

## **Európai Kiválóság Kultúra – indulás az alapoktól**

### **I. rész**

Szabó Kálmán, Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület

Ágazattól, mérettől, struktúrától vagy fejlettségtől függetlenül, a siker érdekében minden szervezetnek szüksége van egy megfelelő irányítási keretrendszerre. Manapság számos menedzsment eszközt és technikát alkalmaznak a szervezetek a mindennapos gyakorlatukban. Az EFQM Kiválóság Modell holisztikus (teljes körű) áttekintést ad és alkalmas arra, hogy meghatározzuk, hogy a különböző menedzsment módszerek miként illeszkednek egymáshoz, hogyan egészítik ki egymást. A Modell, mint egy a fenntartható kiválóságot célzó keretrendszer, együtt alkalmazható akárhány, a szervezet szükségleteinek és működésének megfelelően használt menedzsment eszközzel.

*Regardless to sector, size, structure or maturity, organizations need to establish an appropriate management framework to be successful. Whilst there are numerous management tools and techniques commonly used, the EFQM Excellence Model provides a holistic view of the organisation and it can be used to determine how these different methods fit together and complement each other. The Model can therefore be used in conjunction with many of these tools, based on the needs and function of the organisation, as an overarching framework for developing sustainable excellence.*

Jelen rovat hasábjain a Tisztelt Olvasó három szervezet bemutatkozását olvashatta annak apropóján, hogy mindannyian aktív használói a brüsszeli központtal működő EFQM (European Foundation for Quality Management) által publikált Kiválóság Modellnek. Ha érdeklődés jelleggel körülnézünk az interneten, akkor a fellelhető cikkek, publikációk, előadásanyagok arról árulkodnak, hogy az egészségügyben tevékenykedő szakértők megosztottak a Kiválóság Modell, illetve a Kiválóság Kultúra alkalmazásának tekintetében. Többen vélik úgy, hogy a modell felépítésénél, szövegezésénél fogva távol áll a mai magyar egészségügy világtól. Ennek ellenére a Kiválóság Modell alkalmazásának bemutatása kapcsán a két kórházi intézmény olyan belső problémákat említ, mint dolgozói elkötelezettség, beteg elégedettség, vezetők iránti bizalom, vagy éppen belső kommunikáció, melyek a Kiválóság Modell szempontrendszerének egyértelműen beazonosítható elemei. Amennyiben a szervezet ezen, vagy működésének bármely területén problémával szembesül, regisztrálja annak tüneteit, akkor a bevált gyakorlat szerint fontos, hogy feltárja a probléma okait, diagnosztizálja annak eredetét, lemelve egészen a gyökerekig is. Ehhez a mai világban szervezeti mérettől, működési szektortól függően (vagy függetlenül), számos eszközt alkalmaznak a vállalkozások, intézmények, egyéb szervezetek. A Kiválóság Modell

támogatói éppen azt emelik ki az alkalmazás melletti érvelésükben, hogy a Modell nem tekinthető bármely menedzsment módszer, vagy technika versenytársának. Alkalmazásának nem célja, hogy kiváltson, vagy pótoljon vele bármilyen gyakorlatot is a felhasználó. Jelentősége sokkal inkább abban nyilvánul meg, hogy strukturális kiterjedtségénél fogva képes működési kereteket adni a felhasználó számára. Ahogy a gazdasági élet különböző területén, úgy az egészségügyi intézmények esetében is széles skálán mozognak azok a menedzsment módszerek, melyek az eredményes, hatékony és rentábilis szervezeti működést hivatottak szolgálni. Ezek tárháza a szervezeti mérettől, annak felkészültségétől, érettségétől függően jelentős eltéréseket mutat. Hasonló eltérések tapasztalhatók a működés mérésére és értékelésre használt indikátorok terén is. A Kiválóság Kultúra elemei, melyek közül az alkalmazók körében a Kiválóság Modell kapta a kiemelt szerepet, képesek a fenti módszertani sokszínűséget helyén kezelni oly módon, hogy az egyes szervezeti elemeket nem önmagában kezelik, hanem mindig a működő rendszer részeként értelmezik. A Kiválóságra törekvő szervezetek, akár az ipar, akár az egészségügy területén mindig a rendszer szintű működés kontrolljaként tekintenek a Kiválóság Modellre. Az egészségügyben jelen lévő számos intézményi működési modell, szervezeti forma, külső és belső kapcsolatrendszer, szakmai standardok és protokollok, vagy éppen mérési metodikák helye, szerepe és létjogosultsága jól vizsgálható a Kiválóság Modell keretrendszerének segítségével. Mindezekkel együtt kimondható, hogy a hazai egészségügyi intézményi körben a Kiválóság Modell ismertsége (elisemertsége) alacsony szintű, melyet a vonatkozó kutatási eredmények is megerősítenek. Ennek talán egyik meghatározó oka lehet, hogy az egészségügyi intézmények élén tevékenykedő vezetők, menedzserek körében a Kiválóság Kultúra, mint irányadó minőségügyi szemlélet és vezetési eszköz nem vált elterjedtté. Ezért is tartjuk fontosnak, hogy az IME ezen rovatának segítségével minél szélesebb szakértői kör megismerhesse a Kiválóság Kultúra elemeit, illetve azok alkalmazásának intézményi tapasztalatait.

Ahhoz, hogy bárki számára – legyen az vezető, tanácsadó, vagy akár fizikai dolgozó – a Kiválóság Kultúra szemléletet közvetítsen, fontos a Kiválóság Kultúra alapjainak ismerete. Az EFQM 1999-ben fogalmazza meg először ezeket az irányelveket, melyeket a Kiválóság 8 Alapelve elnevezéssel először az ezredfordulón publikált. Az Alapelvek megfogalmazásával elsősorban menedzsment szinten megcélözva igyekezett definiálni azokat az irányadó szempontokat, melyek megléte szinte elengedhetetlen a Kiválóságra törekvő szervezetek működése szempontjából. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az Alapelvek tudatosítása minden szervezeti szinten meghatározó jelentőségű, végig vonulva

a teljes szervezeti hierarchián. Ez a tudatosítás történhet képzésekhez kötődően, vagy belső kiadványok formájában. Bármelyik formát is válassza a szervezet, a szemléletátadás hatékonyságát, az Alapelvek ismertségének mértékét folyamatosan érdemes mérni tesztek, belső dolgozó/vezetői felmérések formájában. 2010-től az EFQM 8 Alapelve alkalmassá vált egyszerűsített szervezeti önértékelés elvégzésére. Az EFQM a 2010. évi fejlesztései keretében önértékelési eszközzé alakította az Alapelveket, melyek ebben a formában egyértelmű irányelveket és elvárásokat fogalmaznak meg a Kiválóságra törekvő szervezetek számára. A cikk hátralévő részében három alapelv összefoglaló jellegű értelmezését mutatom be. A következő számban kerül publikálásra a maradék öt alapelv bemutatása.

## KIEGYENSÚLYOZOTT EREDMÉNYEK ELÉRÉSE

A mai rohamosan változó világban a kiváló(ságra törekvő) szervezeteket agilitás, rugalmasság és gyors reagáló képesség jellemzi, hiszen az érintettek igényei és elvárásai folyamatosan és gyakran igen gyorsan változnak. Az ilyen szervezetek mérik az érintettek igényeit és elvárásait, felismerik látens szükségleteiket, odafigyelnek a véleményükre, valamint figyelemmel kísérik és elemzik más szervezetek teljesítményét is. Információkat gyűjtenek a jelenlegi és a jövőbeni érintettektől egyaránt. Ezeket az információkat aztán felhasználják a szervezet rövid-, közép- és hosszú távra szóló szakmapolitikáinak, stratégiáinak, terveinek és céljainak kialakításában, megvalósításában és felülvizsgálatában. A begyűjtött információk abban is segítik a szervezetet, hogy egyensúlyt teremtsen, és egyensúlyban tartsa az érintettek különböző csoportjaival kapcsolatos eredményeket.

## ÉRTÉKTEREMTÉS A VEVŐK SZÁMÁRA

A kiváló(ságra törekvő) szervezetek jól ismerik vevőiket. Tudják, hogy a vevők az általuk gyártott termék vagy nyújtott szolgáltatás minőségének végső megítélői, döntőbírái. Annak is tudatában vannak, hogy a vevők megtartása, a vevői hűség és a piaci részesedés maximumra növelése csak is úgy lehetséges, ha a meglévő és a potenciális vevők ígé-

nyeire és elvárásaira összpontosítanak, ezt helyezik a középpontba és ezek lehető legteljesebb kielégítésére törekednek. Ahol célszerű, szegmentálják is a vevőiket, az igényekre és elvárásaikra történő válaszadás, reagálás hatékonyságának növelése céljából. Folyamatosan figyelemmel kísérik a versenytársak tevékenységét és értelmezik, elemzik, hogy miből adódik az esetleges versenyelőnyük. Nagy hangsúlyt fektetnek a vevők látens igényeinek és elvárásainak a megismerésére is, és már most lépéseket tesznek annak érdekében, hogy kielégítsék, sőt ha lehet, túl is szárnyalják azokat. Odafigyelnek vevők véleményére, rendszeresen mérik elégedettségüket, és ha azt tapasztalják, hogy valami nem úgy megy, ahogyan kellene, gyorsan és hatékonyan beavatkoznak, reagálnak. Kiváló kapcsolatot építenek ki és tartanak fenn minden vevőjükkel.

## JÖVŐORIENTÁLT, INSPIRÁLÓ ÉS TISZTESSÉGES IRÁNYÍTÁS

A kiváló(ságra törekvő) szervezeteknek olyan vezetői vannak, akik egy világos irányt határoznak meg a szervezet számára, és ezt képviselik, közvetítik az érintettek (elsősorban a dolgozók) felé is. Összetartják a szervezetet, motiválják a többi vezetőt is, hogy ők is ösztönözzék, lelkesítsék embereiket. Kialakítják a szervezet értékrendjét, erkölcsi alapelveit, szervezeti kultúráját és irányítási rendszerét, oly módon, hogy ezek vonzóak legyenek az érintettek számára, ez által erősítve a szervezettel való azonosulásukat. Az ilyen szervezetekben a vezetők a szervezet minden szintjén állandóan a kiválóságra ösztönöznek; cselekedeteikkel, magatartásukkal és teljesítményükkel maguk is érvényesítik azt. Ezeket a vezetőket a személyes példamutatás, a partnerek elismerése és a velük közös fejlesztésekben való együttműködés jellemzi. A változások időszakában is megőrzi a célok állandóságát és az így biztosított folytonosság, következetesség növeli a szervezet érintettjeinek bizalmát és elkötelezettségét. Ugyanakkor tanúbizonyságot tesznek arról is, hogy képesek szervezetüket a gyorsan fejlődő és állandóan változó külső környezethez igazítani és ennek megfelelően átszervezni, valamint, hogy képesek dolgozóikat megnyerni ezeknek a változásoknak.

*Tisztelt Olvasóink a cikk második részét lapunk következő számában olvashatják.*

## A SZERZŐ BEMUTATÁSA



**Szabó Kálmán** 1985-ben végzett az Állatorvostudományi Egyetem Állat-egészségügyi Főiskolai Karán, mint állategészségügyi üzem-mérnök. 1987-től a Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Kutatás- Fejlesztési területén dolgozik, mint minőségbiztosítási ellenőr. 1989-ben GLP (Good Laboratory Practice) auditor képesítést szerzett. 2000-2001-ben másoddiplomás

TQM szakmérnöki képzésen vett részt, majd 2001-től a Magyar Minőségfejlesztési Központ minőségszakértője. 2006-tól a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület ügyvezető igazgatója. 2009-től okleveles EFQM Kiválóság díjértékelő. Az elmúlt években számos Nemzeti Minőségi Díj, illetve EFQM Excellence elismerésekre beadott pályázat értékelője. Értékelőként részt vett a B.Braun Avitum Zrt., a HM AEK, valamint a Réthy Pál Kórház-Rendelőintézet (Békéscsaba) minőségügyi pályázatainak elbírálásában.