



APLIKÁCIA MODELU CAF V ORGANIZÁCII SLUŽIEB APPLICATION OF CAF MODEL IN SERVICE ORGANIZATION

Lenka GIRMANOVÁ

Katedra integrovaného manažérstva, Hutnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach

Summary: The Common Assessment Framework (CAF) is offered as an easy to use tool to assist public sector organisations across Europe to use quality management techniques to improve performance. The CAF provides a selfassessment framework that is conceptually similar to the major TQM models, EFQM in particular, but is specially conceived for the public sector organisations, taking into account their differences.

This article briefly describes the experiences and knowledge acquired by CAF model application in service organization.

ÚVOD

Samohodnotenie podľa modelu CAF je začiatkom strategického a systematického rozvoja kvality vlastnej organizácii. Model CAF umožňuje získať celkový prehľad o najdôležitejších predpokladoch a výsledkoch organizácie a ich vzájomnej nadväznosti. Tým sa vytvára priestor na proces učenia sa, ktorý môže organizáciu posunúť na vyšší stupeň rozvoja, kde predpoklady a výsledky lepšie odrážajú potreby a očakávania zainteresovaných strán.

Model CAF bol navrhnutý na používanie vo všetkých častiach verejného sektora, aplikovateľný vo verejných organizáciách na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni. Môže sa tiež používať za rôznych okolností, napr. ako súčasť systematického programu reforiem alebo ako základ pre cielené riadenie úsilia o zvyšovanie kvality organizácií poskytujúcich verejné služby. V niektorých prípadoch, najmä vo veľmi veľkých organizáciách, sa môže samohodnotenie vykonať len v časti organizácie, napr. vo vybranom organizačnom útvere.

Používanie modelu CAF poskytuje organizácii účinný systém na iniciáciu procesu trvalého zlepšovania. Hoci sa model CAF primárne zameriava na hodnotenie manažérstva výkonnosti a identifikáciu jej organizačných príčin na realizáciu zlepšovania, konečným cieľom je poskytnutie podpory dobrej správy vecí verejných.

Samohodnotenie a zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy je nerealizovateľné bez spoľahlivých a komplexných informácií o fungovaní organizácie. Model CAF povzbudzuje organizácie verejnej správy, aby získavali a využívali informácie. Veľmi často sa stáva, že tieto informácie nie sú pri prvom samohodnotení dostupné. Preto sa model CAF často považuje za nultý stupeň merania. Stanovuje oblasti, v ktorých je nevyhnutné zaviesť merania. Čím ďalej sa organizácia na ceste trvalého zlepšovania dostane, tým viac bude systematicky a komplexnejšie zhromažďovať a riadiť informácie interne aj externe.

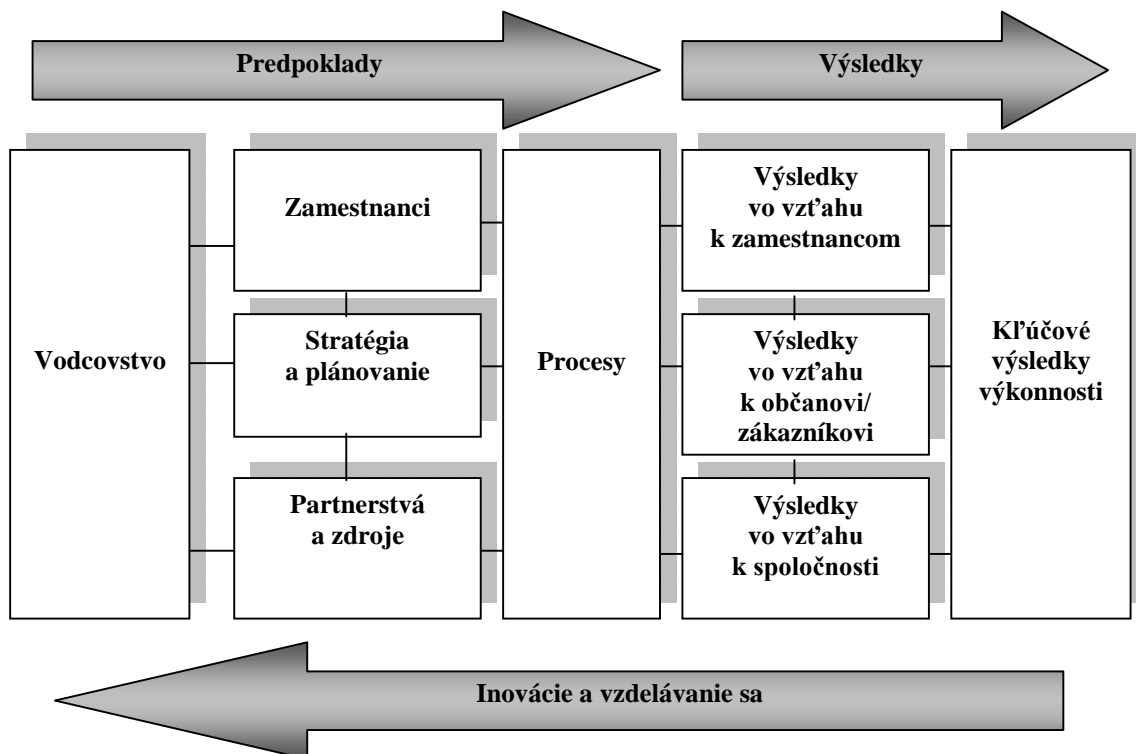
Proces samohodnotenia môže byť navrhnutý a realizovaný rôznymi spôsobmi. Veľkosť organizácie, jej kultúra a predchádzajúce skúsenosti s nástrojmi komplexného manažérstva kvality sú hlavnými parametrami, ktoré pomáhajú určiť najvhodnejší spôsob realizácie samohodnotenia. Základným východiskom je chápanie samohodnotenia ako projektu, tzn. s presne stanoveným začiatkom, termínom ukončenia, pridelenými zdrojmi a zodpovednými osobami.

Keďže model CAF je všeobecným nástrojom, prispôsobovanie jeho použitia sa nevylučuje, avšak je možné len pri rešpektovaní základných prvkov, ktoré sú záväzné: 9 kritérií, 28 subkritérií a systém bodového hodnotenia.

ŠTRUKTÚRA A VNÚTORNÉ SÚVISLOSTI V RÁMCI MODELU CAF

Model CAF vychádza z predpokladu, že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkonnosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, stratégie a plánovania, zamestnancov, partnerstiev a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov a súčasne holisticky analyzuje výkonnosť organizácie.

Štruktúra deviatich oblastí modelu určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie.



Obr. 1. Štruktúra modelu CAF
Fig. 1. The Structure of CAF Model

Vzťah medzi predpokladmi a výsledkami

Prepojenie medzi ľavými a pravými časťami modelu: spočíva vo vzťahu príčina – následok medzi predpokladmi (príčiny) a výsledkami (následkami) rovnako ako v spätnej väzbe od súčasného k predchádzajúcemu. Overenie prepojenia príčiny a následku má pre samohodnotenie základný význam, kde by mal posudzovateľ vždy preskúmať spojitosť medzi danými výsledkami (alebo súborom rovnorodých výsledkov) a dôkazom získaným k relevantnému kritériu a subkritériu na strane predpokladov.



Takúto jednotnosť je niekedy zložité overiť kvôli holistickému charakteru organizácie, rozličné príčiny (predpoklady) sa pri tvorbe výsledkov vzájomne ovplyvňujú. V každom prípade je potrebné preskúmať pri samohodnotení primeranú spätnú väzbu, od výsledkov objavujúcich sa na pravej strane ku kritériám na ľavej strane.

Prepojenie medzi kritériami a subkritériami na strane predpokladov

Prepojenie medzi kritériami a subkritériami na strane predpokladov: keďže kvalita výsledkov je do veľkej miery ovplyvnená typom a intenzitou vzťahov medzi predpokladmi, tento charakter vzťahu sa musí samohodnotením objasniť. V skutočnosti sa ich miera intenzity v prípade rôznych organizácií veľmi líši a ich povaha do veľkej miery ovplyvňuje kvalitu organizácie.

Výnimočné organizácie sú charakteristické napríklad silným previazaním medzi kritériom 1 a kritériami 2, 3, 4 a medzi kritériom 3 a kritériami 4, 5. Prepojenia samozrejme nie sú limitované len úrovňou kritérií. Často sa významná previazanosť vyskytuje aj na úrovni subkritéria.

Systém bodového hodnotenia

Jedným z povinných prvkov modelu CAF je bodové hodnotenie. Hoci najdôležitejším výstupom samohodnotenia je stanovenie silných stránok a oblastí na zlepšenie, organizácie sa niekedy príliš zameriavajú na výsledky bodového hodnotenia.

Pridelenie bodového hodnotenia každému subkritériu a kritériu modelu CAF má tieto štyri ciele:

1. Poskytnúť informácie a indikovať smerovanie zlepšovacích aktivít.
2. Merať vlastný pokrok, ak sa samohodnotenie podľa modelu CAF realizuje pravidelne každý rok alebo každé dva roky, čo sa považuje za správny postup podľa väčšiny konceptov manažérstva kvality.
3. Identifikovať dobrú prax indikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov. Vysoké bodové hodnotenia výsledkov sú zvyčajne implikované existenciou dobrej praxe v oblasti predpokladov.
4. Napomáhať hľadaniu správnych partnerov na učenie sa: benchmarking a benchlearning.

Systém bodového hodnotenia bol v novej verzii modelu CAF zachovaný a prepracovaný. Novinkou vo verzii modelu CAF 2006 sú dva systémy bodového hodnotenia: klasické bodové hodnotenie a bodové hodnotenie pre pokročilých.

Klasické bodové hodnotenie je aktualizovanou verziiou panelov hodnotenia modelu CAF 2002. V porovnaní s modelom CAF 2002, keď sa jednotlivé kritériá na paneli predpokladov a výsledkov hodnotili rozsahom v stupnici 0 - 5 bodov, je v modeli CAF 2006 rozsah zmenený a stanovený stupnicou od 0 - 100 bodov. Takáto stupnica sa často používa a je všeobecne akceptovaná na medzinárodnej úrovni pri EFQM modeli.

Bodové hodnotenie pre pokročilých je vhodné pre organizácie, ktoré majú záujem o detailnejšiu analýzu subkritérií.

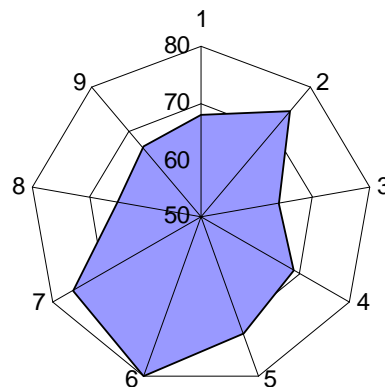
VÝSLEDKY Z APLIKÁCIE MODELU CAF V ORGANIZÁCIÍ SLUŽIEB

Model CAF bol aplikovaný v jednej z prevádzok telekomunikačnej spoločnosti, ktorá má niekoľkoročnú tradíciu na slovenskom telekomunikačnom trhu. Je vedúcou spoločnosťou v poskytovaní moderných telekomunikačných služieb na Slovensku. Vlastní a prevádzkuje telekomunikačnú sieť, ktorá pokrýva celé územie Slovenskej republiky, poskytuje národné a medzinárodné hlasové služby, ako aj široké portfólio dátových služieb. Je lídrom v poskytovaní prístupu ku širokopásmovému internetu a dynamicky rozvíjajúcim sa operátorom poskytujúcich služby v oblasti internetovej zábavy.

Táto organizácia si vytýčila ako jeden zo svojich cieľov pravidelne analyzovať a hodnotiť vlastné podmienky aj výsledky ako predpoklad prijímania aktuálne i perspektívne potrebných kvalifikovaných rozhodnutí, ktoré sú základom strategického plánovania. Samotné rozhodnutie vykonať samohodnotenie podľa modelu CAF vychádzalo z potreby dôkladného poznania všetkých procesov a aktivít prebiehajúcich za účasti všetkých zamestnancov, čo by malo v rámci neustáleho zlepšovania výrazne pomôcť pri identifikácii problémových oblastí.

Samohodnotenie bolo realizované dotazníkovým prieskumom priamo v organizácii, každý člen organizácie poskytol vyplnený dotazník pre hodnotenie. Pre získanie výsledkov samohodnotenia bolo použité klasické bodové hodnotenie. Po konkrétnom spracovaní jednotlivých kritérií bola vypracovaná konečná samohodnotiaca správa, následne boli identifikované problémové oblasti, ktoré je potrebné riešiť. Pre ďalšiu prácu na zlepšovaní sa po samohodnotení vypracujú metódy, ktoré budú podporovať zlepšovacie projekty organizácie.

Po zhodnotení jednotlivých otázok a subkritérií, je možné vyčísliť hodnotenie organizácie v rámci deviatich základných oblastí modelu CAF:



Obr. 2. Hodnotenie v rámci základných oblastí modelu CAF

Fig. 2. CAF Scoring

Najlepšie hodnotenie dosiahla organizácia v kritériu „Výsledky vo vzťahu k zákazníkovi“, najmenej hodnoteným bolo kritérium „Zamestnanci“ (ako organizácia vytvára systémy, aby umožnila zamestnancom permanentne rozvíjať ich kompetentnosti, nadobúdať väčšiu zodpovednosť a iniciatívnosť).



ZÁVER

Pomocou modelu CAF sa podarilo identifikovať najvýznamnejšie nedostatky organizácie, v rámci ktorých bolo navrhnutých niekoľko opatrení na nápravu. Na základe hodnotenia pokladáme za prioritné:

- v písomnej forme riadne zdokumentovať víziu, poslanie a smer organizácie,
- pravidelne monitorovať a vyhodnocovať procesy, výsledky a charakter partnerstiev,
- vymedziť a zdokumentovať kľúčové procesy, ktoré by mali vyplývať z cieľov organizácie,
- zabezpečiť, aby kľúčové procesy podporovali strategické ciele,
- zaviesť mapy procesov,
- jasne definovať úrovne manažérstva/riadenia funkcií, zodpovednosti a autonómie,
- zaviesť aktívnu informačnú politiku smerom k zamestnancom,
- účasť zamestnancov na zlepšovateľských činnostiach.

Spracovanie samohodnotiacej správy umožnilo organizácii lepšie pochopiť príležitosti, ktoré doteraz neboli využité a jasnejšie identifikovať prekážky, ktoré organizáciu v úsilí o permanentné zlepšovanie brzdia.

LITERATÚRA

1. Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením podľa modelu CAF 2006. Spoločný systém hodnotenia kvality. Príručka modelu CAF 2006. Bratislava, september 2006. 93 s. ISBN 80-7160-223-X.