eesmärkidega.	25	Tulemused puudutavad mõningaid asjakohaseid valdkondi ja tegevusi.
Paljud tulemused näitavad tugevaid positiivseid trende ja/või püsivat head toimimist vähemalt viimase kolme aasta jooksul. Soodsad võrdlused enda eesmärkidega paljudes valdkondades. Mõned võrdlused teiste organisatsioonidega. Mõned tulemused on põhjustatud lähenemisviisist.	50	Tulemused puudutavad paljusid asjakohaseid valdkondi ja tegevusi.
Enamik tulemusi näitavad tugevaid positiivseid trende ja/või püsivat väga head toimimist vähemalt viimase kolme aasta jooksul. Soodsad võrdlused enda eesmärkidega enamikes valdkondades. Soodsad võrdlused teiste organisatsioonidega paljudes valdkondades. Paljud tulemused on põhjustatud lähenemisviisist.	75	Tulemused puudutavad enamikke asjakohaseid valdkondi ja tegevusi.
Tugevad positiivsed trendid ja/või väga hea toimimine kõigis valdkondades vähemalt viimase viie aasta jooksul. Väga soodsad võrdlused enda eesmärkidega ja teiste organisatsioonidega enamikes valdkondades. "Omas klassis parimad" paljudes valdkondades. Tulemused on selgelt põhjustatud lähenemisviisist. Positiivsed näitajad selle kohta, et liidripositsiooni säilitatakse.	100	Tulemused puudutavad kõiki asjakohaseid valdkondi ja tegevusi.

Punktiarvestus võimaldajate jaoks

Skoor																					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45		50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Lähemisviisi																					
Põhjendatud lähemisviis	Tõendid puuduvad või on anekdootlikud		Mõned tõendid	Tõendid	Tõendid	Selged tõendid		Laiulatuslikud tõendid													
Süsteemiline ja vajadusel ennetav	Tõendid puuduvad või on anekdootlikud		Mõned tõendid	Tõendid	Tõendid	Selged tõendid		Laiulatuslikud tõendid													
Ülevaatus	Tõendid puuduvad või on anekdootlikud		Juhuslik ülevaatus	Äritegevuse efektiivsuse regulaarne ülevaatus	Äritegevuse efektiivsuse regulaarsest ülevaatuses	Selged tõendid		Selged tõendid	Selged tõendid	Sõelged tõendid		Sõelged tõendid	Sõelged tõendid	Sõelged tõendid	Sõelged tõendid						
Integreeritus	Tõendid puuduvad või on anekdootlikud		Mõned tõendid integreeritusest tavapärasse tegevusse	Tõendid integreeritusest tavapärasse tegevusse	Tõendid integreeritusest tavapärasse tegevusse	Selged tõendid		Sõelged tõendid	Sõelged tõendid	Sõelged tõendid		Sõelged tõendid	Sõelged tõendid	Sõelged tõendid	Sõelged tõendid						
Lähemisviisi skoor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Rakendatus, arvestades kõiki asjakohaseid valdkondi ja tegevusi	0% Vähedaltine rakendamine		25% Rakendatud umbes 1/4 kogupotentsiaalist		50% Rakendatud umbes 1/2 kogupotentsiaalist		75% Rakendatud umbes 3/4 kogupotentsiaalist		100% Kogupotentsiaal rakendatud												
Rakendatuse skoor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
SKOOR KOKKU	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Punktiarvestus tulemuste jaoks

Skoor																														
	Tulemused																													
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									
Trendid	Tulemused puuduvad või on esitatud anekdootlik informatsioon										Positiivsed trendid ja/või puusvalt head tulemused pajludes valdkondades viimase 3 aasta jooksul										Tugevalt positiivsed trendid ja/või puusvalt suurepäraseid tulemusid kõlklides valdkondades viimase 3 aasta jooksul									
Võrdlused oma eesmärkldega	Tulemused puuduvad või on esitatud anekdootlik informatsioon										Saavutatud eesmärgid mõnedes valdkondades										Saavutatud eesmärgid enamikes valdkondades									
Võrdlused teiste organisatsioonidega	-										Tulemused puuduvad või on esitatud anekdootlik informatsioon										Mõned võrdlused tehtud mõnedes valdkondades									
Tulemused on põhjustatud lähemistsivist	-										Tulemused puuduvad või on esitatud anekdootlik informatsioon										Mõned tulemused									
Kui skoor on < 25%, arvestada tiknes, trende ja võrdlusi eesmärkldega; kui skoor on > 25%, arvestada ka võrdlusi teiste organisatsioonidega ja põhjuslkkust.																														
Results score	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									
Ulatlus	0% Tulemused puuduvad asjakohastes valdkondades ja tegevustes										25% Tulemused puuduvad mõnedes asjakohastes valdkondades ja tegevustes										50% Tulemused on esitatud pajludes asjakohastes valdkondades ja tegevustes									
	75% Tulemused on esitatud enamikes asjakohastes valdkondades ja tegevustes										100% Tulemused on esitatud kõlglis asjakohastes valdkondades ja tegevustes																			
Ulatuse skoor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									
SKOOR KOKKU	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									

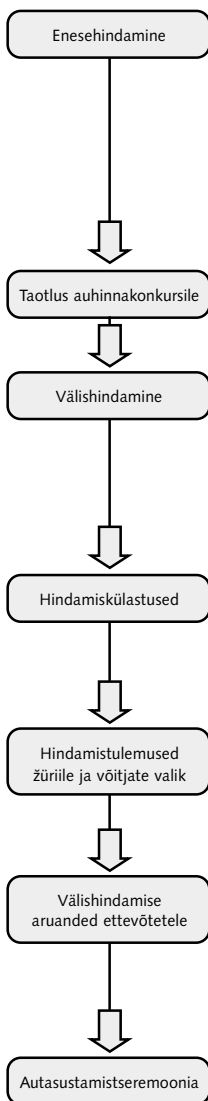
Skooritabel

Võimaldajad (kriteeriumid 1 – 5)												
Kriteerium	1%		2%		3%		4%		5%			
Allkriteerium	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>		
Allkriteerium	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>		
Allkriteerium				2c	<input type="text"/>				4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Allkriteerium							4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>		
Allkriteeriumide summa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
	+ 2		+ 3		+ 2		+ 4		+ 4			
Skoor	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		

Tulemused (kriteeriumid 6 – 9)										
Kriteerium	6%		7%		8%		9%			
Allkriteerium	6a	<input type="text"/> x0,75 – <input type="text"/>	7a	<input type="text"/> x0,75 – <input type="text"/>	8	<input type="text"/>	9a	<input type="text"/> x0,50 – <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Allkriteerium	6b	<input type="text"/> x0,25 – <input type="text"/>	7b	<input type="text"/> x0,25 – <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	9b	<input type="text"/> x0,50 – <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Skoor	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lõppskoori arvutamine			
Kriteerium	Skoor	Kordaja	Punktid
1 Eestvedamine	<input type="text"/>	x1,0	<input type="text"/>
2 Poliitika ja strateegia	<input type="text"/>	x0,8	<input type="text"/>
3 Töötajad	<input type="text"/>	x0,9	<input type="text"/>
4 Partnerlus ja ressursid	<input type="text"/>	x0,9	<input type="text"/>
5 Kvaliteedijuhtimissüsteem ja protsessid	<input type="text"/>	x1,4	<input type="text"/>
6 Klientidega seonduvad tulemused	<input type="text"/>	x2,0	<input type="text"/>
7 Töötajatega seonduvad tulemused	<input type="text"/>	x0,9	<input type="text"/>
8 Ühiskonnaga seonduvad tulemused	<input type="text"/>	x0,6	<input type="text"/>
9 Toimivuse võtmetulemused	<input type="text"/>	x1,5	<input type="text"/>
Lõppskoor	<input type="text"/>		

Hindamisprotsess



Organisatsioon hindab ja kirjeldab ennast ise auhinnamudeli kriteeriumide alusel. Enesehindamise tulemus vormistatakse taotlusdokumendina, mis esitatakse kvaliteediauhinna konkursile. Võimaldajate osas esitatakse informatsioon selle kohta, millist lähenemist organisatsioon kasutab ja kui suures osas organisatsioonis selline lähenemine levinud on – vertikaalselt läbi kõikide tasandite ja horisontaalselt kõikides tegevusvaldkondades ja protsessides. Tulemuste kriteeriumide osas näidatakse, milliste võtmenäitajate abil tulemusi mõõdetakse, missugused on tegelikud tulemused ja tulemuste trendid võrrelduna konkurentide ja “maailmaklassi” organisatsioonidega. Kõik antud hinnangud peavad olema kaetud faktilise tõendusmaterjaliga.

Taotlusdokumendi põhjal hindab organisatsiooni sõltumatute ja koolitatud assessorite meeskond. Hindajateks on erinevate valdkondade kogunud juhid ja spetsialistid. Igale allkriteeriumile antakse skoor ning kirjeldatakse organisatsiooni 'tugevaid külgi' ja 'parendusvaldkondi'. Maksimaalselt on organisatsioonil võimalik saada 1000 punkti. Lõpliku hinnangu ni jõutakse konsensusprotsessi teel.

Kui hindajad jõuavad konsensussele, et tegemist on kõrgetasemelise organisatsiooniga, viiakse läbi organisatsiooni hindamine kohapeal. Hindamiskülastuse käigus selgitavad assessorid taotlusdokumenti lugedes tekkinud küsimusi ja kinnitavad või lükkavad ümber aruandes esitatud väited.

Hindamiskülastuse tulemusena muudab assessorite meeskond vajadusel oma hinnangut ja esitab hindamiskülastuse tulemused žüriile. Sõltumatu žürii valib välja Eesti kvaliteediauhinna võitjaks parima organisatsiooni. MÄRKUS. Pilootprojekti žüriid ei ole ja auhindu välja ei anta.

Kõik hinnatud organisatsioonid (ka need, keda ei külastata,) saavad assessorite meeskonnalt põhjaliku aruande (tagasisidearvoti), mis osutab organisatsiooni tugevatele külgedele ja parendamist vajavatele valdkondadele. Esitatud aruande näol saab organisatsioon põhjaliku diagnostika, mis annab võimaluse oma tegevuse täiustamiseks.

Autasustamisteremoonial antakse võitjatele üle kvaliteediauhinnad.

MÄRKUS. Pilootprojekti toimub lõputseremoonia, kus tunnustatakse kõiki osalejaid