

Branko Škafar*

Skupne značilnosti sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti ter vzroki za njihovo neizpolnjevanje pričakovanj v praksi

POVZETEK

Cilj vsake organizacije je da deluje učinkovito in uspešno. Organizacije se tega lotevajo različno. Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti so orodja, ki so organizacijam v pomoč, da učinkovito (delajo na pravi način) in uspešno delujejo (delajo prave stvari). V tem prispevku so primerjani nekateri sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti in to tako v zasebnem kot javnem sektorju. Večine sistemov vodenja kakovosti (razen ISO 9001 in modela odličnosti EFQM ter PRSPO) predstavljenih v tem članku je avtor tega članka, avtor ali soavtor. V članku so prikazane skupne značilnosti in pomen ali koristi sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti za organizacije ter na osnovi raziskave ugotovitve zakaj sistemi kakovosti v organizacijah delujejo in zakaj ne. Na koncu je podanih nekaj predlogov za izboljšanje delovanja sistemov vodenja kakovosti in modela odličnosti, v praksi.

Ključne besede: učinkovitost, uspešnost, sistemi vodenja kakovosti, modeli odličnosti, prednosti in slabosti sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti.

Uvod

Vsaka organizacija si želi biti uspešna in učinkovita. To pomeni delati prave stvari na pravi način. Sliši se preprosto ampak preproste stvari so v svoji vsebini precej zahtevne.

Na poti do učinkovite in uspešne organizacije pa so le tem v pomoč znana standardizirana in nestandardizirana orodja za doseganje kakovosti in odličnosti. V tem prispevku bomo predstavili pomen in skupne značilnosti nekaterih sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti ter na osnovi raziskav podali ugotovitve zakaj le ti v praksi delujejo oz. ne delujejo. Primerjali bomo sistem vodenja kakovosti ISO 9001, sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah, sistem vodenja kakovosti v visokih šolah, sistem vodenja kakovosti Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, sistem vodenja kakovosti v gasilstvu, model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju, model odličnosti v višjih strokovnih šolah in model odličnosti PRSPO in EFQM. Razen mednarodnega standarda ISO 9001 in modela odličnosti EFQM je avtor ali soavtor ostalih navedenih orodij, avtor tega članka.

Skozi več kot 20 letno delovanje avtorja tega članka na področju sistemov kakovosti in modelov odličnosti je bilo opravljenih tudi več raziskav o uporabi teh orodij. V članku so predstavljene rezultati raziskav zakaj v praksi orodja za zagotavljanje kakovosti in odličnosti delujejo in zakaj ne.

Slabosti predstavljajo priložnost organizacijam, da se izboljšajo in so hitrejša na poti do učinkovitega in uspešnega poslovanja.

Skupne značilnosti sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti

V članku bomo omejeni s primerjavo le nekaterih sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti. Primerjali bomo Sistem vodenja kakovosti ISO 9001, sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah, sistem vodenja kakovosti v visokih šolah, sistem vodenja kakovosti Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, sistem vodenja kakovosti v gasilstvu, model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju, model odličnosti v višjih strokovnih šolah in modela odličnosti PRSPO in EFQM.

Skupne značilnosti omenjenih sistemov vodenja kakovosti so:

- vsi imajo osnovo v tako imenovanem **PDCA (planiraj - izvedi - izmeri - izboljšaj) krogu** (spirali),
- **vodenje** (ustrezni vodja - inovativni, timski, vizionarski, povezovalni, motivator) je osnova za doseg usmeritev organizacije (vizija, poslanstvo strategija, plani, merljivi cilji),
- **ljudje in viri** (ustrezni kadri (kompetentni), infrastruktura in tehnologija) so ključ za doseganje ciljev organizacije,
- **procesni pristop** (proces (organizacija mora imeti definirane proces) je potrebno stalno (vsaj vsako leto (op. avtor članka)) izboljševati). S tem se dosega

*Ekonomška šola Murska Sobota, Višja strokovna šola
E-mail: branko.skafar@siol.net

izboljševanje kakovosti, zniževanje stroškov in skrajševanje časa samega procesa,

- **meritve** (organizacije morajo meriti ali so dosegle zastavljene merljive cilje),
- **stalne izboljšave na vseh področjih (organizacije morajo za svoj obstoj izboljševati procese in poslovanje, saj se vse spreminja (izdelki, storitve, konkurenca, kupci, dobavitelji...)).** Zato so nujen sistematičen pristop do izboljšav, inovacij (od zbiranja idej do uresničitve).

Skupna značilnost modelov odličnosti so (velja tudi vse kar je navedeno pri sistemih vodenja kakovosti):

- odličnost je **nadpovprečnost** (glede npr. na konkurenco in druge organizacije)
- **stalne izboljšave, nadpovprečni poslovni rezultati** (izguba ne more biti)
- **zadovoljstvo vseh deležnikov organizacije** (kupci, lastniki, zaposleni, dobavitelji, ožja in širša družbena skupnost (poudarek torej tudi družbeni odgovornosti). Zadovoljstvo vseh deležnikov se (vsaj letno) meri in se mora izboljševati. Trendi z leti morajo biti seveda pozitivni. Prikazovanje naj bi bilo večletno (vsaj zadnjih 5 let) Pri tem je najpomembnejše zadovoljstvo kupcev in ključni rezultati delovanja).

Analiza uporabe modelov kakovosti in odličnosti

Na osnovi uporabe sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti je bilo opravljenih več raziskav (opravi avtor tega članka). Na osnovi raziskav se je ugotavljalo zakaj orodja za zagotavljanje kakovosti in modeli odličnosti ne delujejo kot so si avtorji le teh zamislil oz. kako bi naj delovala na organizacije. Vsekakor bi se z njihovo pomočjo lahko organizacije izboljševale, zadovoljstvo deležnikov organizacije bilo vsako leto višje, poslovni rezultati nadpovprečni in še kaj.

Avtor članka je opravil 9 raziskav (vključenih nekaj več kot 100 organizacij v zasebnem in javnem sektorju, ki imajo vzpostavljen sistem vodenja kakovosti) in ugotovil sledeče:

- **problem vodenja** (vodenje brez vizije, brez strategije, brez merljivih ciljev, vodja odloča vse sam...),
- **problem poslovnih procesov** (nedefinirani procesi, izboljšave redke),
- **problem meritev** (meritve v glavnem le iz poslovnega poročila - dobiček, prihodki, plače...),
- **problem izboljšav** (izboljšav je malo (5 do 20 na leto v organizacijah (analiza v več kot 100 organizacijah v velikosti do 100 zaposlenih), nesistematičen pristop izboljšav - naključno),
- **prezlahko poznavanje sistema vodenja kakovosti in modela odličnosti** (običajno pozna skrbnik kakovosti in mogoče še direktor, ostali zaposleni premalo ali nič).

Seveda vse navedene ugotovitve ne veljajo za vse organizacije. V manj kot 20% organizacij (19) pa problemov

povezanih s sistemom vodenja kakovosti ali modelom odličnosti niso zaznali.

Iz predstavljene kratke analize lahko povzamemo, da sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti ne delujejo kot bi morali. Večina organizacij, ki imajo vzpostavljen sistem vodenja kakovosti in ali uporablja model odličnosti orodja ne izrablja kakor bi lahko zato lahko ima večje težave s poslovanjem kot organizacije, ki orodje v celoti uporabljajo.

Predlogi za izboljšanje

Kakor smo omenili se orodja za zagotavljanje kakovosti in modeli odličnosti še premalo v celoti uporabljajo, zato ne dosegajo želenih rezultatov. Vzroki so omenjeni v prejšnjem poglavju.

Predlogi, da bi se orodja za zagotavljanje kakovosti in modeli odličnosti učinkoviteje in uspešneje uporabljali pa so:

- **boljše vodenje** (vodenje z viziji in merljivimi cilji, vodja inovator, vodja ve fascinirati, je motivator, ima pravilen pristop do ravnanja z ljudmi...),
- **optimizacija poslovnih procesov** (določiti poslovne procese in skrbnike procesov, izboljševanje procesov vsako leto s timskim pristopom...),
- **opravljanje meritev** (razen poslovnih rezultatov še zadovoljstvo deležnikov organizacije, inovativnosti, bolniške, napak. Boljše morajo biti notranje presoje - predlogi izboljšav, primeri dobrih praks),
- **ustvarjalnost in inovativnost** (sistematičen pristop od zbiranja idej do invencijsko - inovacijske dejavnosti),
- **učeba se organizacija** (vsi zaposleni se morajo v organizaciji učiti, to učenje mora biti sistematično in dolgoročno),
- **družbena odgovornost** (razen pomena dobičku in prihodkom biti tudi družbeno odgovorni),
- **seznanitev vseh zaposlenih** s sistemom vodenja kakovosti in modelom odličnosti (če se uporablja)
- **etično poslovanje** (dolgoročna uspešnost se zagotavlja le z etičnim poslovanjem) in
- pomen upoštevanja **stalnih sprememb** (katerim se je treba prilagajati ali jih ustvarjati).

Navedeni predlogi za izboljšanje uporabe orodij za zagotavljanje kakovosti in modelov odličnosti veljajo za vse organizacije, ki omenjena orodja že uporabljajo in tudi za tiste, ki bodo na to pot stopile. Vsekakor pa so orodja odlična pomoč za učinkovitejšo in uspešnejšo delovanje organizacij, le uporabljati jih moramo znati.

Zaključek

Biti uspešna organizacija je cilj vsake organizacije. Seveda lahko uspešnost podjetja presojamo z več vidikov. Razen finančnih kazalnikov, npr. dobička so za organizacije vedno bolj v ospredju tudi nefinančni kazalniki, kot so voditeljstvo, inovativnost, zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in širše družbe (kraj, občina, država), kakovost življenja in dela, učinkovito izvajanje in krajšanje procesa dela, ki skupaj dolgoročno prispevajo k boljšemu poslovanju in kakovosti

izdelkov ter storitev. Orodij, modelov in metod, ki zagotavljajo učinkovito presojanje uspešnosti, je veliko.

V tem članku smo predstavili primerjavo nekaj znanih in manj znanih sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti in na osnovi raziskav predstavili zakaj le ti ne delujejo v organizacijah kot bi morali.

Predlogi, ki so podani vsekakor lahko organizacijam, ki imajo omenjena orodja v uporabi, pomagajo, da bodo orodja boljše uporabili in s tem omogočili boljše poslovanje organizacije. Vsekakor pa lahko predloge upoštevajo tudi organizacije, ki bodo navedena orodja šele uporabljala.

Za konec pa povzemimo še koristno spoznanje dr. Ichaka Adizesa (Adizes, 2009,) in kar je povezano tudi s sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti, to so stalne izboljšave, prilagajanje spremembam in ustvarjanje sprememb:

- Vse težave povzroči razpadanje, ki ga povzroči sprememba. Kriza je posledica dolgotrajnega, nerešenega razpadanja (prav tam, 26).

Literatura in viri

1. Adizes, I. 2009. Menedžirati v obdobju krize. Slovenski institut za kakovost in meroslovje. Ljubljana.
2. EFQM Excellence Model. EFQM. <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> (22. 8. 2016)
3. RS MŠŠ. 2011. Projekt Impletum. Sistem vodenja kakovosti za višje strokovne šole. http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Impletum_Sistem_vodenja_kakovosti_za_VSS_Zahteve_2_izdaja_2011_1.pdf (22. 8. 2016)
4. Slovenski institut za kakovost in meroslovje. Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanje. <http://www.siq.si/solstvo/> (22. 8. 2016)
5. Slovenski standard. 2008. SIST EN ISO 9001. Slovenski standard za standardizacijo. Ljubljana.
6. Sraka, M., Škafar, B. in Žagar T. 2016. Diploma skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost. Skupnost višjih strokovnih šol. Celje
7. Škafar, B. 2005. Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju, Pomurski ekološki center. Murska Sobota.
8. Škafar, B.. 2009. Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju, Pomurski ekološki center. Murska Sobota.
9. Škafar, B. 2012. Model uspešnega in učinkovitega podjetja jutrišnjega dne, PAZU. Murska Sobota.
10. Škafar, B. 2014. Orodje za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v višjih strokovnih šolah. 33. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Portorož.
11. Škafar, B. 2015. Sistem vodenja kakovosti za gasilska društva. PDK. Murska Sobota
12. Škafar, B. 2015. Sistem vodenja kakovosti v visokih šolah. PDK. Murska Sobota.