

Európai Kiválóság Kultúra – indulás az alapoktól

II. rész

Szabó Kálmán, Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület ügyvezető igazgatója

A cikk első részét lapunk előző számában találják meg Kedves Olvasóink.

Az EFQM egy tagsági rendszeren alapuló non-profit szervezet, amelyet 1988-ban 14 vezető, élenjáró európai nagyvállalat hozott létre. Az EFQM küldetése, hogy a (hosszú távon) fenntartható Kiválóság ösztönzője és zászlóvivője legyen Európában. Jövőképe pedig egy olyan világ, amelyben az európai szervezetek kiválósággal tűnnek ki. Az EFQM Európa-szerte partnerségi viszonyt / partnerkapcsolatot alakított ki hasonló tevékenységet folytató nemzeti szervezetekkel, azzal a céllal, hogy segítse és támogassa a szervezeti kiválóság irányába tett erőfeszítéseket, a tartós siker elérését és fenntartását. Ezek a Nemzeti Partnerszervezetek együttműködnek az EFQM-mel, abból a célból, hogy előmozdítsák, ösztönözzék az EFQM Kiválóság Modell minél szélesebb körben történő alkalmazását. Az EFQM amellett, hogy az EFQM Kiválóság Modell tulajdonosa, egyben az EFQM Kiválóság Díj szervezője és működtetője.

EFQM is a membership based non-profit organisation, created in 1988 by fourteen leading European businesses, with a mission to be the driving force for sustainable excellence in Europe and a vision of a world in which European organisations excel. EFQM has promoted the concept of partnership with similar National organisations in Europe to help to promote sustainable excellence in European organisations. These National organisations work with the EFQM to promote the EFQM Excellence Model. EFQM not only the owner of the EFQM Excellence Model but manages the EFQM Excellence Award as well.

Ahogy a fenti bevezető sorok is utalnak rá, a brüsszeli központtal működő EFQM az általa kidolgozott és publikált Kiválóság Kultúra terjesztésében és népszerűsítésében erőteljesen támaszkodik az általa kialakított Nemzeti Partnerszervezetek hálózatára. Ebben a hálózati rendszerben hazánkat a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület képviseli.

A rovat korábban megjelent írásai igyekeztek alátámasztani azt a megállapítást és egyben az olvasót is meggyőzni arról, hogy a fent említett Kiválóság Modell alkalmazásának, illetve a Kiválóságnak, mint irányadó menedzsment szemléletnek egészségügyi intézményi környezetben is lehet létjogosultsága. Viszont ahhoz, hogy ez sikeresen valósulhasson meg, a korábbi tapasztalatok is azt mutatják, hogy az építkezést az alapoktól kell kezdeni. A Kiválóság Kultúra esetében ezeket az alapokat a Kiválóság 8 Alapelve foglal-

mazza meg, melyek irányadók lehetnek az intézményen belül meglévő menedzsment szemlélet és szervezeti kultúra átalakításának elindításához. A korábbi számban a 8 Alapelveből három bemutatása volt olvasható, melyet most a fennmaradó öt követ:

FOLYAMATOKON ALAPULÓ VEZETÉS

A kiváló(ságra törekvő) szervezetek hatékony irányítási rendszerrel rendelkeznek, amelynek alapja és célja az érintettek igényeinek és elvárásainak kielégítése. A szervezet politikáinak, stratégiáinak, terveinek és céljainak szisztematikus (rendszeres és módszeres) megvalósítása a folyamatok egyértelmű és integrált rendszerén keresztül lehetséges és biztosított. Ezeket a folyamatokat a szervezet hatékonyan alkalmazza, menedzseli és javítja, fejleszti mindennapi tevékenysége során. A döntések tényszerű, megbízható információkon alapulnak, például a jelenlegi és a jövőben elvárt teljesítményről, a folyamat- és rendszer képességről, az érintettek igényeiről, elvárásairól és véleményéről, valamint más szervezetek teljesítményéről, ideértve – ahol célszerű – a versenytársakat is. A kockázatok azonosítását és hatékony kezelését is megalapozottan, teljesítménymutatók alkalmazásával végzik. A szervezet irányítása tehát magas szakmai színvonalon történik, oly módon, hogy teljesítsék – és lehetőség szerint túlteljesítsék – a szervezettel szemben támasztott összes külső elvárást és követelményt. Megelőző intézkedéseket határoznak el és vezetnek be, amelyek révén elérik és fenntartják az érintettek nagyfokú bizalmát a szervezet iránt.

SIKERESNEK LENNI AZ EMBEREK ÁLTAL

A kiváló(ságra törekvő) szervezetek felmérik, meghatározzák, hogy jelenleg és a jövőben milyen képességekre van szükségük ahhoz, hogy megvalósítsák politikáikat, stratégiáikat, terveiket és kitűzött céljaikat. Új dolgozóikat is úgy választják ki és úgy képezik, hogy biztosítsák a szükséges kompetenciák, képességek meglétét illetve támogassák azok megszerzését. A személyes fejlődést is ösztönzik és támogatják azáltal, hogy lehetőséget biztosítanak a dolgozók számára képességeik kibontakoztatására. Arra is felkészítik dolgozóikat, hogy képesek legyenek alkalmazkodni és eredményesen kezelni mind a szervezet működésében, mind pedig a saját képességeikben bekövetkező változásokat. Felismerik dolgozóik szellemi tőkéjének egyre növekvő jelentőségét és igyekeznek azt minél teljesebben a szervezet javára kiaknázni, hasznosítani. Arra törekszenek, hogy

gondoskodjanak dolgozóikról, megjutalmazzák őket és elismerjék teljesítményüket, oly módon, hogy ezáltal kialakítsák és növeljék elkötelezettségüket és hűségüket a szervezet iránt. A dolgozók képességeinek kibontakoztatását legeredményesebben egy, a közös értékeken és kölcsönös bizalmon, nyitottságon és a dolgozók teljes körű bevonásán és felhatalmazásán alapuló szervezeti kultúra segíti elő. A dolgozók bevonását arra is felhasználják, hogy fejlesztési ötleteket generáljanak és valósítsanak meg a szervezetben.

A KREATIVITÁS ÉS FEJLESZTÉS TÁPLÁLÁSA

A kiváló(ságra törekvő) szervezetek folyamatosan tanulnak, saját és mások tevékenységeiből és teljesítményéből, eredményeiből. Rendszeres benchmarking tevékenységet folytatnak, a szervezeten belül és kívül. Összegyűjtik, majd megosztják dolgozóik tudását, ezáltal előmozdítva a szervezet folyamatos belső tanulását. Az ilyen szervezetet nyitottság jellemzi az érintettek ötleteinek, javaslatainak befogadására és megvalósítására is. A dolgozókat arra bátorítják, hogy tekintsenek túl a jelenlegi gyakorlatukon és meglévő képességeiken. A dolgozók gondosan védik szellemi tulajdonukat, és folyamatosan keresik a lehetőségeket az érték-növelő innovációra és fejlesztésre.

PARTNERKAPCSOLATOK ÉPÍTÉSE

A kiváló(ságra törekvő) szervezetek felismerik, hogy napjaink folyamatosan változó és egyre magasabb követelményeket támasztó világában a partnerkapcsolatok a siker kulcsát jelenthetik. Ezért ezek a szervezetek partnerkapcsolatok feltárására és kialakítására törekednek más szervezetekkel. Az így létrejött partnerkapcsolatok lehetővé teszik számukra, hogy egyre növekvő értéket biztosítsanak az érintettek számára, a szervezet alapvető képességeinek (kompetenciáinak) optimalizálása révén. Kölcsönös előnyökön alapuló partnerkapcsolatokat építenek ki a vevőkkel, a társadalmat képviselő szervezetekkel, a beszállítókkal, sőt még a versenytársakkal is. A partnerek szorosan együttműködnek a közösen kitűzött célok megvalósításában, szakértelmükkel, erőforrásaikkal és tudásukkal segítik, támogatják egymást, valamint hosszú távú, tartós viszonyt építenek ki, amely kölcsönös bizalmon, egymás tiszteletén és a nyitottságon, az egymás iránti őszinteségen alapszik

FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A FENNTARTHATÓ JÖVŐÉRT

A kiváló(ságra törekvő) szervezetek magas etikai normákat támasztanak és érvényesítenek. Felelős szervezetként működnek, átláthatóak az érintettek számára és elszámoltathatóak teljesítményükért, eredményeikért. Tekintetbe veszik, és aktívan támogatják a társadalmi felelősségvállalást és az ökológiai fenntarthatóságot. A szervezet társadalmi felelősségvállalása tükröződik az értékrendjében és integrálódik, beépül a mindennapi tevékenységébe is. Az érín-

tettek bevonásával maradéktalanul teljesítik a helyi – és ahol értelmezhető, a globális – környezet által támasztott elvárásokat és a törvény(esség)i minimum-követelményeket, sőt ennél sokkal többet is tesznek, felvállalnak. Keresik és támogatják azokat a lehetőségeket, amelyek kölcsönösen előnyös projektekben való részvételt, együttműködést biztosítanak a társadalom képviselőivel. Ismerik a szervezetüknek a jelenlegi és a jövőbeni társadalomra gyakorolt hatását és gondoskodnak arról, hogy az esetleges káros hatásokat a lehető legkisebbre csökkentsék.

A Kiválóság 8 Alapelvének fenti formában történő bemutatása képet adhat az olvasó számára arról, hogy a Kiválóság Kultúra milyen szempontok szerint értelmezi a Kiválóságra törekvő szervezet ismérveit a nyolc fő terület mentén. Az EFQM a Kiválóság Modell és az Alapelvek 2009. évi revíziója során, az egyszerűbb alkalmazhatóság érdekében, az egyes Alapelvekhez értelmező megállapításokat, más néven alpontokat, fogalmazott meg. Minden alpont, mint egy hívó kérdés, segít annak értelmezésében, hogy az egyes Alapelveken belül milyen működési elemeket, tevékenységeket lehet értelmezni. Ennek eredményeként a Kiválóság 8 Alapelvének alkalmazását 67 értelmező alpont támogatja. Újdonság, hogy a 2010. évi EFQM Modell alkritériumait értelmező alpontjai között is kivétel nélkül megjelenik az említett 67 alpont. Ezzel az alkalmazó szervezetek egy új, egyszerűsített, de ezzel együtt egy komplex eszközt kaptak a szervezeti működés átvilágításához.

Ezzel eljutottunk a szervezeti teljesítmény értékeléséhez, mely a fent bemutatott eszköz segítségével önértékelés formájában valósítható meg. Az önértékelés egy olyan minőségfejlesztési eljárás, technika, mely segítségével kijelölhetők a szervezeti működésben azok a területek, amelyek fejlesztésével a következő egy-két évben érdemes vagy kell foglalkozni, az érintettek elégedettségének megtartása vagy javítása érdekében. Rendszeresen felmerülő kérdés, hogy a szervezeti önértékelés többletmunka-e, vagy a szokásos vezetői munkának a része. A teljes körű minőségirányítás (TQM) egyik alapeleme a folyamatos fejlesztésben használt modell, az úgynevezett PDCA-ciklus (Plan-Do-Check-Act, azaz tervezz, hajtsd végre, elemezd, hogy hogyan sikerült, majd avatkozz be annak megfelelően, hogy mit mutat az értékelés). Ez érthetően a vezetői munkára is érvényesíthető. A menedzsment dolga nemcsak megtervezni és végrehajtani azokat a tevékenységeket, amelyekről azt reméli, hogy a szervezet jól fog működni és tartósan jó lesz a működése. Éppúgy feladata az, hogy megvizsgálja, valóban sikerült-e elérnie a korábban kitűzött célokat, és ennek megfelelően levonja a következtetéseket. Ezen logika mentén az önértékelés a vezetői elemzés, visszatekintés és egyben előretekintés kereteit adja meg. Az önértékelés egyik alapvető feladata a szervezet működése során elért eredmények és az egyes alkalmazott módszerek, eszközök, technikák közötti kölcsönhatás definiálása. Ennek szisztematikus és rendszeres alkalmazásával a szervezet képes lesz a folyamatos fejlődésre azáltal, hogy az elért eredmények tükrében értékeli az egyes tevékenységi területeken alkalmazott eljárások ha-

tékonyságát, szükség esetén fejleszti azokat, melynek nyomán javuló eredményt érhet el a következő értékelési időszakban. Ilyen formán az önértékelés a vezetői munka szerves részét képezheti, ezért is alkalmazza számos szervezet az önértékelést szokásos éves értékelés részeként.

Befejezésként, mint a fenti elméleti megközelítés gyakorlati megvalósításának jó példája, a B.Braun Avitum Hungary Zrt. 2009-ben kialakított belső önértékelési modelljére szeretném a figyelmet felhívni. Az önértékelési rendszer elindítása kapcsán a menedzsment célul tűzte ki, hogy az képes legyen a szervezet által működtetett dialízis állomások eredményességének értékelésére, segítse a fejlesztendő területek beazonosítását és hozzájáruljon a munkavállalók TQM tudatosságának formálásához. A belső önértékelési modell azon egyszerű logikára épül, hogy a szervezet képes egyértelműen definiálni az egyes szakterületek által elért eredmények alakulása és a működési folyamatok, alkalmazott módszerek közötti logikai kapcsolatot. A kialakítás során a menedzsment először kiválasztotta a szervezet által vizsgált kulcs indikátorok (KPI) közül azokat, amelyek egyértelműen az egyes szervezeti egységek (dialízis központok) teljesítményétől, alkalmazott módszereitől függenek. Ezt követően a Kiválóság Modell kritériumai mentén azonosították azokat a tevékenységeket, amelyek közvetlen, vagy közvetett hatást gyakorolnak a kiválasztott indikátorokra. A továbbiakban a modell gyakorlati alkalmazásához adatgyűjtő sablont alakítottak ki, amelyen egyértelműen azonosították az egyes indikátorokat, illetve a hozzájuk rendelt megvalósítási tevékenységeket. Az önértékelési folyamat során az

egyes szervezeti egységek első lépésben megvizsgálták, hogy a kiválasztott indikátorok esetében, a korábban meghatározott éves célértékekhez képest, milyen teljesítményt értek el. Ezt követően a célértéket alulteljesítő mutatókhoz kapcsolódó tevékenységek esetében a szervezeti egységek vezetői konkrét fejlesztési javaslatokat tettek, illetve fejlesztési akciótervet dolgoztak ki, és valósítottak meg. A cég a fenti rendszer működtetéséhez kapcsolódóan szervezeti szintű elismerési formát (belső díj) alakított ki.

A fenti belső önértékelési rendszer vizsgálata kapcsán erősségként fogalmazható meg:

- definiálja a szervezeti teljesítmény és annak mérése, teljesítménye közötti kapcsolatot
- egyértelmű kapcsolatot teremt a fejlesztések és a stratégiai célok között
- képes összehasonlítani az egyes szervezeti egységek teljesítményét
- támogatja a belső egymástól tanulást a napi gyakorlat mentén
- folyamatos fejlődést támogató motivációs eszköz (belső díj)
- hatékony eszközként támogatja a belső vezetői átvizsgálás gyakorlatát

A rovat folytatásaként további intézményi példák bemutatását tervezzük, mely tovább erősítheti a Kiválóság Kultúra alkalmazásának jótékony hatását az egészségügyi intézmények működésében.

IRODALOMJEGYZÉK

A Kiválóság 8 Alapelvének bemutatása a The Fundamental Concepts of Excellence, című EFQM kiadvány alapján történt.

Szabó Kálmán bemutatása lapunk IX. évfolyamának 5. számában olvasható.

Sajtóközlemény az orvosok működési nyilvántartásának megújításáról

Az Egészségügyi Engedélyezési és Közigazgatási Hivatal közleménye az orvosok működési nyilvántartásának megújításáról

A mai napon a Nemzeti Erőforrás Minisztérium Egészségügyi Államtitkársága és az Egészségügyi Engedélyezési és Közigazgatási Hivatal vezetője közötti egyeztetésen megállapításra került, hogy a Hivatalhoz 26 415 működési nyilvántartás megújítása iránti kérelem érkezett be orvosoktól, gyógyszerészekről és fogorvosoktól 2010. január 1. és június 22. között. Ebből 20 922 már megújításra került, 1728 kérelmező lett hiánypótlásra felszólítva és 3765 kérelem nem került még elbírálásra. Ez utóbbiak feldolgozása július első hetéig megtörténik.

A megújításról szóló határozat hiánya nem akadályozza az orvosokat, fogorvosokat, gyógyszerészeket az önállóan folytatott egészségügyi tevékenység gyakorlásában. (2010. június 23.)