

EQUASS

the European Quality in Social Services

Osnove obvladovanja kakovosti –
modeli in standardi kakovosti

Mojca Sajko

Agenda:

- ♦ Kdaj je kuhinja pospravljena?
- ♦ Definicija kakovosti
- ♦ Specifične lastnosti storitev
- ♦ Zakaj vlagati v kakovost?
- ♦ Metode in modeli kakovosti v Sloveniji
- ♦ Skupne lastnosti večine modelov

KDAJ JE VAŠA KUHINJA POSPRAVLJENA?



Smo to, kar ponavljamo.
Odličnost torej ni dejanje, ampak
navada.

(Aristotel)

Četudi ste na pravi poti, vas bodo
povozili, če boste le sedeli na njej.

(Will Rogers)

Proizvodno usmerjena definicija:
usklajenost z zahtevami standardov.

Storitveno usmerjena definicija:
kakovost določa uporabnik! oz. storitev opravi tisto, za kar je predvidena in se odziva na potrebe uporabnika.

SPECIFIČNE LASTNOSTI STORITEV:

- ni opredmetenih izdelkov,
- storitev ni mogoče delati na zalogo,
- uporabnik storitve je običajno prisoten v procesu izvrševanja storitve,
- pri izvrševanju storitev je običajno pomembna pravočasnost, hitrost in pravilen potek procesa,
- želje naročnika in njegova merila kakovosti je težje določiti kot v materialni proizvodnji,
- merila uporabnika glede kakovosti opravljenih storitev so odraz osebnih kriterijev posameznika.

PLANIRAJ

PLAN

- določi cilje
- planiraj pričakovane rezultate

NAREDI

DO

- v skladu s zahtevami procesa, t.i. v skladu s predvidenimi ureditvami (OP, PR, ND) izvajaj potrebne aktivnosti

PREVERI

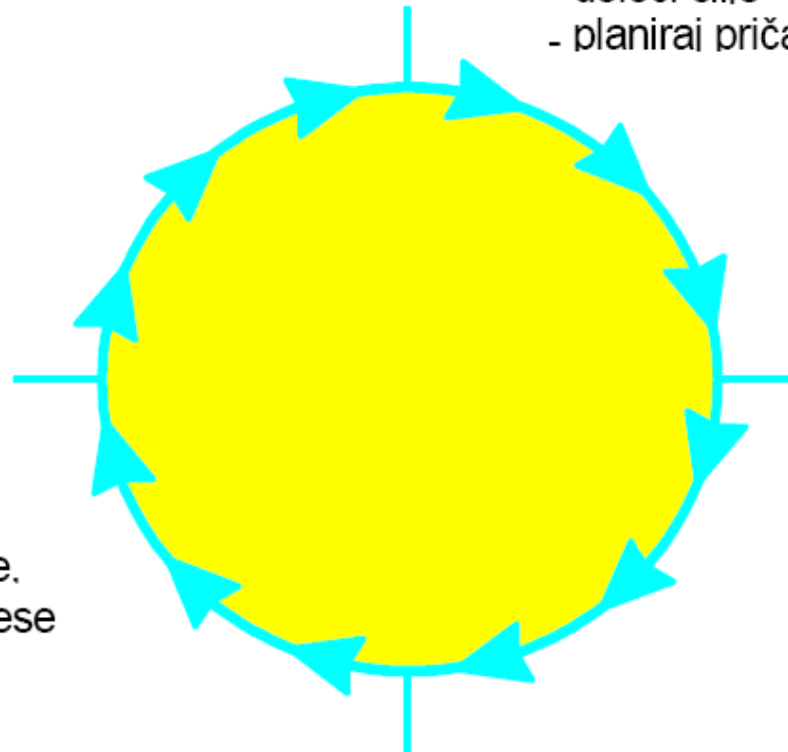
CHECK

- s pomočjo notranjih presoj, pregledov s strani vodstva ter z nadzorom

UKREPAJ

ACT

- določi korektivne ukrepe, izboljšuj obstoječe procese



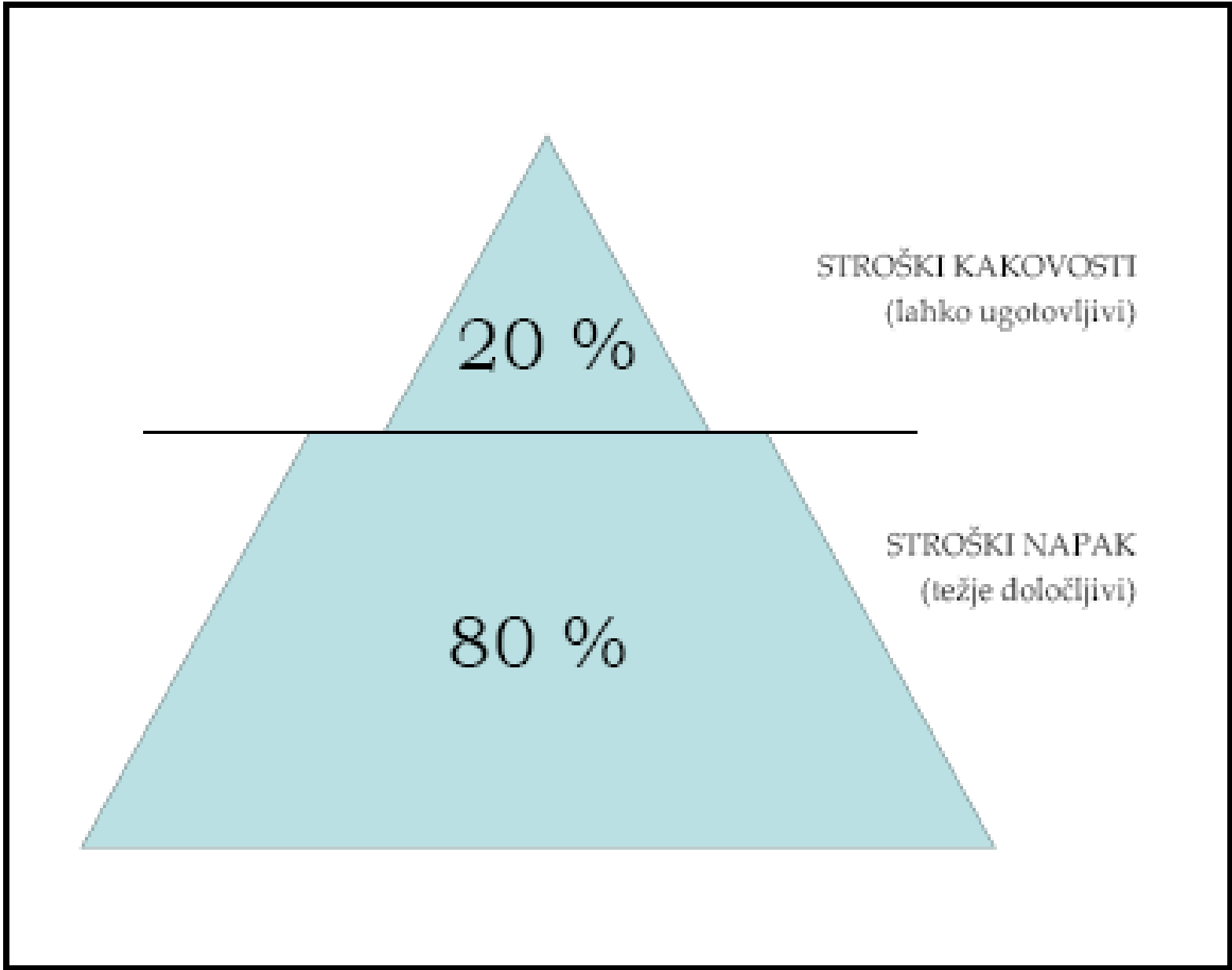
Zakaj vlagati v kakovost?

Kaj želimo: dobre ali odlične rezultate?

Kaj lahko storimo, če so rezultati slabi?

Kaj jih povzroča?

Kaj počnejo tisti, ki so boljši od nas?



Problem:

stroške, povezane s kakovostjo, je dokaj enostavno izračunati.

Kaj pa izračun koristi?



Koristi so težko merljive. Kako izmeriti:

Zvestobo,

priporočila uporabnikov,

dobro ime izvajalca,

diferenciacijo storitve (osnova za višjo ceno,
razpisi itd.)...

V principu se vlaganje v kakovost splača vedno, kadar so stroški zaradi kakovosti nižji od koristi. Ker pa je koristi, za razliko od stroškov, pogosto težko ustrezno ovrednotiti, se pogosto dogaja, da podjetja premalo vlagajo v kakovost.

Kdo ima koristi od uvedbe standardov kakovosti?

1. uporabnik,
2. osebje, ki izvaja storitev (izvajalec),
3. lastniki ali investitorji,
4. poslovni partnerji,
5. družba.



Pet dimenzij kakovosti storitev:

- Fizična podpora,
- Zanesljivost v izvedbi,
- Pripravljenost osebja na sprotno izvajanje,
- Strokovnost osebja in njihova sposobnost razvijanja občutka varnosti in zaupanja,
 - Epmatičnost osebja.

Kdaj je uvajanje sistema kakovosti smiselno?

Če dosežene rezultate merimo, ker:

- če ne merimo rezultatov, ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha,
- če ne znamo prepoznati dosežkov, jih ne moremo nagrajevati,
- če ne zmoremo nagrajevati dosežkov, potem verjetno nagrajujemo neuspehe oziroma slabo delo,

Kdaj je uvajanje sistema kakovosti smiselno?

- če ne znamo prepoznati dosežkov, se iz njih ne moremo učiti,
- če ne znamo prepoznati slabega dela, ga ne moremo popraviti,
- če znamo rezultate prikazati, lažje dosežemo podporo javnosti.

Sistemi kakovosti:

ISO – v SLO in EU,



EQUASS Excellence – v Sloveniji od leta 2007



E-Qalin® – vseevropski model za upravljanje kakovosti v domovih za starejše, VDC-jih, socialno varstvenih zavodih za usposabljanje, izvajalcih pomoči na domu, CSD.

Ideja E-Qalin®-a:

- Cilj naše družbe mora biti dvig kakovosti življenja vseh, ki potrebujejo storitve socialno varstvenih ustanov.
- E-Qalin odgovarja na ta izziv in razvija dinamični model vodenja kakovosti v ustanovi.
- Omogoča dvig kakovosti nege in oskrbe za stanovalce in krepi zadovoljstvo pri delavcih.
- Storitve in njihova kakovost postanejo pregledne in primerljive.

Metode in modeli poslovne odličnosti:

TQM,

CQAF-poklicno izobraževanje in usposabljanje,

EFQM,

CAF-prilagojen model EFQM javni upravi,

6 σ ,

BSC (balanced score card)-uravnotežen sistem
kazalnikov,

Benchmarking.

TQM-Celovito obvladovanje kakovosti

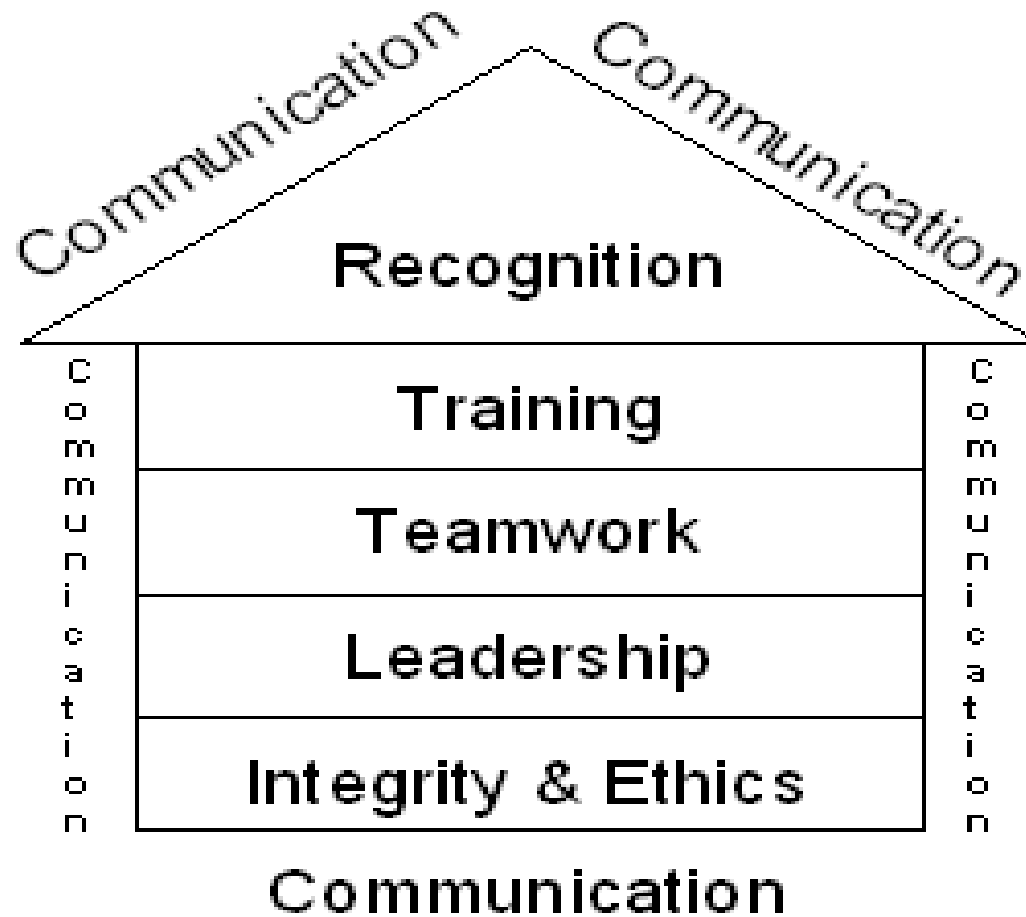
Temelji na načelih in tehnikah, ki omogočajo nenehne izboljšave procesov od najnižjih do najvišjih nivojih. Cilj je v celoti zadovoljiti stranko s kakovostno storitvijo, organizacijo, procesi, zaposlenimi.

Je način ravnanja z ljudmi, ki si prizadeva za čim večje zadovoljstvo odjemalcev ob čedalje nižjih stroških.

TQM- temeljna načela:

- Osredotočenost na odjemalce,
- Nenehna izboljšava,
- Celovito sodelovanje zaposlenih v timu.

8 ključnih elementov TQM



Etika, celovitost, zaupanje, izobraževanje, timsko delo, vodstvo, priznanje, komunikacija.

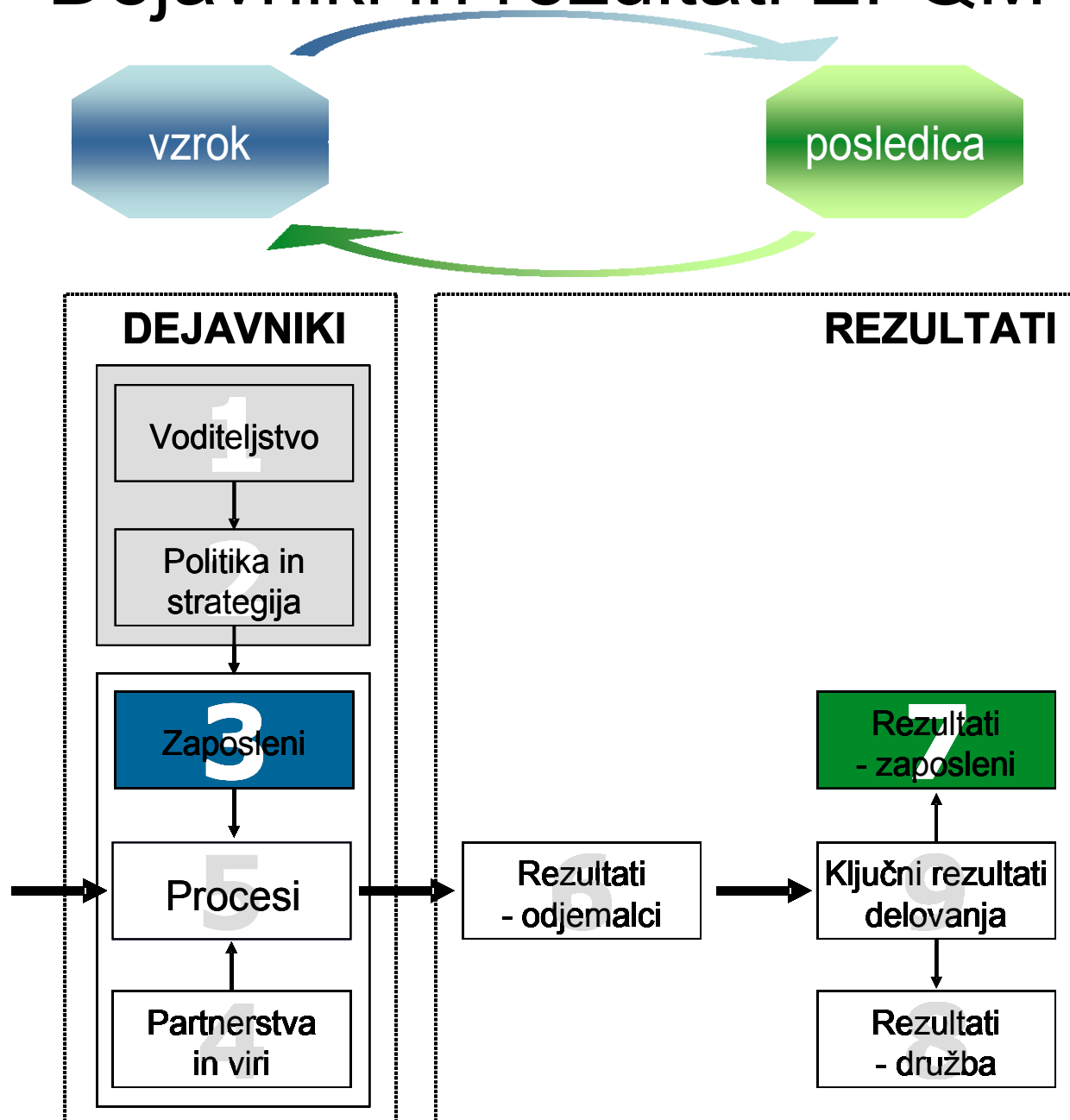
**EFQM-model poslovne odličnosti je
orodje TQM.**

Organizacijam pomaga vzpostaviti sistem merjenja, kako daleč so prišle k poti odličnosti, pomaga jim razumeti, kje so vrzeli in jim nakaže rešitve. Temelji na:

Dejavnih-pokrivajo delovanje organizacije.

Rezultatih-pokrivajo dosežke organizacije.

Dejavniki in rezultati EFQM



Slika 3: Model odličnosti EFQM – procesni pogled

Model odličnosti EFQM je analitično managersko orodje, ki:

- omogoča realnejšo oceno, kako dobri smo v resnici,
- daje celovit okvir za razvoj sistema vodenja,
- določa področja izboljšav in kaže njihovo pomembnost,
- povezuje različne pobude v enoten okvir, spodbuja izmenjavo dobrih praks izven in znotraj podjetja,
- omogoča objektivno prepoznavanje, priznavanje in nagrajevanje dosežkov.

6σ – six sigma

Osnovna ideja: manj napak,
manj odpada – manj stroškov,
manj popravkov – zadovoljnejši kupci;
konkurenčnost.

Značilnosti:

Stremi po popolni kakovosti.

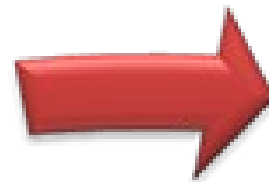
Zasnovana je na statistiki.

Je mešanica statističnih kontrol kakovosti, enostavnih in kompleksnih metod za analizo podatkov ter sistematičnega izobraževanja kadrov- izvajalcev procesnih aktivnosti.

Z obdelavo zbranih podatkov skuša odkriti njihove splošne zakonitosti in nato pridobljena spoznanja izkoristiti za oblikovanje ustreznih napovedi oziroma odločitev.

Control

Vpeljati in dolgoročno zagotavljati trajne rešitve v procesu.



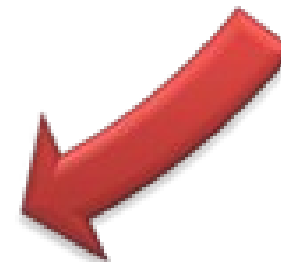
Define

Razumeti in uskladiti projektno delo, doreči cilje in določiti pristojnosti.



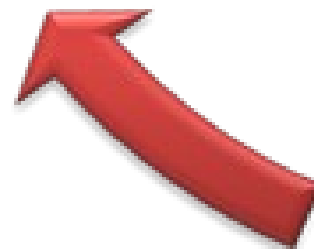
Measure

Prevzeti in ovrednotiti situacije.



Analyze

Ločiti vzroke od simptomov, odkriti in razumeti vzroke.



Improve

Pridobiti in ovrednotiti ukrepe za izboljšanje procesa.



Uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) je vsestranski managerski sistem kontrole, ki tradicionalne finančne kazalce uravnoteži z operativnimi kazalci, povezanimi s kritičnimi faktorji uspeha podjetja.

Sistem vsebuje štiri glavne vidike:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik učenja in rasti ter
- vidik notranjih poslovnih procesov.

Finančni vidik

Katere cilje moramo doseči, da bomo uspešni pri izpolnjevanju pričakovanj lastnikov?

Poslovanje s strankami

Kako naj nastopamo do naših strank, da bomo uresničili svojo vizijo?

Vizija in strategija

Notranji poslovni procesi

V katerih poslovnih procesih se moramo izkazati, da bomo zadovoljili lastnike in stranke?

Učenje in rast

Kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo?

KAJ OMOGOČA BSC?

- Celosten pogled na uspešnost podjetja (finančni in nefinančni vidiki).
- Preverjanje ustreznosti strateških ciljev (ne omogoča izbire strategije!).
- Vpogled v vzroke in posledice med cilji in rezultati.
- Uravnoteženo merjenje kazalnikov poslovne uspešnosti.
- Merjenje poslovnih uspešnosti samostojnih poslovnih enot.
- Diagnozo – ugotoviti, kje smo delali napake.
- Kombinirano uporabo več kazalnikov uspešnosti poslovanja.



<i>"Kako naj nas vidijo lastniki, da bomo finančno uspešni?"</i>	Finančni vidik			
	Cilji	Kazalniki	Mejniki	Pobude



<i>"Kako naj nas vidijo naše stranke, da bomo uresničili našo vizijo?"</i>	Vidik strank			
	Cilji	Kazalniki	Mejniki	Pobude



<i>"V katerih poslovnih procesih se moramo izkazati, da bomo zadovoljili svoje lastnike in stranke?"</i>	Notranji poslovni procesi			
	Cilji	Kazalniki	Mejniki	Pobude



<i>"Kako naj okrepimo sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo?"</i>	Učenje in rast			
	Cilji	Kazalniki	Mejniki	Pobude



Primerjanje značilnosti (Benchmarking)

Je metoda oz. managersko orodje, s katerim preučujemo podjetja z najboljšo prakso, da bi tako izboljšali tudi svoje lastnosti. Osredotočen je na učenje na podlagi tujih izkušenj, namesto da bi lastni proces bil edini način zbiranja izkušenj. Sam benchmarking ne daje nobenih rezultatov niti ne rešuje vseh težav v podjetju, omogoča pa neprestano učenje iz tujih; tako dobrih kot tudi slabih izkušenj.

Benchmarking je:

Dolgoročen, nepretrgan raziskovalen proces, katerega cilj je nenehno izboljševanje (kaizen), primerjava s podjetji, ki so boljša od nas, ugotoviti odmike in jih odpraviti.

Benchmarking temelji na naslednjih korakih:

- izbira izdelka, storitve ali procesa, ki ga bomo primerjali,
- določiti detajle primerjanja,
- izbrati podjetje, organizacijo oz. sfero, s katero se bomo primerjali,
- zbrati podatke o delovanju konkurenta,
- analizirati podatke in ugotoviti načine in priložnosti za izboljšanje,
- prevzeti in začeti uvajati boljšo prakso, cilje, vidike in načine doseganja primerjane kakovosti v vsej razsežnosti organizacije.

Kaj imajo vsi sistemi skupno?

- Izboljšujejo konkurenčnost podjetja,
- Temeljijo na odgovornosti vodstva,
- Osredotočenost na odjemalce,
- Jasno postavljeni cilji,
- Procesni pristop (opredelitev in dokumentacija),
- Aktivno udeležbo zaposlenih,
- Nenehno izboljševanje.

Viri:

www.zavod-irc.si/docs/.../Trzenje_in_kakovost_storit...

http://www.ediplome.fm-kp.si/Kopitar_Ales_20091104.pdf

P. Podkonjak, Mojdenar,

B. Kuhelj, Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti,

Berau Veritas,

<http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm#vzk>

<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>

itd...