

Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa

mag. Karmen Kern

MIRS, Ljubljana

Poslovati uspešno pomeni ne le dosegati pozitivni poslovni izid, temveč dolgoročno svoje aktivnosti čim bolj približati pričakovanjem odjemalca ter tržnim gibanjem. V literaturi s tega področja srečamo različne predstavitev sistemov kakovosti, vendar sta vsem skupni imenovalec zadovoljstvo odjemalca in proces stalnih izboljšav. (Potočnik in drugi 1996, str. 53) Celovito obvladovanje kakovosti (TQM - Total Quality Management) je sodobna filozofija kakovosti, ki je udejanjena v modelih odličnosti (CAF - Common Assessment Framework, EFQM - European Foundation for Quality Management) in nagrad za kakovost, kot je npr. nagrada za kakovost v Speyerju (the Speyer Quality Award) ali EQA (European Quality Award), v Sloveniji priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO).

Od kakovosti k odličnosti v javnem sektorju

Ustreznost zahtevam standarda skupine ISO 9000 ni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije. Doseganje konkurenčne prednosti pomeni integracijo organizacijskih, poslovnih ciljev in ciljev obvladovanja kakovosti (TQM), kar nam omogoča postopek samoocenjevanja organizacij skladno z modeloma odličnosti CAF ter EFQM. CAF je standard za ugotavljanje kakovosti, ki so ga na osnovi evropskega modela poslovne odličnosti in drugih schem kakovosti, zlasti nagrade Visoke šole za upravo v Speyerju, razvili v Evropski uniji glede na specifiko uprave. Model temelji na evropskem modelu poslovne odličnosti, ki upošteva devet temeljnih meril uspešnosti in učinkovitosti, s tem da CAF več pozornosti usmerja glede na specifice javnega sektorja na procese spreminjanja, odnosa do strank in nefinančnih kazalcev uspešnosti (Kovač 2002, str. 72 -74).

Odličnost v managementu zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov in pogojev dela, toda obenem iskanje novih poti, znanja in izkušenj. Managerji morajo določati načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najučinkoviteje in najuspešneje dosegli cilje organizacije. Management vsebuje:

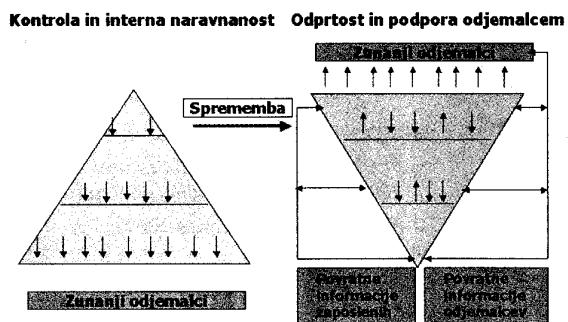
- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje organizacijskega razpoloženja, kar pomaga dosegiti individualne in skupne cilje;
- učinkovito upravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremmljanje, kontroliranje;
- izpeljavo različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave (Možina in drugi, str. 13-16, 2002).

Uvajanje odličnosti v organizacijo zahteva korenito organizacijsko preobrazbo, spremembo kulture. Pomeni prehod iz klasičnega avtokratsko-hierarhičnega pristopa, ki deluje po načelu "naredi, kot sem ti naročil" v celovito obvladovanje kakovosti po načelu "naredi, kar potrebujem". Za uvedbo odličnosti v organizacijo so ključnega pomena aktivna zavzetost, popolna podpora in sodelovanje najvišjega vodstva. Sledita nujna organizacijska spremembra, ki povzroči sploščenje hierarhičnih

ravni, ter postavitev hierarhične piramide na glavo. Vloga vodstva po klasičnem avtokratsko-hierarhičnem načelu je praviloma v določanju želja in pričakovanj odjemalcev in njihovi izpolnitvi. Po spremembi organizacijske kulture vodstvo od odjemalcev prek podrejenih sprejema impulze s trga in skrbi za takšno politiko in organizacijo, ki bi kar najbolje in najučinkoviteje omogočila neposrednim izvajalcem zadovoljiti stranke. Posebnega pomena je korenita sprememba v miselnosti ter stilu vodenja. Klasično avtokratsko-hierarhično vodenje naj zamenjajo participacija, soodločanje in dele-giranje pristojnosti (empowerment). Na ta način so vsi zaposleni aktivno vključeni in motivirani za uvedbo odličnosti skupaj z zagotovitvijo ustreznih pooblastil, pristojnosti in odgovornosti za kakovost. Na ravni organizacije je treba vzpostaviti tim za uvajanje odličnosti v sodelovanju z najvišjim vodstvom. V vodstvu organizacije je nujno prisoten tudi direktor za kakovost (quality manager), ki je hkrati član tima za izvedbo odličnosti. Tim in vodstvo skupaj izdelata dolgoročno politiko in načrt izvedbe za uvedbo odličnosti z naslednjimi temeljnimi smernicami:

- postavitev formalnih smernic in merit odličnosti,
- sistem motivacij s spodbudami, pohvalami in nagradami zaposlenih,
- dvosmerno komuniciranje,
- osebni zgled vodstva in vodilnih delavcev,
- usposabljanje za kakovost (Kern in Leon 2002, str. 52 -53).

Razlogi za uvajanje kakovosti in drugih managerskih idej v javno upravo so: povečanje zadovoljstva strank, večja učinkovitost, večja ekonomičnost ("več za manj"), večja transparentnost. (Virant, Dileme pri uvajanju kakovosti javno upravo, 2002).



Slika 1: Odličnost zahteva organizacijsko preobrazbo (Pupius 2002)

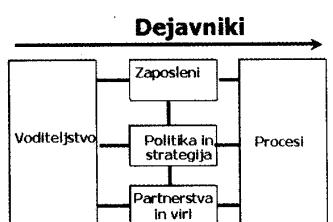
Na področju javnega sektorja Urad za organizacijo in razvoj uprave pri Ministrstvu za notranje zadeve od leta 2002 vodi aktivnosti za uvajanje modela CAF v slovensko javno upravo. V oktobru in novembru 2002 je bil uspešno izведен prvi pilotni projekt samoocenjevanja po tem modelu, v katerem je sodelovalo 9 organizacij. Oba modela - tako CAF kot EFQM - omogočata organizaciji, da prek samoocenjevanja izbere pravo pot za svoj napredek po poti kakovosti z uvajanjem odličnosti, ter hkrati omogočata medorganizacijsko primerljivost v slovenskem in svetovnem prostoru.

Smernice merit modelov odličnosti CAF in EFQM

Modela odličnosti CAF in EFQM sta splošna in neobvezujoča okvira, ki temeljita na devetih meritih. Pet od teh merit so t. i. "dejavniki", štirje pa so "rezultati". Dejavniki zajemajo vse tisto, kar organizacija počne, "rezultati" zajemajo tisto, kar organizacija dosega. "Rezultati" so posledica "dejavnikov". Tako model EFQM kot CAF priznavata, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, ter temeljita na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri "delovanju", "odjemalcih", "zaposlenih" in "družbi" se dosegajo z "voditeljstvom", ki je gonilo "politike in strategije", "zaposlenih", "partnerstev in virov" ter "procesov". Model odličnosti sestavlja devet okvirčkov; ti v modelu predstavljajo meritila, ki se uporabljajo za ocenjevanje položaja in napredka organizacije v odličnosti poslovanja. Na grobo so razdeljena na dejavnike in rezultate. Desna stran modela, kjer so "rezultati", se ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla, leva stran pa opisuje, kako se ti rezultati dosegajo. Merila modela odličnosti hkrati veljajo za merila "Sküpnega ocenjevalnega okvira v javnem sektorju - CAF" ter hkrati "Modela odličnosti EFQM, na katerem temelji priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost - PRSPO". Sestavlja jih devet dejavnikov, ki so v nadaljevanju na kratko predstavljena (povzeto po The EFQM Excellence Model ...1999, str. 6-8).

Leva stran modela - dejavniki

Dejavniki ozziroma leva stran modela nam pove, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju naših rezultatov.

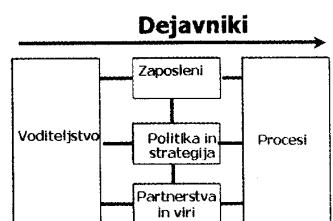


Do katere stopnje so izbrani pristopi razširjeni:
Učinkoviti in uspešni glede na doseganje rezultatov?
Razviti do polne mere?
Prikazujejo stalno izboljševanje?

Slika 2: Dejavniki modela odličnosti EFQM, CAF (povzeto po Pupius 2002)

Desna stran modela - rezultati

Rezultati ozziroma desna stran modela nam pove, kako poglobljeno izvajamo primerjave z najboljšimi v razredu (benchmarking).



Do katere stopnje so izbrani pristopi razširjeni:
Učinkoviti in uspešni glede na doseganje rezultatov?
Razviti do polne mere?
Prikazujejo stalno izboljševanje?

Slika 3: Rezultati modela odličnosti EFQM, CAF (povzeto po Pupius 2002)

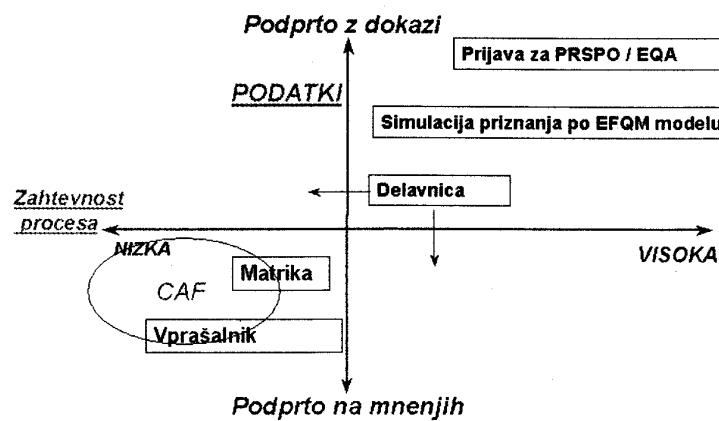
K navedenemu je treba dodati, da model CAF, ki je bil razvit posebej za javni sektor, upošteva specifične javne uprave, omejenost odločanja - politični vpliv, usmerjenost k strankam in procesom, upoštevanje nefinančnih učinkov. (Kovač, Evropski model ... 2002)

Samoocenjevanje organizacije kot prvi korak na poti k odličnosti na primeru Urada RS za meroslovje

Z uporabo modelov odličnosti CAF ali EFQM smo v organizaciji pridobili močno orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja. CAF omogoča oziroma zagotavlja:

- ocenjevanje, ki temelji na dokazih,
- doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja o tem, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
- ocenjevanje po postavljenih merilih, ki so širše sprejeta v Evropi,
- s periodičnim samoocenjevanjem merjenje, kako smo s časom napredovali,
- povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi,
- osredotočenost dejavnosti izboljševanja na tista področja, kjer je najpotrebineje,
- napredovanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji organizacije ter z drugimi organizacijami,
- ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja,
- priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
- vgrajevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje.

Model CAF je v primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti (TQM) "enostaven" model, ki je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Pričakuje se, da bo organizacija, ki namerava napredovati, izbrala enega od podrobnejših modelov (kot npr. modela Speyer ali EFQM). Prednost modela CAF je v tem, da je z omenjenima modeloma združljiv in je tako prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti. (Skupni ocenjevalni ... 2003, str. 5-6)



Slika 4: Samoocenjevanje - pot k odličnosti (Pupius 2002)

Na Uradu RS za meroslovje imamo certificiran sistem kakovosti po ISO 9001:2000 za vsa področja delovanja. Na ta način je v veliki meri dosežena preglednost nad procesi, njihovimi lastniki, ustrezeno dokumentacijo, odjemalcem ter kontrolo procesov. Želeli smo se izboljšati tudi na področjih, ki jih standard ISO 9001:2000 zajema v manjši meri, t. i. "mehka področja", npr. voditeljstvo, zadovoljstvo zaposlenih, partnerstvo, vplivi na okolje oziroma širšo javnost ter ključni rezultati delovanja organizacije. Ta področja sistemsko zajemata oba modela odličnosti, tako CAF kot EFQM.

Glede na to, da na uradu od leta 1998 vodimo postopek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO), ki temelji na modelu odličnosti EFQM, imamo na tem področju veliko znanja, literaturo in dragocenih informacij, ki smo jih s pridom uporabili. Procesa smo se lotili sistemsko tako, da smo najprej pripravili zaposlene na to spremembo s prvim korakom preko organiziranega izobraževanja na temo odličnosti kot logičnemu nadaljevanju na poti izboljševanja kakovosti. Ker odličnost zajema vso organizacijo na vseh ravneh in segmentih, je bil izobraževanja deležen sleherni zaposleni na uradu ne glede na njegovo delovno področje, izobrazbo ali delovne izkušnje. Izobraževanje je bilo izvedeno v dveh skupinah in je trajalo štiri šolske ure. Zaposleni so se seznanili z osnovami odličnosti, namenom ter bistvenimi prednostmi modela odličnosti EFQM. Predavanje je bil tematsko ter sloganovno prilagojeno specifiki ter stanju v javni upravi in ustrezeno podkrepljeno s primeri. Izobraževanje je vodil zunanjii izkušeni strokovnjak s področja odličnosti.

Naslednji korak je bila vključitev urada v pilotni projekt samoocenjevanja po modelu CAF, ki ga je v oktobru in novembru 2002 vodil Urad za organizacijo in razvoj uprave. Osnovali smo 7-člansko ocenjevalno skupino (vključno s predsednikom skupine), v kateri sta sodelovala poleg direktorja ter predstavnika vodstva za kakovost med drugimi tudi vodji organizacijskih enot dislociranih laboratorijskih centrov (urad deluje na treh lokacijah: na Šmartinski (uprava) ter laboratorijski center na Grudnovem nabrežju v Ljubljani ter laboratorijski center v Celju). Tako smo zagotovili ustrezeno zastopanost ter primerno ocenjevanje celotne organizacije. Skupina je štela štiri ženske ter tri moške, tako da je bila tudi struktura po spolu uravnotežena. Ravnovesje pa smo prav tako dosegli tudi strokovno: v skupini so bili prisotni trije naravoslovno in štirje družboslovno izobraženi člani. Zaradi izjemno kratkega časovnega termina, namenjenega samoocenjevanju, navedbi dokumentiranih dokazov ter izdelavi akcijskega plana (slab mesec dni), v prvo pilotno samoocenjevalno skupino nismo vključili predstavnikov operativnih ravn, kar je sicer priporočljivo zaradi boljše preglednosti ter izmenjave mnenj. Skupina je najprej v tednu dni posamično ocenila organizacijo skladno z vprašalniki CAF ter podkreplila svojo oceno z navedbami dokazov glede na posamična merila.

Sledil je konsenzualni sestanek, na katerem je skupina uskladila posamične ocene ter navedbe dokazov zanje po merilih. Pri doseganju konsenza so bila mnenja podkrepljena z dokazi ključnega pomena (navedba ustreznih pisnih dokumentov), predsednik skupine pa je le izjemoma posegel v razpravo in le v primerih, ko konsenza ni bilo mogoče takoj doseči. Na ta način smo pridobili prvo agregatno samooceno naše organizacije, ki so jo člani skupine soglasno sprejeli. Na podlagi navedb in dokazov po posameznih merilih smo generirali "Akcijski plan korektivnih ukrepov samoocenjevanja po modelu CAF".

Naslednja faza je vključeval imenovanje širše delovne skupine za uvajanje odličnosti ter izvedbo samoocenjevalne delavnice z moderatorjem - usposobljenim strokovnjakom za področje odličnosti.

Na delavnico smo povabili dve skupini: kolegij ter visoko strokovne delavce, ki niso člani kolegija. Pogoj za udeležbo na delavnici je bila izpolnitev vprašalnika "Vprašalnik za ugotavljanje odličnosti". ki je del gradiva za priznanje RS za poslovno odličnost na Uradu RS za meroslovje (delovno gradivo 2002) in je prevod gradiva EFQM "Determining Excellence" - "A Questionnaire Approach", 1999. Udeleženci so se tako predhodno posredno seznanili s temo delavnice in začeli razmišljati o izboljševanju organizacije, hkrati pa so njihove kvantitativne ocene generirale ponovno agregatno samooceno organizacije po modelu odličnosti EFQM. Naj omenim, da sta obe prvi samooceni urada tako po modelu CAF kot EFQM skoraj enaki.

Na delavnici smo bili razdeljeni na več skupin po pet članov, kjer je bilo zagotovljeno ravnovesje po spolu ter izobrazbi. Vodja vsake skupini je bil nekdo, ki je dejaven na področju kakovosti, da je bila koordinacija lažja in omogočena pomoč ostalim članom. V skupinah smo ocenjevali posamična izbrana merila, jih konsenzualno ocenili ter podkrepili z dokazi. Vsaka skupina je svoje ocene ter podkrepitve javno prikazala ostalim skupinam. Tako se je razvila razprava o odkritih pomanjkljivostih, željah in potrebah po izboljšanju v organizaciji. Opazili smo, da ima skupina udeležencev, ki niso člani kolegija, v nekaterih zadevah precej drugačen pogled, kar je bilo izredno koristno zaradi izmenjave mnenj ter celotnega pregleda. Izsledke delavnice smo skupaj z "Akcijskim planom korektivnih ukrepov samoocenjevanja po modelu CAF" združili ter zbrali v "Akcijski plan korektivnih ukrepov po modelih CAF in EFQM". Ta akcijski plan smo sprejeli na strateškem kolegiju kot strateško usmeritev našega urada za naslednje kratkoročno ter dolgoročno obdobje na področju uvajanja sistema stalnih izboljšav ter razvoja sistema kakovosti. Prav tako so sektorji pripravili ustrezne akcijske plane za svojo raven ter dosegli konsenz s svojimi zaposlenimi o uvedbi korektivnih ukrepov v organizaciji glede na njihovo stanje ter ustrezne prioritete za izboljšanje delovanja. Kot skupno prioritetoto smo sprejeli izboljševanje na področju voditeljstva kot ključni pogoj za uspešno izvedbo vseh ostalih meril. Vodje sektorjev bodo glede na svoj akcijski plan samoocenjevanja ustrezno postavili cilje izboljšanja v letnem in triletnem poslovнем načrtu na področju stalnega izboljševanja ter vodenja sistema kakovosti, prav tako pa tudi urad kot celota.

Sklep

Uvedbo samoocenjevanja po modelih odličnosti CAF in EFQM (PRSPO - javni in prostovoljni sektor) ocenujemo za zelo uspešen sistemski pristop k izboljšanju delovanja sistema kakovosti, vodenja ljudi in notranjega komuniciranja, odkrivanju nepravilnosti, pomanjkljivosti, potreb in zahtev v zvezi z zaposlenimi, odjemalcji, širšo družbo kot tudi rezultati delovanja. Ključnega pomena je odprt dialog, ki se je v času samoocenjevanja vzpostavil med sodelavci. Prav tako se je izrednega pomena pokazalo zaznavanje nekaterih problemov, ki so šele v tem procesu prišli na površje, in ki jih zdaj veliko hitreje in lažje rešujemo. Zavedamo se, da smo šele na začetku poti k odličnosti, saj je iz izkušenj PRSPO in EFQM znano, da organizacije potrebujejo več let v procesu izboljševanja. Kljub temu smo optimistični, saj je dejstvo, da smo "prebili led" na področju komunikacije, ključnega pomena za vsako dobro timsko delo ter medosebno sodelovanje sleherne organizacije. Odločili smo se, da bomo samoocenjevanje ponovili v obdobju enega leta na način samoocenjevalne delavnice, da bi tako spremljali napredok oziroma opazili segmente, ki morda stagnirajo, ter razjasnili vzroke zanje.

LITERATURA IN DRUGI STROKOVNI VIRI

- Kern, K. in Leon, L., PRSPO in uvedba novega EFQM modela odličnosti v Sloveniji, zbornik referatov, Slovensko združenje za kakovost, 11. letna konferenca, Portorož, 2002;
- Kovač, P., Evropski model za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju (CAF) tudi v slovenski upravi, zbornik referatov, Slovensko združenje za kakovost, 11. letna konferenca, Portorož, 2002;
- Kovač, P., Evropski model - Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi, Ljubljana, 2002;
- Model odličnosti EFQM - javni in prostovoljni sektor (delovno gradivo), Urad za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport, Ljubljana, 2002;
- Možina, S. in drugi, Management - nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica, 2002;
- The EFQM Excellence Model, Public and Voluntary Sector, European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 1999;
- The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 1999;
- Potočnik, E., in drugi, ISO 9001; Iz teorije v prakso, Taxus, Ljubljana, 1996;
- Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) - Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo, Urad za organizacijo in razvoj uprave pri Ministrstvu za notranje zadeve, Ljubljana, 2003;
- Pupius, M., Advantages, Options and Choices for Introducing the EFQM Excellence Model in the Public Sector (Education, Public Administration and Health), Sheffield Hallam University, Velika Britanija, 2002;
- Verbič, B., Dobrodoši med najboljšimi, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994;
- Virant, G., Dileme pri uvajanju kakovosti v javno upravo, Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi, Ljubljana, 2002.
- Svetovni splet:
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.eipa.nl/>
- <http://excellence.shu.ac.uk/>