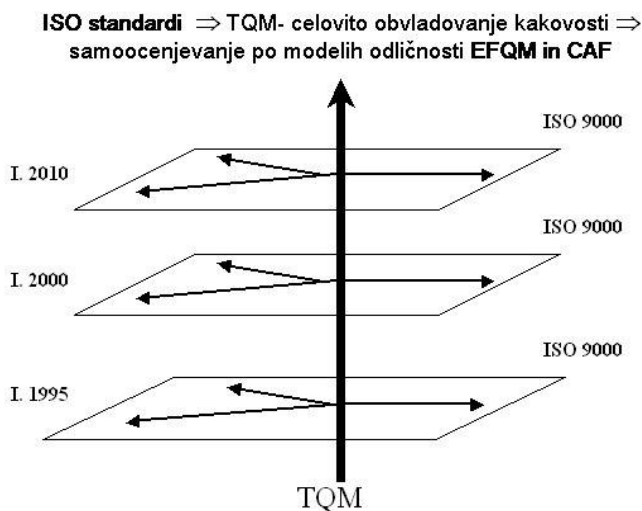


## 9. PRIMERJAVA MODELOV ODLIČNOSTI CAF IN EFQM (mag. Karmen Kern)

### 9.1. Od kakovosti k odličnosti v javnem sektorju

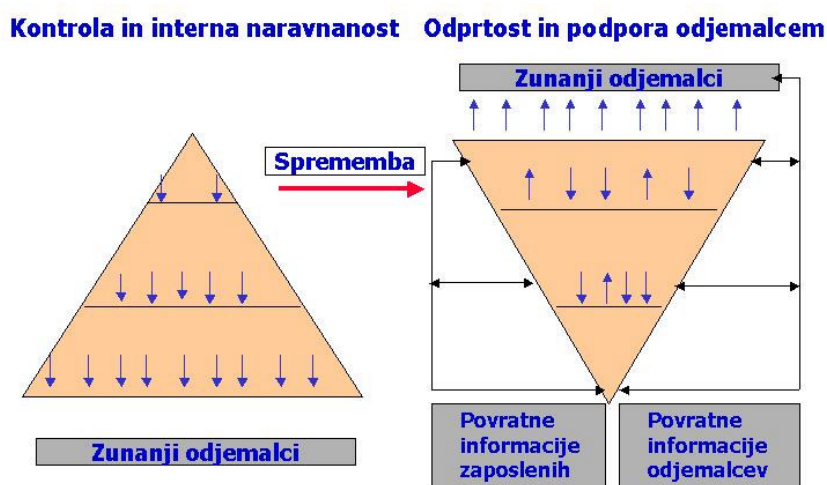
Globalizacija, informatizacija ter hiter tehnološki razvoj zahtevajo visoko kakovost v vseh segmentih. Certificiranje po ISO ne pomeni konca poti k doseganju kakovosti, temveč, odskočno desko za doseganje novih, višjih ravni, t.j. ravni odličnosti kot prikazuje slika 12. Celovito upravljanje kakovosti – TQM (Total Quality Management) je udeleženo v modelu odličnosti in nagrade za kakovost, kot je npr. Nagrada za kakovost v Speyer-ju (the Speyer Quality Award) ali EQA (European Quality Award), v Sloveniji PRSPO.

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 shem kakovosti, zlasti nagrade Visoke šole za upravo v Speyerju, razvili v Evropski uniji glede na specifikko 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 specifikke javnega sektorja na procese spreminjanja, odnosa do strank in nefinancijskih kazalcev uspešnosti (Kovač, str. 72–74, 2002).



Slika 12: Odličnost pomeni doseganje višjih ravni kakovosti (Kejžar in drugi, str. 108, 1995)

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« do celovitega obvladovanja kakovosti po načelu »naredi, kar potrebujem«. Za uvedbo odličnosti v organizacijo je ključnega pomena aktivna zavzetost, popolna podpora in sodelovanje najvišjega vodstva. Sledi nujna organizacijska sprememba, ki povzroči sploščenje hierarhičnih ravni ter postavitve hierarhične piramide na glavo. Vloga vodstva po klasičnem avtokratsko-hierarhičnem pristopu praviloma določa želje in pričakovanja odjemalcev in njihovo izpolnitev. Po spremembi organizacijske kulture vodstvo od odjemalcev preko 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 zamenja participacija, soodločanje in delegiranje pristojnosti (empowerment). Na ta način se vse zaposlene aktivno vključi in motivira za uvedbo odličnosti skupaj z zagotovitvijo ustreznih pooblastil, pristojnosti in odgovornosti za kakovost. Na ravni organizacije je potrebno 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.



Slika 13: Odličnost zahteva organizacijsko preobrazbo (Pupius, 2002)

Tim in vodstvo skupaj izdelata dolgoročno politiko in načrt izvedbe za uvedbo odličnosti, z naslednjimi temeljnimi smernicami:

- postavitve formalnih smernic in meril odličnosti,

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

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, 2002).

Na področju javnega sektorja Urad za organizacijo in razvoj uprave pri Ministrstvu za notranje zadeve od leta 2002 vodi aktivnosti za uvajanje CAF modela v slovensko javno upravo (glej str. 35-38, poglavji 13 in 14). Oba modela tako CAF kot EFQM omogočata preko samoocenjevanja za organizacije pravo izbiro za njihov napredek na poti kakovosti z uvajanjem odličnosti ter hkrati omogočata med organizacijsko primerljivost v slovenskem in svetovnem prostoru. (Kern, Modeli odličnosti ..., 2003)

## **10. OSNOVE ODLIČNOSTI NA KATERIH TEMELJITA MODELA CAF IN EFQM**

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Modela odličnosti CAF in EFQM sta praktični orodji, ki organizacijam pomagata vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. Oba modela priznavata, da je trajno odličnost mogoče doseči na veliko načinov. V tem okviru pa je nekaj temeljnih načel, ki oba modela podpirajo kot je predstavljeno v primerjalni razpredelnici na sliki 13.

CAF model upošteva specifike javne uprave :

- omejenost odločanja-politični vpliv,
- usmerjenost k strankam in procesom,
- upoštevanje nefinančnih učinkov (Kovač, Evropski model ..., 2002).

	<b>Osnove odličnosti EFQM modela</b>	<b>CAF model poudarja za javni sektor</b>	<b>Začetek samoocenjevanja</b>	<b>Na poti odličnosti</b>	<b>Zrela organizacija</b>
1	<b>Usmerjenost v rezultate;</b> uravnoteženje in zadovoljevanje potreb vseh udeleženi strani.	Delovanje v zakonodajnem, pravnem in regulativnem okvirju, demokratična odzivnost/odgovornost, večšine komuniciranja s političnimi ravnmi.	Vse pomembne udeležene strani (stakeholders) so prepoznane.	Potrebe udeleženi strani so sistematično prepoznane.	Obstaja transparenten mehanizem, ki uravnava pričakovanja udeleženi strani.
2	<b>Osredotočenost na odjemalca;</b> odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve.	Kompleksen odnos z javnostjo in odjemalci/državljeni. Zagotavljanje storitev je v skladu in odgovornostjo političnim stranem.	Pričakovanja odjemalcev so prepoznana.	Cilji povezani s potrebami in pričakovanji odjemalcev.	Izvedba aktivnosti razumevanja, prepoznavanja in merjenja zadovoljstva odjemalcev in moralno-etičnih vprašanj.
3	<b>Voditeljstvo in stanovitnost namena;</b> vodje s svojim vedénjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena.	Notranja kultura, struktura in poslovanje glede na prioritete, usmeritev in potrebe udeleženi straniza dosego ciljev.	Vizija in poslanstvo sta opredeljena.	Politika, zaposleni in procesi so opredeljeni.	Skupne vrednote in etični principi obstajajo na vseh organizacijskih ravneh.
4	<b>Upravljanje na podlagi procesov in dejstev;</b> učinkovito delovanje in sprejemanje odločitev tekočega in načrtovanega poslovanja na podlagi zanesljivih podatkov.	Opredelitev ključnih procesov za doseganje pričakovanih rezultatov kot npr. zagotavljanje storitev navezovanje političnih stikov, procesi odločanja, oblikovanje in izvajanje zakonodajne politike, načrtovanje, procesi ravnanja z ljudmi pri delu.	Opredeljeni so procesi za doseganje želenih rezultatov.	Primerjalni podatki in informacije se uporabljajo za postavitve »izzivnih« ciljev.	Procesna sposobnost je popolnoma prepoznana in razumljena ter se uporablja za izboljšanje rezultatov uspešnosti delovanja.

5	<b>Razvoj in vključevanje zaposlenih;</b> sproščanje polnega potenciala zaposlenih na podlagi skupnih vrednot, kulture zaupanja ter pooblaščenja.	Upoštevati omejitve svobode ukrepanja, ki so posledica splošne kadrovske politike v javnem sektorju, plačne politike itn. V tem okviru najbolje izkoristiti potencial zaposlenih.	Zaposleni sprejemajo skrbništvo in odgovornost za reševanje problemov.	Zaposleni so inovativni in kreativni v postavitvi nadaljnjih organizacijskih ciljev.	Zaposleni so pooblašteni za svoje delovanje in odprto izmenjavajo zanje in izkušnje.
6	<b>Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje;</b> upravljanje in izmenjava znanja, kultura stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.	Uspešnost in učinkovitost zagotavljanja storitev/proizvodov, vključno s političnimi cilji. Gospodarne in učinkovita poraba finančnih in drugih virov. Omejen nadzor nad viri, v mejah pooblastil upravljajnje virov v podporo politiki in strategiji.	Opređeljene so možnosti izboljšav, izvajajo se ustrezne aktivnosti zanje.	Stalno izboljševanje je sprejet cilj vsakega posameznika.	Uspešne inovacije in izboljšave so splošno razširjene in integrirane.
7	<b>Razvijanje partnerstva;</b> učinkovit, vzajemen odnos s partnerji, na podlagi zaupanja, izmenjavi znanja in integraciji.	Omejenost in pritiski pri upravljanju finančnih virov v zasebnem sektorju. Omejene možnosti za ustvarjanje dodatnih finančnih virov ter (pre)razporejanja sredstev.	Opređeljen je proces za izbiro in upravljanje z dobavitelji.	Izboljšave in dosežki dobaviteljev so prepoznani in ključni zunanji partnerji so opređeljeni.	Organizacija in njeni ključni partnerji so neodvisni. Načrti in politike se vzajemno razvijajo na podlagi izmenjave znanja.
8	<b>Družbena odgovornost;</b> etično ravnanje ter preseganje pričakovanja in pravil najširše družbe.	Zaradi osnovne dejavnosti ali po zakonu vpliv na družbo. Pomemben je vpliv organizacije na družbo zunaj osnovnega poslovanja ali zakonskih pooblastil.	Obstaja razumevanje in upoštevanje pravnih in regulativnih zahtev.	Prisotna aktivna vključenosti v družbo.	Družbena pričakovanja se merijo in ustrezne aktivnosti zanje se izvajajo.

Slika 13: Temelji odličnosti v različnih stanjih zrelosti organizacije (povzeto po *Eight Essentials ...*, 2002, in *Skupni ocenjevalni okvir ...*, 2002).

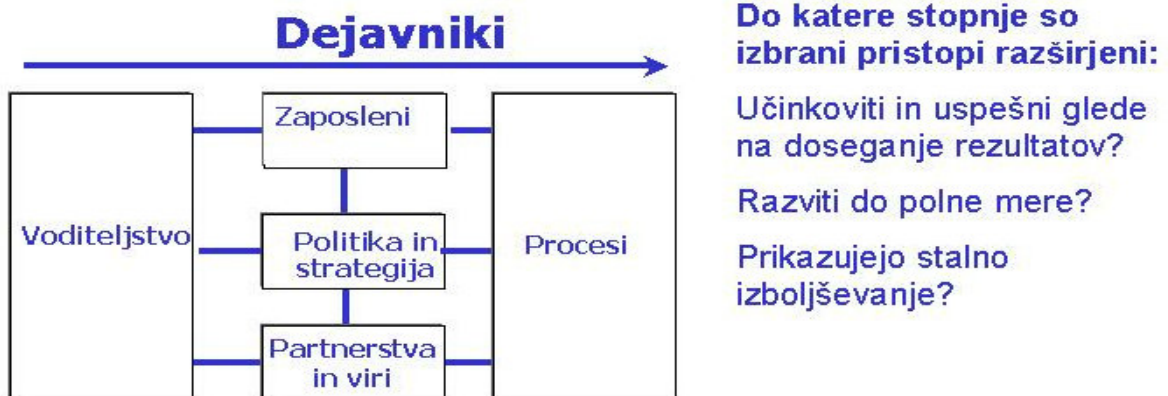
## 11. SMERNICE MODELOV ODLIČNOSTI CAF IN EFQM

Modela odličnosti CAF in EFQM sta splošna in neobvezujoča okvira, ki temeljita na devetih merilih. Pet od teh meril je t. i. »dejavnikov«, štiri pa so »rezultati«. Devet okvirčkov v sestavi modela nakazuje glavne vidike, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Vsak od teh okvirčkov vsebuje seznam meril. Merila nakazujejo glavna področja, ki jih pri ocenjevanju organizacije obravnavamo.

Z modelom CAF organizacija pridobi močno orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja (povzeto po The Common Assessment ..., str. 5, 2002).

### 11.1. Leva stran modela – dejavniki

»Dejavniki« zajemajo vse tisto, kar organizacija počne. Povejo nam, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju naših rezultatov.



Slika 14: Dejavniki – modela odličnosti EFQM, CAF (povzeto po Pupius, 2002)

## 11.2. Desna stran modela – rezultati

»Rezultati« so posledica »dejavnikov«, zajemajo tisto, kar organizacija dosega. Povejo nam kako poglobljeno izvajamo primerjave z najboljšimi v razredu (benchmarking).

### Do katere stopnje lahko pokažete, da izbrani kazalniki:

Vsestransko spremljajo kaj je pomembno odjemalcem in ostalim uporabnikom vaših storitev?

Prikazujejo, da je stalno izboljševanje ter doseganje ciljev in rezultatov posledica pristopov?



Slika 15: Rezultati – model odličnosti EFQM, CAF (povzeto po Pupius, 2002)

## 12. SAMOOCENJEVANJE ORGANIZACIJE KOT PRVI KORAK NA POTI K ODLIČNOSTI

Z uporabo modelov odličnosti CAF ali EFQM je organizacija pridobila močno orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja. CAF omogoča oz. zagotavlja:

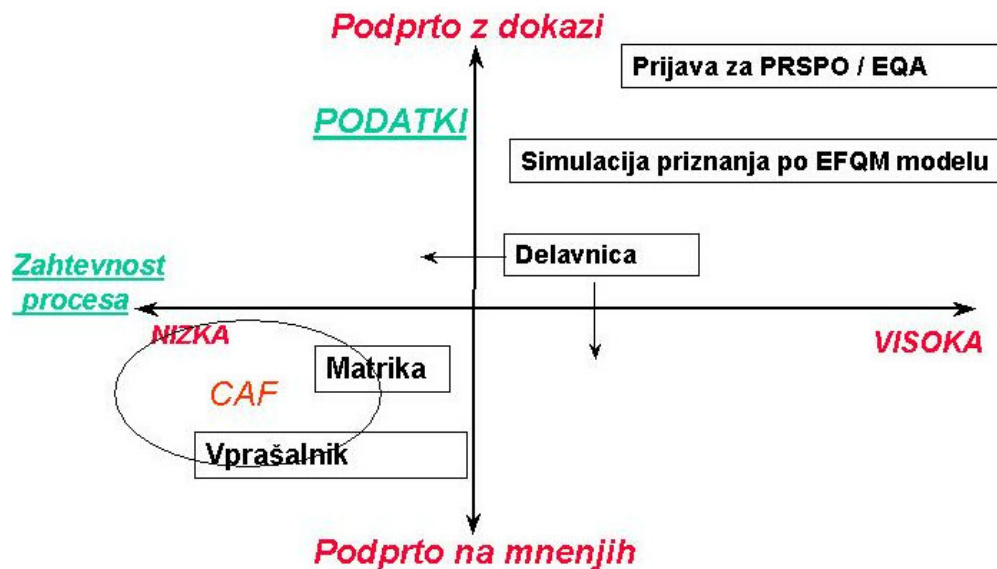
- ocenjevanje, ki temelji na dokazih,
- doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
- ocenjevanje po postavljenih merilih, ki so širše sprejeta v Evropi,
- da s periodičnim samoocenjevanjem merimo, kako smo sčasoma napredovali,
- povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi,
- osredotočenost dejavnosti izboljševanja na tista področja, kjer je najbolj potrebno,
- 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 ..., str. 5-6, 2003).

### 12.1. Metodološka primerjava samoocenjevanja po CAF in EFQM modelih odličnosti

Uveljavljenih je več pristopov k samoocenjevanju kot kaže Slika 16, k jih ločimo glede na zahtevnost in natančnost izvedbe procesa ter v razmerje podprtosti danih ocen z dokazi. Skladno z večjo zahtevnostjo in doslednim izvajanjem samoocenjevanja preko dokazov napreduje organizacija na poti k odličnosti.



Slika 16: Samoocenjevanje je začetek poti k odličnosti (Pupius, 2002)

**Najbolj preprost način je pristop z izpolnjevanjem vprašalnika,** ki zahteva najmanj virov in je opravljen zelo hitro. Je odličen pristop za zbiranje informacij o dojemanju ljudi v organizaciji. Uporabimo lahko preprost vprašalnik z odgovori da/ne ali z določitvijo ocen od 1 do 4. EFQM je razvil dva obsežna vprašalnika »Ugotavljanje odličnosti: Pristop z



vprašalnikom« (za majhna in srednje velika podjetja ter za velike organizacije vključno z javnim sektorjem) (glej str. 29-32, poglavje 12.3 ).

**Za izvedbo natančnejšega samoocenjevanje lahko uporabimo zapletenejše vprašalnike** kot osnovno metodo za analiziranje prednosti in področij za izboljšanje ter za vzpostavljanje podlage za načrt izboljšanja delovanja. V teh vprašalnikih je na izbiro več odgovorov ter obvezna navedba dokazov za podeljeno oceno. Primer zahtevnejšega vprašalnika, ki zahteva navedbo dokazov za podeljene ocene je vprašalnik za ocenjevanje meril »Evropski model za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju - Common Assessment Framework -CAF«.

Za doseg aktivnega vodstva enote, ki izvaja samoocenjevanje uporabimo **pristop z delavnico**. Vodstveni kader je odgovoren za zbiranje podatkov in za predstavljanje zbranih dokazov svojim sodelavcem na delavnici. To je za vodstvo izhodišče za doseganje soglasja. Izkušnje so pokazale, da sta za lažji potek procesa potrebna dva popolnoma usposobljena ocenjevalca - moderatorja. Idealno je, da je eden od ocenjevalcev iz enote, ki se ocenjuje, drugi pa iz drugega dela organizacije ali od zunaj, npr. iz sorodne organizacije, ki ima izkušnje s samoocenjevanjem. Proces je sestavljen iz petih delov: usposabljanja, zbiranja podatkov, točkvalne delavnice, usklajevanja izboljševalnih ukrepov in spremljanja napredka glede na načrte ukrepov. Bistvene prednosti so:

- delavnica je odličen način za seznanjanje vodstva z modelom in za pridobivanje njihovega zavzemanja za uporabo modela odličnosti,
- razprava o prednostih in področjih za izboljšanje ter strinjanje z njimi pomaga v vodstvu graditi skupno mnenje,
- vodstvo prevzame skrbništvo nad ocenami, nadaljnjo prednostno razvrstitvijo in strinjanjem z načrti ukrepov,
- priložnost za oblikovanje timske kulture v vodstvu.

Nastane usklajen seznam prednosti in področij za izboljšanje, ki bo gonilo ukrepov za izboljšanje.

**Pristop imenovan »simulacija priznanja«** je dejanska preslikava postopka za evropsko nagrado za kakovost ali za ustrezno nacionalno nagrado. Zajema pisanje popolne vloge za posamezno enoto ali celotno organizacijo, ki se samoocenjuje, npr. po pravilih za prijavo za Priznanje RS za poslovno odličnost oz. Evropsko nagrado za kakovost (EQA-European Quality Award (glej str. 12-17, poglavja 6-8). To poročilo nato oceni komisija, sestavljena iz

usposobljenih ocenjevalcev. Če se samoocenjuje enota, so ocenjevalci lahko iz drugega oddelka oziroma podružnice podjetja. Če je v samoocenjevanje vključena celotna organizacija, pa je lahko vključenih nekaj zunanjih ocenjevalcev (povzeto po (Assessing For Excellence ....., str.8-16, 1999).

**Zadnja stopnja internega samoocenjevanja** in hkrati prva stopnja eksternega ocenjevanja je **priprava ustrezne vloge za prijavo za nagrado za kakovost** kot npr. za Priznanje RS za poslovno odličnost oz. Evropsko nagrado za kakovost (EQA-European Quality Award (glej str. 12-17, poglavja 6-8).

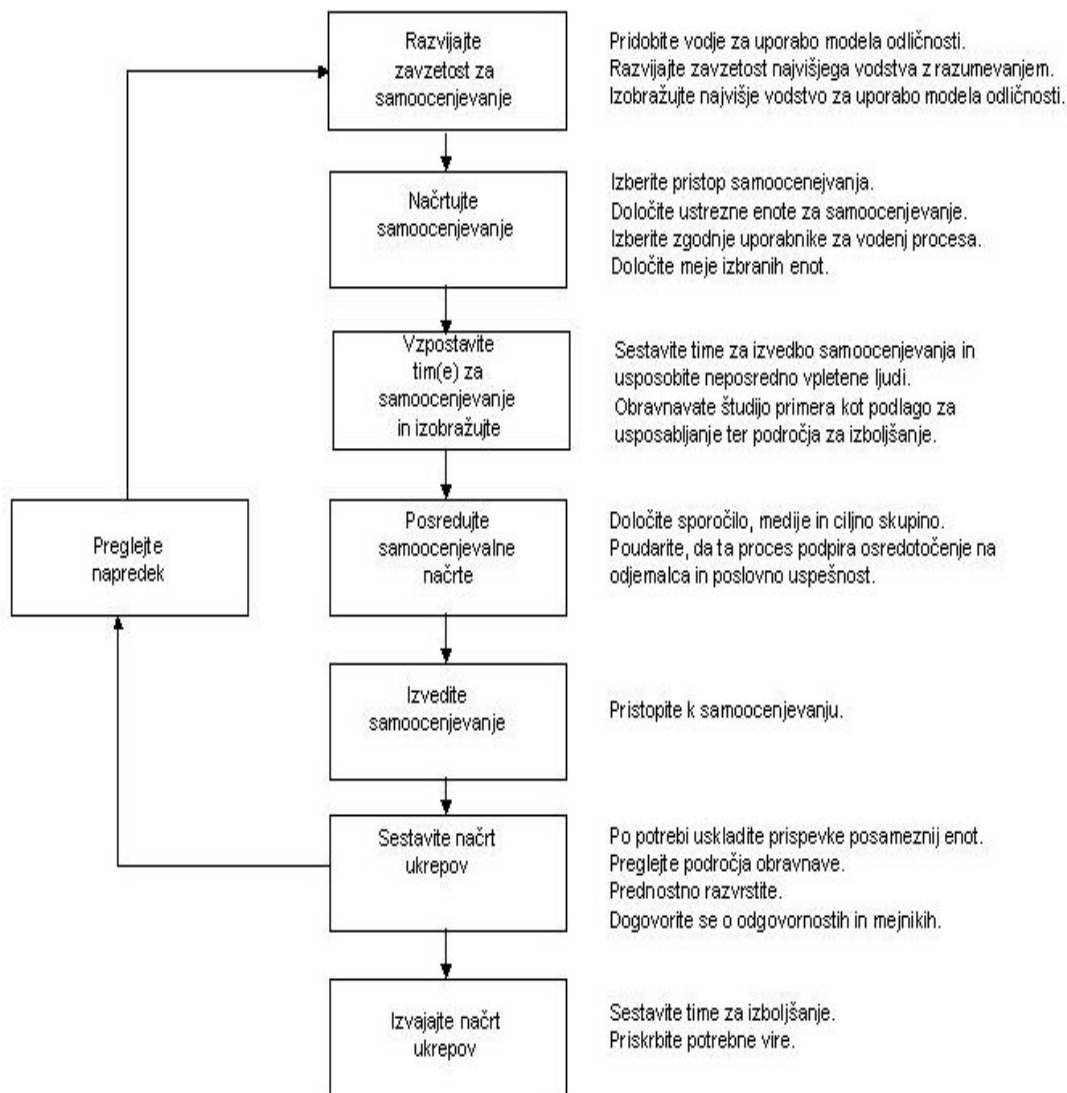
## **12.2. Prikaz procesa samoocenjevanja**

S procesom samoocenjevanja lahko organizacija jasno razloči svoje prednosti ter področja, na katerih bi bila lahko boljša, višek pa doseže v načrtovanih ukrepih za izboljšanje, ki jih nato spremlja in ugotavlja napredek.

Različni pristopi samoocenjevanja, se razlikujejo po količini vloženega dela in časa. Ocene so temeljite in točne le toliko, kolikor dobro so zbrane informacije, zato je pomembno, da se uporabljeni pristop ujema z namenom samoocenjevanja. Najbolj kritična faza procesa sta izdelava akcijskega načrta in njegovo izvajanje. Ko fazo diagnosticiranja končate, lahko poiščete odgovore na naslednja vprašanja:

- Katere ugotovljene prednosti moramo čimbolj vzdrževati?
- Katere ugotovljene prednosti bomo še naprej razvijali in izkoriščali?
- S katerimi ugotovljenimi področji za izboljšanje se strinjamo, vendar jim ne bomo sledili, ker za naše delovanje niso bistvena?
- S katerimi ugotovljenimi področji za izboljšanje se strinjamo in jih štejemo za bistvena?

Kako bomo pri dogovorjenih ukrepih za izboljšanje spremljali napredek? (povzeto po Assessing for Excellence, str. 9, 1999).



Slika 17: Prikaz procesa izvedbe samoocenjevanja

### 12.3. Izkušnje samoocenjevanja po CAF in EFQM modelih v Uradu RS za meroslovje

Na Uradu RS za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport 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, ustrezno dokumentacijo, odjemalci ter kontrolo procesov. Želeli smo se izboljšati tudi na področjih, ki jih ISO 9001:2000 standard zajema v manjši meri t. i. »mehka področja« kot npr. voditeljstvo, zadovoljstvo zaposlenih, partnerstvo, vplivi na okolje oz. širšo javnost ter ključni rezultati delovanja organizacije.

Prav to omogoča samoocenjevanje skladno z modeli odličnosti CAF ali EFQM, kjer organizacije pridobijo močno orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja. Model CAF je v primerjavi s popolnoma razvitim modelom odličnosti EFQM »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.

Na Uradu RS za meroslovje od leta 1998 vodimo postopek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) (glej str. 12-17, poglavja 6-8) in imamo iz tega področja veliko znanja, literature in dragocenih informacij, ki smo jih s pridom uporabili.

Procesa smo se lotili sistemsko tako, da smo najprej pripravili vse zaposlene na to spremembo. Prvi korak je bilo organizirano izobraževanje na temo odličnosti v smislu logičnega nadaljevanja na poti izboljševanja kakovosti. Ker odličnost zajema vso organizacijo na vseh ravneh in segmentih, je bil izobraževanja deležen sleherni zaposleni na Uradu RS za meroslovje ne glede na njegovo delovno področje, izobrazbo ali delovne izkušnje. Predavanje je bilo tematsko ter slogovno prilagojeno specifikam ter stanju v javni upravi in ustrezno podkrepjeno s primeri. Izobraževanje je vodil zunanji izkušeni strokovnjak s področja odličnosti.

Naslednji korak je bila  **vključitev Urada RS za meroslovje v pilotni projekt samoocenjevanja po CAF modelu**, ki ga je v oktobru in novembru 2002 vodil Urad za organizacijo in razvoj uprave na področju javnega sektorja, kjer je sodelovalo 9 pilotnih organizacij (glej str. št. 35, poglavje 14).

Oblikovali smo ocenjevalno skupino, kjer so v prvi fazi člani v parih ocenili organizacijo skladno z vprašalniki CAF ter podkrepili svojo oceno z navedbami dokazov glede na posamična merila. V naslednji fazi je sledil je skupni usklajevalni sestanek kjer se je skupina uskladila glede posamičnih ocen ter navedb ustreznih dokazov skladno z merili. 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 oblikovali »Akcijski plan korektivnih ukrepov samoocenjevanja po CAF modelu«.

Naslednja faza je bila imenovanje širše delovne skupine za uvajanje odličnosti ter **izvedba samoocenjevalne delavnice z moderatorjem** - usposobljenim strokovnjakom za področje odličnosti. Predpogoj za udeležbo na delavnici je bila izpolnitev vprašalnika »Vprašalnik za

ugotavljanje odličnosti».<sup>1</sup> Na ta način so se prisotni predhodno posredno seznanili s temo delavnice, začeli razmišljati o izboljševanju organizacije, hkrati pa so njihove kvantitativne ocene prispevale k ponovni skupni samooceni organizacije po modelu odličnosti EFQM. Naj omenim, da sta obe prvi samooceni Urada tako po CAF kot EFQM modelu skoraj identični. Na delavnici 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. Izsledke delavnice smo skupaj z »Akcijskim planom korektivnih ukrepov samoocenjevanja po CAF modelu« združili ter zbrali v »Akcijski plan korektivnih ukrepov po CAF in EFQM modelu«. Omenjeni akcijski plan smo sprejeli na strateškem kolegiju kot strateško usmeritev za naslednje kratkoročno ter dolgoročno obdobje na področju uvajanja sistema stalnih izboljšav ter razvoja sistema kakovosti. Kot skupno prioriteto smo sprejeli izboljševanje na področju voditeljstva kot ključnega predpogoja za uspešno izvedbo vseh ostalih kriterijev. Ustrezno bodo opredeljeni cilji izboljšanja v letnem in triletnem poslovnem načrtu na področju stalnega izboljševanja ter vodenja sistema kakovosti.

Uvedbo samoocenjevanja po CAF in EFQM modelu odličnosti (PRSP0-javni in prostovoljni sektor) ocenjujemo kot zelo uspešen sistemski pristop k izboljšanju delovanja sistema kakovosti, vodenja ljudi, notranjega komuniciranja, odkrivanju nepravilnosti, pomanjkljivosti, potreb in zahtev v zvezi z zaposlenimi, odjemalci, širšo družbo kot tudi rezultati delovanja. Ključnega pomena je odprt dialog, ki se je v teku samoocenjevanja vzpostavil med sodelavci. Zavedamo se, da smo šele na začetku poti k odličnosti, saj je iz izkušenj PRSP0 in EFQM znano, da potrebujejo organizacije več let v procesu izboljševanja. Pomembno pa je dejstvo, da smo „prebili led“ na področju komunikacije, kar je 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 napredek oz. opazili segmente, ki morda stagnirajo ter razjasnili vzroke zanje (Kern, Modeli odličnosti ..., 2003).

---

<sup>1</sup> Vprašalnik za ugotavljanje odličnosti je gradivo, ki je na voljo v okviru priznanja RS za poslovno odličnost na Uradu RS za meroslovje (delovno gradivo 2002). Gre za prevod gradiva EFQM »Determining Excellence - a Questionnaire Approach«, 1999.

## LITERATURA

- (1) Assessing for Excellence; A practical Guide for Self-Assessment, European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 1999;
- (2) Eight Essentials of Excellence; The Fundamental Concepts and their Benefits, European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 2002;
- (3) Kern, K.; Modeli odličnosti kot orodje managementa, 22. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, zbornik referatov, Moderna organizacija, Portorož, 2003;
- (4) 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;
- (5) Kejžar in drugi; Plače v Sloveniji, modra knjiga, Moderna organizacija, Ljubljana, 1995;
- (6) 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;
- (7) 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;
- (8) Model odličnosti EFQM – javni in prostovoljni sektor (delovno gradivo); Urad za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport, Ljubljana, 2002;
- (9) Možina, S. in drugi; Management – nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica, 2002;
- (10) The Common Assessment Framework (CAF), Improving an Organisation through Self-Assessment, Danish Ministry for Modernising Government, Copenhagen, Danska, 2002;
- (11) The EFQM Excellence Model, Public and Voluntary Sector; European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 1999;
- (12) The EFQM Excellence Model; European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 1999;
- (13) Potočnik, E.; in drugi, ISO 9001; Iz teorije v prakso, Taxus, Ljubljana, 1996;
- (14) 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;
- (15) 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;
- (16) Verbič, B.; Dobrodošli med najboljšimi, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994;
- (17) Virant, G.; Dileme pri uvajanju kakovosti v javno upravo, Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi, Ljubljana, 2002.

<http://www.efqm.org>

<http://www.eipa.nl/>

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