

MEGÚJULT AZ EURÓPAI KIVÁLÓSÁG DÍJ MODELLJE

Az EFQM, az Európai Alapítvány a Minőségmenedzsmentért, az Európai Kiválóság Díj pályázat szervezője, ünnepélyes keretek között bocsátotta útjára a Díj megújult, többszörösen tesztelt modelljét, amely a jövő évtől kezdve lép életbe.

A továbbfejlesztés szükségességét a modell alkotója és a pályázatot szervező EFQM azzal indokolta, hogy a tagság visszajelzése szerint a korábbi modell ugyan kiválóan használható volt, de egyes elemei nem voltak elég hangsúlyosak. Ilyenek pl. a beszállítók, a partnerek kiválósága és tudásszintje. A változtatás kiváló alkalom, hogy két további, a minőségmenedzsmentben jól ismert tényező érvényesüljön az üzletvitelben:

- a PDCA ciklus (Plan, Do, Check, Act),
- a szervezet minőségpolitikájában lefektetett célok, mérésük és eredményük számbavétele, hiszen a TQM és a Díj egyik alapelve a „continuous improvement”, vagyis a javításra irányuló célok folyamatos kitzúzése és az eredmények felmérése.

A javított változatot több menetben átadták a modell korábbi felhasználóinak gyakorlati kipróbálás és véleményezés céljából, és a hozzászólásokat felhasználva alakították ki a modell struktúráját és tartalmát.

Struktúra

A javított modell struktúrájával kapcsolatos követelmények az alábbiak:

- egyszerűség az érthetőség és a használhatóság érdekében,
- holisztikus szemlélet, mely lefedi a szervezet lehetőleg összes tevékenységét, ugyanakkor nem ír elő merev szabályokat,
- dinamikus élő menedzsment eszköz, mely segíti a folyamatok javítását és a jövőbe néz,
- rugalmas, könnyen alkalmazható különböző fajta szervezetekre és azok kisebb egységeire,
- világosan kapcsolódik a korábbi, 1997/98-as modellhez, szem előtt tartva, hogy a modell korábbi felhasználói a legkevesebb fáradtsággal és ráfordítással hangolódhassanak rá az új modellre.

Tartalom

A javított modell feltételrendszere:

- fordítson jóval nagyobb figyelmet a fogyasztóra és más érdekelt felekre, a partnerekre, akiknek jelentősége a '90-es évek végén számottevően megnőtt,
- tegye jobban átláthatóvá az értékalkotási láncot, beleértve a partnerek hozzájárulását az eredményhez,
- minthogy a versenyképesség elsősorban az innováció-képességen és a szervezet tudásmenedzsmentjén múlik, tükrözze ennek egyre növekvő jelentőségét, ismerje el a „tanuló szervezet”-i kultúrát,
- jobban tükrözze, hogy a szervezet tevékenysége mennyire van összhangban saját politikájával és stratégiájával, és ez mennyire jelenik meg az eredményekben.

Az EFQM két éven át igen nagy erőfeszítéseket tett, hogy olyan modellt hozzon létre, amely a fenti követelményeknek eleget tesz, és amely valóban értéket jelent a felhasználónak az új évezred szemléletében is. Ez a gyakorlatban úgy történt, hogy a világ számos pontján működő szakértőkkel konzultálva egymást követően három modellt dolgoztak ki, melyekben következetesen figyelembe vették a beérkezett kritikákat, megjegyzéseket, és a javításra irányuló javaslatokat. E tevékenység eredménye az új modell.

Változások

A végrehajtott változások az alábbi címszavak alatt foglalhatók össze:

- Név és szerkezet
- Kritériumok
- RADAR

➔ *Név és szerkezet*

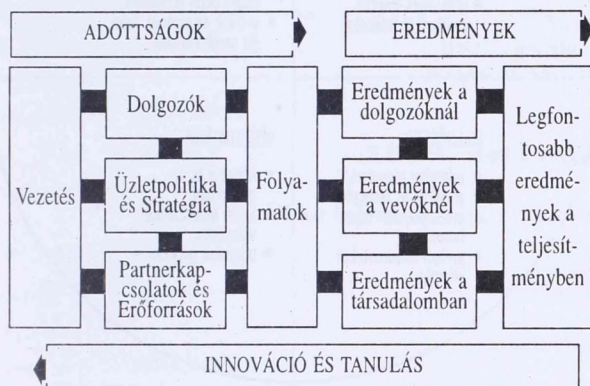
Az új modell neve EFQM Kiválóság Modell. Az „Üzleti” kifejezés a jövőben elmarad, minthogy sokak szerint a korábban használt elnevezés azt a képzetet keltette, mintha a modell nem volna alkalmas nem profitorientált, tehát nem üzleti szervezetekben (pl. hivatalok, oktatási, gyógyító stb. intézmények) való felhasználásra. A megváltozott név arra utal, hogy az új modell felhasznál-

ható bármely szektorban és szervezetben, tekintet nélkül tevékenységének jellegére.

➔ A modell kritériumai

E sokrétű változások ellenére a modell megjelenése, formája kevésbé változott. Az egyik legjelentősebb változás a modell alján elhelyezkedő nyíl, amely arra utal, hogy a modell egészét áthatja az innováció és a tanulás.

® Az EFQM Kiválóság Modell szabadalmi védettséget élvez.



A továbbiakban – az egyes részkritériumok részletes ismertetése nélkül – a modell egyes fejezetein futunk végig.

A *Vezetés* fejezetben összeolvad a TQM iránti elkötelezettség és a források biztosítása, továbbá kiegészül a szervezet céljának és irányának meghatározásával. Fontos, hogy megjelenik egy új gondolat; a vezetők személyükben felelősek a menedzsmentrendszer továbbfejlesztéséért, abban az értelemben, hogy teljesítse a szervezet küldetését, jövőképét, valamint az ezeket támogató üzletpolitikai és stratégiai célok javításáért.

Az *Üzletpolitika és Stratégia* fejezet jobban hangsúlyozza, hogy a fejlesztés politikáját és stratégiáját erőteljesebben kell a visszacsatolásra építeni, ehhez számos forrásból megalapozott információ szükséges. Ennek megfelelően a politikát folyamatosan megújítani, korszerűsíteni, és valamennyi főfolyamatban érvényesíteni kell.

A *Dolgozók* fejezetben eddig is kifejeződött az a gondolat, hogy a szervezet legfontosabb erőforrása dolgozóinak hozzáértése és igyekezete. A jövőben még nagyobb súlyt kap, hogy a dolgozók a saját egyéni vagy teamekben végzett munkájuk tekintetében legyenek képzettek és kompetensek. Ezt a forrást folyamatosan, a szervezet feladataival összhangban kell tervezni, és eredményességét elismerni, jutalmazni.

A *Partnerkapcsolatok és Erőforrások* fejezet tartalma – amint ezt az elnevezés változása is kifejezi – lényegesen kibővült. A fejlesztés egyik iránya az a felismerés, hogy az alvállalkozók, a beszállítók teljesítménye a hozzáadott érték fontos forrása lehet, a másik pedig a szellemi tulajdon, vagyis a testet öltött tudás felhasználása.

A *partnerkapcsolat* (partnership) azt fejezi ki, hogy a gazdasági életben a partnerek (ügyfelek) kapcsolatát a kölcsönös érdekek alapjául tudatosan építik fel. Így az együttműködés különösen a tervek kölcsönös megismerése és egyeztetése, a fejlesztések összehangolása, az oktatás, a tanúsítás, a minőségértékelés stb. területén fejlődött ki.

Jellegzetes partnerkapcsolatok: eladó-vevő, szolgáltató-ügyfél, szállító-beszállító, szervezet-tanúsító stb.

A vállalatok és beszállítók kapcsolatait nemcsak szerződésben és specifikációkban rögzítik, hanem mind több és szélesebb területen. A „partnerkapcsolatok” a vállalati és beszállítói struktúrát mint egységes rendszert képzelel el és működteti. Így a minőségrendszer, a termelési rendszer és a fejlesztés egységes elvek és elképzelések szerint működik.

A *Folyamatok* fejezet, bár neve változatlan, jobban összekapcsolja az intézményeknél folyó munkát a vevők körében megnyilvánuló elégedettséggel.

Az *Eredmények* négy kritériuma, amint az elnevezésekből is látható, koncepciójában változott. A korábbi modell ugyanis azt a célt tűzte ki, hogy „megérteni, előírni és javítani az elégedettség szintjét”. Ezzel szemben az új modell előírja mind a négy esetben az értékelés mérését, számszerűsítését, tervezett és teljesített mutatószámok képzését és összevetését.

➔ RADAR

A javított modell egyik lényeges jellemzője a RADAR-nak elnevezett gondolatmenet. Ez a betűszó az angol nyelvű fogalmak kezdőbetűiből áll (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review). Azt fejezi ki, hogy egy szervezet hogyan működjön:

– határozza meg, milyen eredményeket (R) kíván elérni politikája és stratégiája révén. Ezek az eredmények a működésben és a pénzügyekben is nyilvánuljanak meg, és teljesítsék az összes érdekelt fél elvárásait.

– ehhez természetesen egy sor megalapozott megközelítés (A) szükséges, melyek a jelent és a jövőt is szem előtt tartják,

– a megközelítések kibontása, részletezése, felvonultatása (D) és teljes körű bevezetése szükséges,

– az elért eredményeket és a hozzájuk vezető utakat folyamatosan értékelni (A), felülvizsgálni (R) szükséges, ami állandó, folyamatos tanulással jár együtt. Ennek során azonosítani, rangsorolni, tervezni és bevezetni kell a javítási teendőket, ahol szükséges.

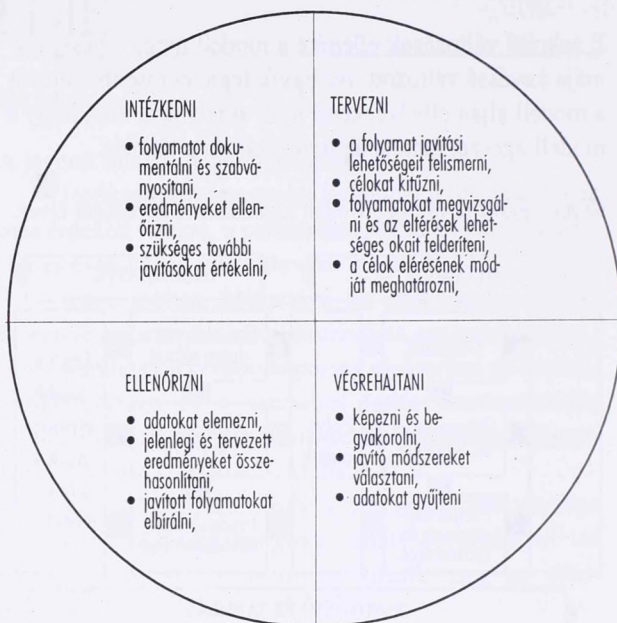
A modell alkalmazásakor, pl. önértékelésre vagy menedzsmentrendszer kidolgozására ezt a logikát kell alkalmazni. Az ADAR elemeket az adottságok alkritériumaiban, az R-t pedig az eredmények minden egyes alkritériumában kell érvényesíteni.

Az Európai Minőségi Díj pályázói vegyék figyelembe, hogy a jövő évtől kezdve az értékelő team is e szerint fogja véleményét kialakítani. Ez az értékelő módszer tehát „kiváltja” a még ez évben is használatos ún. „kék kártyát”, s annak továbbfejlesztett, jobban áttekinthető változatának tekinthető. Érdeemes arra is rámutatni, hogy a modell logikája sok hasonlóságot mutat az ún. Deming kerékkel, amelyet PDCA ciklus néven is ismert a TQM irodalma.

„PDCA-ciklus, Plan – Do – Check – Act, tervezni – végrehajtani – ellenőrizni – intézkedni. A módszer Shewharté, de Deming munkássága folytán terjedt el a világon, abból az elvből kiindulva, hogy mindig lehet a munkavégzést javítani. Ez a gyakorlati gondolkodás visszatükröződése. A PDCA módszer tartalma:

- Plan / tervezni:
 - a folyamat javítási lehetőségét felismerni,
 - célokat kitűzni,
 - folyamatokat megvizsgálni és az eltérések lehetséges okait felderíteni,
 - a célok elérésének módját meghatározni,
- Do / végrehajtani:
 - képezni és begyakorolni,
 - javító módszereket választani,
 - adatokat gyűjteni,
- Check / ellenőrizni:
 - adatokat elemezni,
 - jelenlegi és tervezett eredményeket összehasonlítani,
 - javított folyamatokat elbírálni,
- Act / intézkedni:
 - eltéréseket szükség esetén megszüntetni,
 - kijavított folyamatot dokumentálni és szabványosítani,
 - eredményeket ellenőrizni,
 - elért szintet stabilizálni,
 - szükséges további intézkedéseket mérlegelni.

A PDCA ciklust befejezése után folytonosan ismételní kell, így válik az állandó minőségjavítás eszközévé.”



(Forrás: Mi, Micsoda a Minőségügyben, GTA Ipari Minőségi Klub, 1997)

Az EFQM nyújtotta segítség

Az EFQM igen jelentős erőfeszítéseket tesz az új modell szellemiségének, a felhasználás technikájának és módszerének elsajátítása érdekében.

Számos broszúrát készítettek öt európai nyelven, pl. az egyiket azok számára is, akik a régi modelltől kívánnak áttérni az újra. Egyik, nagy érdeklődésre számot tartó kiadványuk az ún. Pathfinder Card, vagyis Útkereső Kártya, azon szervezetek számára, amelyek nem kívánják magukat megmérteni, de felmérni szándékoznak, milyen hosszú utat kell megtenniük a kiválóságig. Az EFQM az asszessorok számára havonta szervez egy-két tanfolyamot az év folyamán, hogy minél több képzett értékelő álljon rendelkezésre a pályázatok elbírálásához. Részletes információk találhatóak az EFQM honlapján, <http://www.efqm.org> hívószámon.

A modell továbbfejlődése a magyarországi szervezetek számára azért is jelentős, mert a magyar nemzeti Minőségi Díj kritériumrendszere is követni fogja a változásokat.

További felvilágosítás: dr. Róth András, Magyar Minőség Társaság, 1091 Budapest, Üllői út 25., tel.: 218-3011/466

Róth András