Nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja preko samoocenjevanja organizacij v javnem sektorju

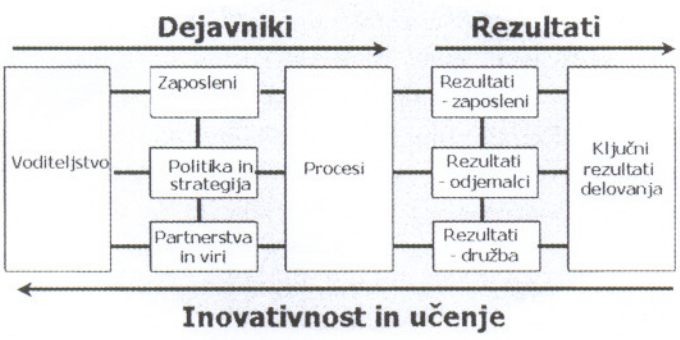
mag. Karmen Kern Pipan
MŠZŠ-MIRS, Ljubljana

Doseganje konkurenčne prednosti pomeni integracijo organizacijskih, poslovnih ciljev in ciljev obvladovanja kakovosti, kar nam omogoča samoocenjevanje organizacije. Tako organizacija pridobi vpogled vase, opredelitev prednosti in področij za izboljšave, možnost objektivnega merjenja dejanskega stanja urejenosti delovanja ter možnost primerjave (benchmarking) z drugimi. Najboljše evropske organizacije se primerjajo preko modela odličnosti EFQM, na katerem temelji evropska nagrada za kakovost (European Quality Award) v Bruslju ter večina nacionalnih nagrad za kakovost v Evropi, v Sloveniji pa "priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost" (PRSPO), ki ga od leta 1998 koordinira Urad za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport.

Temelji odličnosti in model EFQM

Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management - EFQM®) je nepridobitna članska organizacija, ki jo je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij s poslanstvom postati gonilna sila trajne odličnosti v Evropi in tako vizijo sveta, kjer bodo evropske organizacije izstopale po odličnosti. Temeljna načela odličnosti veljajo za vse tipe organizacij in so podlaga za model odličnosti EFQM:

Usmerjenost v rezultate: doseganje rezultatov, ki so v zadovoljstvo vseh udeleženih strani v organizaciji.
Osredotočenost na odjemalca: ustvarjanje trajne vrednosti za odjemalca.
Voditeljstvo in stanovitnost namena: jasnovidno in navdihnjeno voditeljstvo, združeno s stanovitnostjo namena.
Upravljanje na podlagi procesov in dejstev: upravljanje organizacije z nizom medsebojno odvisnih in povezanih sistemov, procesov in dejstev.
Razvoj in vključevanje zaposlenih: z razvojem in vključevanjem zaposlenih kar najbolj povečati njihov prispevek.
Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje: kritično preverjanje obstoječega stanja in uvajanje sprememb z učenjem in inoviranjem ter ustvarjanjem priložnosti za izboljšanje.
Razvijanje partnerstva: razvijanje in vzdrževanje takih partnerstev, ki dodajajo vrednost.
Družbena odgovornost organizacije: preseganje najožjega zakonskega okvira, v katerem organizacija deluje, in prizadevanje, da bi razumela in se odzivala na pričakovanja svojih udeleženih strani in družbe. [1]



Slika 1: Model odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih (slika 1). "Voditeljstvo" prek "politike in strategije", "zaposlenih", "partnerstev in virov" uspešno upravlja "procese" in obvladuje spremembe, da bi tako doseglo rezultate pri "odjemalcih", "zaposlenih", "družbi" ter "ključne rezultate delovanja" organizacije. Organizacije, kjer voditeljstvo pri zaposlenih spodbudi razvoj "inovativnosti in učenja", se v svojem poslovanju izboljšujejo in tako napredujejo po poti k odličnosti.

Matrika RADAR

Točkovalna matrika "RADAR" je metoda vrednotenja, ki se uporablja za točkovanje vlog za evropsko nagrado za kakovost ter večino nacionalnih nagrad za kakovost v Evropi. Uporabljajo jo lahko tudi organizacije, ki izvajajo samoocenjevanje po modelu odličnosti EFQM in želijo doseženo število točk uporabiti za primerjavo z drugimi ali v druge namene. V osrčju modela leži tako imenovana logika "RADAR", ki jo sestavljajo naslednji elementi: "Results" - rezultati, "Approach" - pristop, "Deployment" - razširjenost pristopa, "Assessment" - ocenjevanje, "Review" - pregled. Po logiki "RADAR" mora organizacija:

- opredeliti rezultate, ki si jih je pri izdelavi politike in strategije postavila za cilj. Ti rezultati zajemajo uspešnost organizacije, tako finančno kot operativno, ter kako organizacijo dojemajo njene udeležene strani;

- načrtovati in razvijati enoten seznam dobro zasnovanih pristopov za doseganje sedanjih in prihodnjih rezultatov;
- sistematično širiti pristope, da bo v celoti zajela vsa področja in ravni delovanja;
- ocenjevati in pregledovati pristope s spremljanjem in analizo doseženih rezultatov ter stalnim učenjem. Na koncu pa mora še prepoznavati, prednostno razvrščati, načrtovati in po potrebi izvajati izboljšave. [1]

Model odličnosti EFQM v izobraževanju

Model odličnosti EFQM so prvotno uporabljali v zasebnem sektorju, pozitivni učinki pa so se prenašali tudi v javni sektor, kar je vodilo k izdaji meril za javni sektor v letu 1999, v letu 2003 je tako sledila tudi prilagoditev modela posebej za področje visokega šolstva. Med ključnimi ovirami, še posebej v akademskem okolju, pri uvajanju konceptov odličnosti sta bili množica definicij za razlago pojma "odličnost" in nedoločenost odnosa med odličnostjo in kvaliteto. Posledično je širitev uporabe modela vodila tudi v razširitev nagrajevanja posebej za področje javnega sektorja (the Public Sector Award). V področje javnega sektorja spadajo tudi izobraževalne institucije in organizacije, vendar so redke, ki jim je uspelo pridobiti prestižno nagrado odličnosti. A med njimi najdemo izjemno uspešne:
- Foxdenton School and Integrated Nursery UK Quality Award Winner 1999 in European Quality Prize, Winner 2000
- Faculty of Engineering, Marmara University, Turkey. Finalist in 2000 European Quality Award
- St Mary's College, Londonderry. European Quality Award 2001
- Runshaw FE College. UK Quality Award, 2002
- Inland Revenue, Cumbernauld. European Quality Award, 2000
- Dell Primary School. UK Quality Award, 1997

V Veliki Britaniji in na Severnem Irskem model odličnosti kot orodje za nenehno izboljševanje uporablja okrog 3.000 (predvsem) srednjih šol. Najboljše šole dosegajo med 550 in 600 točk (od 1000 možnih). Model EFQM odjemalce imenuje kot končne razsodnike kakovosti storitve in obravnava njihovo zvestobo. Uvedba modela EFQM zahteva velik vložek dela. Kljub temu dejstvu mnogo organizacij poroča o pomembnih koristih glede preseganja prvotnih investicij v času in finančnih investicij. Glede na podana dejstva se mora vsaka organizacija sama odločiti, kako pristopiti k doseganju izboljšav v poslovanju. [2].

Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (CAF)

Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju - CAF (Common Assessment Framework) je nastal kot odziv na potrebe organizacij javnega sektorja, ki so želele oblikovati sebi prirejen model, ki upošteva posebnosti dela v tem sektorju (vezanost na politiko, servisna dejavnost, usmerjenost k odjemalcem, nefinančni rezultati dela). Zato je skupina strokovnjakov iz uprav držav članic EU in predstavnikov Visoke šole za upravo iz Speyerja ter Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA) iz Maastrichta v letih 1998-2000 razvila skupni ocenjevalni okvir, model CAF. Ta temelji na modelu odličnosti EFQM, pri čemer upošteva zlasti vpliv politike na strokovno delo v upravi, procesni način dela, usmerjenost k uporabnikom in nefinančne rezultate uspešnosti delovanja. Gre za vprašalnik za samoocenjevanje s 27 podrobnimi vprašanji o organizaciji, ki so povezana v devet osnovnih meril. Danes je v bazi podatkov Evropskega inštituta za javno upravo približno 200 organizacij javne uprave, od tega 11 slovenskih; skupaj je uporabnikov na evropski ravni okoli 500 (največ iz Belgije, Avstrije, Nemčije, Italije itd.), v Sloveniji pa okrog 30.[3]

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. model 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. [4]

Primer izkušenj samoocenjevanja po modelih CAF in EFQM v javnem sektorju - MŠZŠ, Urad za meroslovje

Na Uradu za meroslovje že vrsto let vzdržujemo certificiran sistem kakovosti po ISO 9001:2000. Na ta način je v veliki meri dosežena preglednost nad procesi, njihovimi lastniki ter nad ustrezno dokumentacijo, odjemalci ter kontrolo procesov. Želeli smo se izboljšati tudi na področjih, ki jih standard ISO 9001:2000 zajema v manjši meri, to je na t. i. "mehkih področjih" kot npr. voditeljstvo, zadovoljstvo zaposlenih, partnerstvo, vplivi na okolje oz. širšo javnost ter ključni rezultati delovanja organizacije. Prav to omogoča samoocenjevanje po modelih odličnosti EFQM in CAF. Proces prve samoocene po modelu je bil izveden tako, da so bili vsi zaposleni ustrezno pripravljeni z izobraževanjem. Nato je bila okviru samoocenjevalne skupine preko usklajevanja organizacija ocenjena po vprašalniku CAF ter v podkrepitev navedeni dokazi. Sledila je izvedba samoocenjevalne delavnice s strokovnjakom, kjer je bilo izvedeno timsko ocenjevanje modela po merilih, usklajevanje in utemeljitev z dokazi. Viharjanje možganov (brainstorming) je pokazalo na pomanjkljivosti, želje in potrebe po izboljšanju v organizaciji. Izsledki obeh pristopov so bili zbrani v "Akcijskem planu korektivnih ukrepov" in sprejeti na strateškem kolegiju kot temeljna usmeritev pri uvajanju stalnih izboljšav. Ob koncu leta je bilo na nekaterih področjih že zaznati znaten napredek (voditeljstvo, rezultati v zvezi z odjemalci ipd.). Učinki samoocenjevanja so uspešno ocenjeni pri izboljšanju vodenja, delovanja sistema kakovosti, notranjega komuniciranja, potreb v zvezi z zaposlenimi, strankami ipd. To so začetki poti k odličnosti, saj je iz izkušenj PRSPO in EFQM znano, da potrebujejo organizacije več let v procesu izboljševanja. Pomembno je, da je "prebit led" na področju komunikacije, kar je ključno za dobro timsko oz. medosebno sodelovanje. S samoocenjevanjem je treba nadaljevati in postopoma vključiti vse več zaposlenih z različnih hierarhičnih ravni z namenom spremljati napredek oz. opaziti segmente, ki morda stagnirajo, ter razjasniti vzroke zanje.[5]

Skupni pristopi k odličnosti v slovenskem javnem sektorju

V prihodnje se bodo načela odličnosti v Sloveniji še močneje uveljavila na področju javnega sektorja. V letu 2004 je bil sprejet novi Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki skladno z evropsko prakso uvaja kategorijo za javni sektor. V juliju 2004 je Vlade RS sprejela "Strategijo razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005", ki poudarja spodbujanje in razširjanje dobrih praks ter uvajanje ustreznih pristopov kakovosti, kot so npr. ISO, CAF in EFQM. V podporo aktivnostim na področju izboljševanja kakovosti v javni upravi je konec preteklega leta Vlada RS dopolnila in sprejela že leta 1996 sprejeto izjavo o politiki kakovosti državne uprave, ki navaja uporabo mednarodno uveljavljenih orodij za stalno učenje, inoviranje in izboljšave (standard ISO 9001, model odličnosti EFQM, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) idr.). Kot udejanjanje tega dokumenta je Urad RS za meroslovje (MŠZŠ) v sodelovanju z Direktoratom za javno upravo v okviru Ministrstva za notranje zadeve v jeseni 2004 izvedel prvi pilotni projekt PRSPO na področju javne uprave. V sodelovanju Urada za meroslovje, Slovenske fundacije za poslovno odličnost in Direktorata za javno upravo so bile predhodno uspešno izvedene priprave na pilotni projekt preko izobraževanja o modelu odličnosti EFQM ter o tehnikah samoocenjevanja in pisanja vloge.

Ocenjujemo, da bodo rezultati projekta spodbudni, saj predstavlja nadaljevanje in hkrati nadgradnjo uvajanju sistemov kakovosti po standardih ISO ter samoocenjevanja po skupnem ocenjevalnem okviru v javnem sektorju - CAF. Več informacij o pilotnih projektih je na voljo na spletni strani http://www.mirs.si/PRSPO/prspo.htm

Zaključek

Organizacije preko samoocenjevanja pridobijo močno orodje za dodatno okrepitev procesa stalnega učenja, izboljševanja ter inovativnega mišljenja. Uporaba modela odličnosti EFQM pomeni sistemski pristop managementu, saj preko devetih meril zajema vsa bistvena področja v organizaciji. Pot od uvajanja standardov ISO in modela CAF do uvajanja modela odličnosti EFQM v javni upravi je prava, saj njihova primerljivost nakazuje logične medsebojne povezave in skupni cilj - nenehne izboljšave. Ciklično izvajanje samoocenjevanja organizacije dolgoročno vodi k zrelosti organizacije ter lahko k prijavi za nagrado in tako na sistematičen način spodbuja nenehno učenje, stalne izboljšave, inovacije ter dviguje konkurenčno prednost.

Literatura

[1] Model odličnosti EFQM, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Ljubljana, 2004;

[2] Zupan, N., in Kern, K.; Kakovost v izobraževalnem procesu, 23. Znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, zbornik referatov, Moderna organizacija, Portorož, 2004;

[3] Kovač, P.; Prva evropska konferenca o uporabi modela CAF v javni upravi 18.-19.11.2003-Izkušnje in nauki, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, 2003;

[4] 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;

[5] Kern, K.; Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa, 22. Znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, zbornik referatov, Moderna organizacija, Portorož, 2003;

http://www.efqm.org

http://www.eipa.nl/

http://excellence.shu.ac.uk/

http://www.mirs.si

http://www.mnz.si/si/14.php