

MODELI ODLIČNOSTI KOT SODOBNO ORODJE MANAGEMENTA

mag. Kamen Kern
Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje,
Šmartinska 140, 1000 Ljubljana, Slovenija
E-pošta: karmen.kern@usm.mzt.si

Standardi družine ISO predstavljajo smernice za ustrezno postavitev in ohranjanje internega sistema kakovosti organizacije, močno pripomorejo k uvajanju discipline in doslednosti izvajanja delovnih postopkov in predstavljajo trden temelj za uvedbo sistema TQM oz. celovitega obvladovanja kakovosti. Pridobitev certifikata iz družine ISO 9000 ne pomeni konca poti k doseganju konkurenčnosti in odličnosti. Vprašanje je, kako nadaljevati pot kakovosti naprej ne le v smislu ohranjanja, temveč doseganja novih, višjih ravni, t.j. ravni odličnosti. Ustreznost zahtevam ISO standarda 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.

1. UVOD

Smo na prehodu v komunikacijsko globalno povezano družbo, na vmesni stopnji poti do prave informacijske družbe. Dosedanji način poslovanja, učenja, dela in življenja se v temeljih spreminjata kot v zasebnem kot v javnem sektorju. Poslovati uspešno pomeni ne le doseganje pozitivnega poslovnega izida, temveč dolgoročno svoje aktivnosti čimbolj približati pričakovanjem odjemalca ter tržnimi gibanji. V literaturi s tega področja srečamo različne predstavitve sistemov kakovosti, vendar sta vsem skupni imenovalca zadovoljstvo odjemalca in proces stalnih izboljšav. (Potočnik in drugi, str. 53, 1996) TQM – Total Quality Management oz. celovito obvladovanje kakovosti je sodobna filozofija kakovosti, ki je udeležena v modelih odličnosti (CAF¹, EFQM²) in nagrad za kakovost kot je npr. Nagrada za kakovost v Speyer-ju (the Speyer Quality Award) ali EQA (European Quality Award), v Sloveniji priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO).

2. OD KAKOVOSTI K ODLIČNOSTI V JAVNEM SEKTORJU

Ustreznost zahtevam ISO standarda 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 shem kakovosti, zlasti nagrade Visoke šole za upravo v Speyerju, razvili v Evropski uniji glede na specifično upravo. Model temelji na evropskem modelu poslovne odličnosti, ki upošteva devet temeljnih meril uspešnosti in učinkovitosti, s tem, da CAF več pozornosti usmerja glede na specifične javnega sektorja na procese spreminjanja, odnosa do strank in nefinancijskih kazalcev uspešnosti (Kovač, str. 72 –74, 2002).

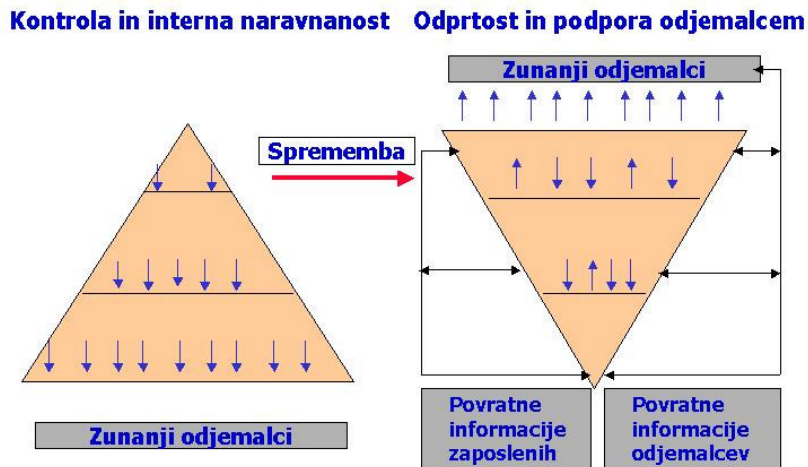
Odličnost v managementu zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljane obstoječih virov in pogojev dela, toda obenem iskanje novih poti, znanja in izkušenj. Managerji morajo določati načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije. Management vsebuje:

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

¹ Common Assessment Framework

² European Foundation for Quality Management

Uvajanje odličnosti v organizacijo zahteva korenito organizacijsko preobrazbo, spremembo kulture. Pomeni prehod iz klasičnega avtokratsko -hierarhičnega pristopa, ki funkcionira po principu »naredi kot sem ti naročil« do celovitega obvladovanja kakovosti po načelu »naredi, kar potrebujem«.



Slika 1: Odličnost zahteva organizacijsko preobrazbo (Pupius, 2002)

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 principu 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.

Posebna 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. 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, Dileme pri uvajanju kakovosti javno upravo, 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. V oktobru in novembru 2002 je bil uspešno izveden pilotni projekt samoocenjevanja po CAF modelu. Sprejet je bil seznam 9 pilotskih

organizacij: upravne enote (Jesenice, Ljutomer, Ptuj, Slovenj Gradec, Šentjur, Zagorje), Mestna občina Maribor, Urad RS za meroslovje kot organ v sestavi Ministrstva RS za šolstvo, znanost in šport, Urad za organizacijo in razvoj uprave kot notranja organizacijska enota Ministrstva za notranje zadeve (Kovač, str.52, 2002). V januarju 2003 sta bila uspešno opravljena prevod in redakcija gradiva za „Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2002“ pod vodstvom Urada za organizacijo in razvoj uprave. CAF model odličnosti je razvit na podlagi EFQM modela ter ustrezno prilagojen stanju ter posebnostim javnega sektorja. CAF model je v Sloveniji znan kot za „Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF“, medtem, ko na podlagi EFQM modela odličnosti v Sloveniji poteka PRSPO (Priznanje RS za poslovno odličnost). Oba modela 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. Evropska nagrada za kakovost (EQA - European Quality Award) je bila predstavljena leta 1991, po njenem vzoru je bilo po Evropi ustanovljenih več nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost. V Sloveniji je po tem vzoru od leta 1998 osnovano Priznanje RS za poslovno odličnost, ki ga vodi Urad za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo znanost in šport. Model CAF je orodje za pomoč organizacijam javnega sektorja po vsej Evropi pri uporabi tehnik upravljanja kakovosti za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

Model CAF je preprost okvir, ki je enostaven za uporabo in primeren za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju. Glavni nameni modela CAF:

- zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju;
- služiti kot orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja svoje organizacije;
- delovati kot »most« med različnimi modeli upravljanja kakovosti;
- omogočati lažjo primerjavo z drugimi (benchmarking) organizacijami v javnem sektorju.

CAF model je mogoče uporabljati v vseh delih javnega sektorja, ki jih sestavljajo javne organizacije na nacionalni, regionalni ali lokalni ravni. Prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah, npr. kot del sistematičnega programa prenove ali kot osnova za postavljanje ciljev pri prizadevanjih za izboljšanje javnih storitvenih organizacij. V nekaterih primerih, zlasti pri zelo velikih organizacijah, se lahko samoocenjujejo samo v delu organizacije, npr. v izbranem sektorju ali oddelku (Skupni ocenjevalni..., str 5, 2003)

2. 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 trajna odličnost mogoče doseči na veliko načinov. V tem okviru pa je nekaj temeljnih načel, ki oba modela podpirajo kot sledi:

- **osredotočenost na odjemalca;** odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve; zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža pa je mogoče v največji meri doseči z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in potencialnih odjemalcev;
- **usmerjenost v rezultate;** odličnost je odvisna od uravnoveženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (sem sodijo zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne interese);
- **voditeljstvo in stanovitnost namena;** v organizaciji vodje s svojim vedénjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolje, v katerem lahko orga/nizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost;
- **upravljanje na podlagi procesov in dejstev;** organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejemajo na podlagi zanesljivih podatkov, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani;
- **razvoj in vključevanje zaposlenih;** polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju;

- **stalno učenje, inoviranje in izboljševanje;** organizacija deluje najbolje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja;
- **razvijanje partnerstva;** organizacija deluje uspešnejše, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji;
- **družbena odgovornost;** organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe (Model odličnosti – javni in ..., str.5, 2002).
-

Dodatno je potrebno poudariti, da CAF model zaradi prilagoditve specifičnim značilnostim organizacij javnega sektorja vsebuje (poleg ustreznih političnih vidikov) značilnosti pomembne za ocenjevanje uspešnosti delovanja, kar vključuje:

- odličnost pri zagotavljanju storitve,
- spodbujanje sprememb,
- modernizacija in obvladovanje sprememb,
- delovanje v zakonodajnem, pravnem in regulativnem okvirju,
- demokratična odzivnost/odgovornost,
- vključevanje udeleženih strani in uravnoteženje njihovih potreb,
- vrednost za denar,
- veščine komuniciranja s političnimi ravnmi,
- doseganje ciljev. (Skupni ocenjevalni..., str. 7, 2003)

3. SMERNICE MERIL 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". 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 merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje položaja in napredka organizacije glede 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 kot merila »Skupnega 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..., str. 6-8, 1999).

3.1. LEVA STRAN MODELA – DEJAVNIKI

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



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

1. Voditeljstvo

Kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedanjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal. Kako poslovodni organ in vsi drugi vodje:

- razvijajo poslanstvo, vizijo in vrednote ter dajejo zgled kulture odličnosti;
- osebno vključujejo v razvoj, izvajanje in stalno izboljševanje sistema upravljanja organizacije;
- se angažirajo pri odjemalcih, partnerjih in predstavnikih družbe;
- motivirajo, podpirajo zaposlene in priznavajo njihov prispevek v organizaciji angažirajo pri odjemalcih, partnerjih in predstavnikih družbe.

2. Politika in strategija

Kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi. Kako:

- politika in strategija temeljita na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanih vseh udeleženi strani;
- politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in aktivnostmi, povezanimi z ustvarjalnostjo;
- organizacija razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo;
- organizacija širi politiko in strategijo v okviru ključnih procesov;
- se politika in strategija posredujeta in izvajata.

3. Zaposleni

Kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov. Kako organizacija:

- načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire;
- prepozna, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih;
- vključuje in pooblašča zaposlene;
- zaposleni komunicirajo med seboj;
- zaposlene nagrajuje, jim daje priznanje in skrbi zanje.

4. Partnerstva in viri

Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov. Kako organizacija upravlja:

- zunanja partnerstva;
- finance;
- z zgradbami, opremo in materialom;
- tehnologijo;
- informacije in znanje.

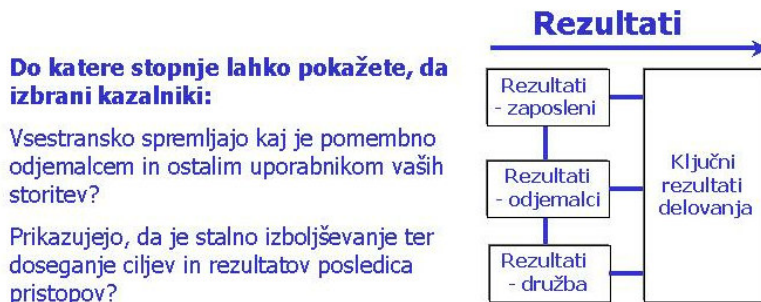
5. Prosesi

Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje. Kako organizacija:

- sistematično snuje in upravlja svoje procese;
- po potrebi z inoviranjem izboljšuje procese, da bi popolnoma zadovoljila odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarjala povečano vrednost zanje;
- snuje in razvija proizvode in storitve na podlagi potreb in pričakovanih odjemalcev;
- proizvode in storitve proizvaja, dobavlja in servisira;
- upravlja in izboljšuje odnose z odjemalci.

3.2. DESNA STRAN MODELA – REZULTATI

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



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

6. Rezultati v zvezi z odjemalci

Kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.

- Zunanja merila – merila dojemanja, ki prikazujejo, kako odjemalci dojemajo organizacijo (dobimo jih npr. z anketiranjem odjemalcev, ciljnih skupin, iz ocen dobaviteljev, pohval in pritožb).
- Notranja merila – kazalniki delovanja, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje svojega delovanja ter za predvidevanje dojemanja zunanjih odjemalcev:

Glede na namen organizacije lahko omenjena merila odjemalcev vključujejo podatke v zvezi s:

- celostno podobo,
- izdelki in storitvami,
- podporo pri proizvodih in storitvah ter njihovem kasnejšem spremljanju ter zvestobo.

7. Rezultati v zvezi z zaposlenimi

Kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom. Kazalniki delovanja - to so notranja merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja zaposlenih v organizaciji ter za predvidevanje njihovih dojemanj. Odvisno od namena organizacije lahko kazalniki za zaposlene vključujejo podatke v zvezi z:

- dosežki,
- motivacijo in vključevanjem,
- zadovoljstvom,
- storitvami, ki jih organizacija nudi svojim zaposlenim.

8. Rezultati v zvezi z družbo

Merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojemajo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov). Odvisno od namena organizacije lahko merila dojemanja družbe vključujejo podatke v zvezi z:

- delovanjem v vlogi odgovornega državljana,
- vključenostjo (vpetostjo) v skupnost, v kateri deluje,
- aktivnostmi za zmanjševanje in preprečevanje neprijetnosti in škode, ki jih organizacija povzroča s svojim delovanjem oziroma s svojimi izdelki v njihovi življenjski dobi,
- poročanjem o aktivnostih, ki pomagajo ohranjati in vzdrževati vire.

Kazalniki delovanja - notranja merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja organizacije ter za napovedovanje dojemanja družbe. Odvisno od namena organizacije lahko kazalniki delovanja za družbo vključujejo v točke vključene pod »Merila dojemanja«, dodatno pa še:

- odzivanje organizacije na stopnjo brezposelnosti v okolju;
- poročanje v tisku;
- urejanje vprašanj z državnimi organi,
- prejete pohvale in nagrade.

9. Ključni rezultati delovanja

Kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Pri ključnih rezultatih delovanja se obravnavata naslednji dve podmerili. Odvisno od namena in ciljev organizacije nekatera merila iz napotkov k podmerilu Ključni rezultati delovanja veljajo tudi za podmerilo Ključni kazalniki delovanja in obratno. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko, odvisno od namena in ciljev organizacije, vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi izidi. Ključni kazalniki delovanja so operativna merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje pričakovanih izidov ključnih dejavnosti organizacije. Odvisno od namena in ciljev organizacije ter njenih procesov lahko ta merila vključujejo podatke v zvezi s:

- procesi,
- zunanjimi viri, vključno s partnerstvi,
- financami,
- zgradbami, opremo in materialom,
- tehnologijo, informacijami in znanjem (The EFQM Excellence Model, Public and Voluntary..., 1999).

K navedenemu je potrebno dodati, da CAF model, 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)

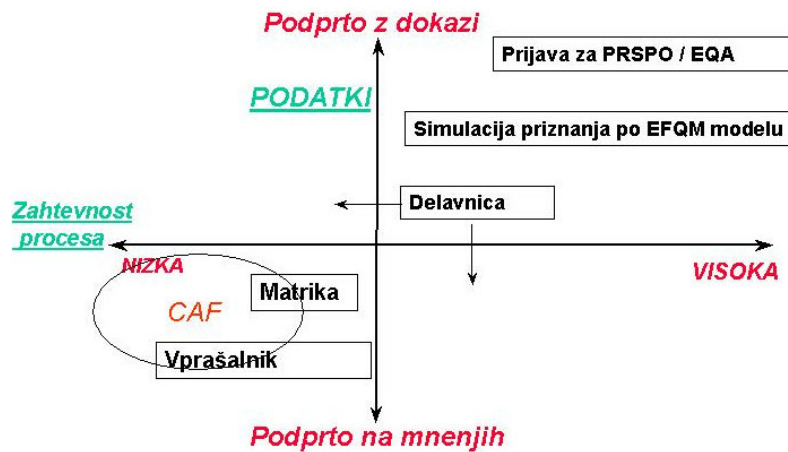
4. SAMOOCENJEVANJE ORGANIZACIJE KOT PRVI KORAK NA POTI K ODLIČNOSTI NA PRIMERU URADA RS ZA MEROSLOVJE

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)



Slika 4: Samoocenjevanje – pot k odličnosti (Pupius, 2002)

Na Uradu RS za meroslovje (v nadaljevanju Urad) 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. Ta področja sistemsko zajema tako CAF kot EFQM model odličnosti.

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 iz tega naslova veliko znanja, literature in dragocenih informacij, ki smo jih s pridom uporabili. Procesu 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 v 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 bilo tematsko ter slogovno prilagojeno specifični ter stanju v javni upravi in ustrezno podkrepljeno s primeri. Izobraževanje je vodil zunanji izkušeni strokovnjak s področja odličnosti.

Naslednji korak je bila vključitev Urada v pilotni projekt samoocenjevanja po CAF modelu, ki ga je v oktobru in novembru 2002 vodil Urad za organizacijo in razvoj uprave. Osnovali smo ocenjevalno skupino v sestavi sedmih članov (vključno s predsednikom skupine), kjer smo med drugimi vključili poleg direktorja ter predstavnika vodstva za kakovost tudi vodje 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 ustrezno zastopanost ter primerno ocenjevanje celotne organizacije. Skupina je štela štiri ženske ter tri moške, tako, da je bila tudi spolna struktura uravnotežena. Strokovno smo prav tako dosegli ravnovesje: v skupini 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 ravni, kar je sicer priporočljivo zaradi boljše preglednosti ter izmenjave mnenj. Skupina je najprej v tednu dni posamično ocenila

organizacijo skladno z vprašalniki CAF ter podkrepila svojo oceno z navedbami dokazov glede na posamična merila.

Sledil je konsenzualni sestanek kjer se je skupina uskladila glede posamičnih ocen ter navedb 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, v primerih, ko konsenza ni bilo možno 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 CAF modelu“.

Naslednja faza je bila imenovanje širše delovne skupine za uvajanje odličnosti na Uradu ter izvedba samoocenjevalne delavnice z moderatorjem – usposobljenim strokovnjakom za področje odličnosti. Na delavnico smo povabili dve skupini: kolegij ter visoko strokovne delavce, ki niso člani kolegija. Predpogoj za udeležbo na delavnici je bila izpolnitev vprašalnika »Vprašalnik za ugotavljanje odličnosti«³. Na ta način s čemer so se prisotni predhodno posredno seznanili s temo delavnice, 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 CAF kot EFQM modelu skoraj identični.

Na delavnici smo bili razdeljeni na več skupin po pet članov, kjer je bilo zagotovljeno spolno ter izobrazbeno ravnovesje. V vsaki skupini je bil vodja nekdo, ki je dejaven na področju kakovosti zaradi lažje koordinacije in pomoči 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 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 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 njihov nivo ter dosegli konsenz s svojimi zaposlenimi glede uvedbe korektivnih ukrepov v organizaciji glede na njihov stanje ter ustrezne prioritete za izboljšanje delovanja. Kot skupno prioriteto smo sprejeli izboljševanje na področju voditeljstva kot ključnega predpogoja za uspešen predpogoj ter izvedbo vseh ostalih kriterijev. Vodje sektorjev bodo glede na svoj akcijski plan samoocenjevanja ustrezno postavili cilje izboljšanja v letnem in triletnem poslovnem načrtu na področju ustalnega izboljševanja ter vodenja sistema kakovosti, prav tako tudi Urad kot celota.

5. ZAKLJUČEK

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. Prav tako se je pokazalo izrednega pomena 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 PRSP0 in EFQM znano, da potrebujejo organizacije 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 napredek oz. opazili segmente, ki morda stagnirajo ter razjasnili vzroke zanje.

³ 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 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/>