

# Az EFQM 2020 modell alkalmazási lehetőségei karbantartó szervezetek fejlesztésére

*Dr. Benedek Petra, egyetemi adjunktus, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem*

*Dr. Topár József, c. egyetemi docens, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem*

## 1. Bevezetés

Napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap a szervezetek életében az önértékelés és az erre épülő folyamatos fejlesztés. Az 1992-ben bevezetett EFQM Kiválósági Modell ma Európa legszélesebb körben használt üzleti kiválósági modellje. Az EFQM keretrendszer tükröt tart a szervezet számára működésének, teljesítményének és eredményeinek értékeléséhez. Lehetőséget ad a folyamatok és eredmények összehasonlítására és értelmezésére, figyelembe véve a piaci környezetet.

A különböző minőségi díjak alapját képező kiválósági modellek szerint az önértékelés az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer a szervezetek értékelésére. Az önértékelés eredményeként a szervezet kijelöli fejlesztendő területeit, kiemelten kezeli a fejlesztési célokat, ütemezi, hogy mikor és hogyan kívánja ezeket megvalósítani. A kijelölt területeken fejlesztői csapatok jönnek létre, a fejlesztések projektek keretében valósulnak meg. A szervezet alkalmanként felülvizsgálja az alkalmazott módszereket, finomítja és tökéletesíti azokat.

Érintettnek nevezünk minden olyan személyt, csoportot vagy szervezetet, akire a szervezet tevékenysége befolyást gyakorol rá. Érintett lehet például a beszállító, a felügyelő kormányzati szervezet, a helyi közösség, a munkavállalók vagy a tulajdonosok. Egy kiválóságra törekvő szervezet felismeri és figyelembe veszi az érintettek igényeit, elvárásait. Teljesítményét a legfontosabb érintettek vonatkozásában is értékeli.

A cikk fő témája az EFQM 2020 modell bemutatása és alkalmazási lehetőségeinek felmérése a karbantartás területén. A következő részben az önértékelés jelentőségét mutatjuk be, majd részletesen ismertetjük az EFQM 2020 modellt. Mindezeket követi a modell alkalmazása a karbantartás területén. A tanulmányt vezetői kitekintés és következtetések zárják.

## 2. Az önértékelés jelentősége

Egy szervezet működésének értékelése a legszélesebb körben alkalmazott módszer a hatékony működés biztosítására. Itt kell megemlíteni az auditokat, a vezetői áttekintést, az önértékelést, a kontrolling teljes eszköztárát, és olyan módszereket, mint például a benchmarking, a Balanced Scorecard alkalmazása, vagy a szervezet szellemi tőkéjének felmérése. A felsorolt tevékenységek közül az önértékeléssel kívánunk foglalkozni, melynek két elsődleges formáját szokták megkülönböztetni. Először is a megfelelőségi önértékelés, ahol a tevékenységek teljesítményének nyomon követése áll a középpontban. Ezzel szemben a fejlesztés-orientált önértékelés azt jelenti, hogy a TQM iránt elkötelezett szervezetek önértékelést végeznek, ami stratégiájuk kidolgozásához és megvalósításához kapcsolódik.

Az önértékelés a TQM filozófiához kapcsolódó minőségértékelési módszer, melynek célja a teljes szervezet teljesítményének magasabb minőségi szintre emelése, stratégiai szintű fejlesztése, a szervezeti kiválóság elérésére való törekvés.

Az önértékelés egy átfogó, szisztematikus és rendszeres áttekintést jelent, amely összehasonlításokon alapul. Az önértékelés eredményeként a szervezet azonosítja erősségeit, fejlesztendő területeit, és kijelöli azokat a fejlesztési tevékenységeket, amelyek végrehajtását később folyamatosan figyelemmel kíséri. Ez a meghatározás azt is egyértelművé teszi, hogy az önértékelés elsődleges célja a fejlesztés ösztönzése és a fejlesztési tevékenységek csatornázása. Ahhoz azonban, hogy mindez hatékonyan megvalósuljon, a fejlesztési tevékenységeket más menedzsment folyamatokhoz is illeszteni kell, elsősorban a stratégiaalkotási és üzleti tervezési folyamatokhoz.

Az önértékelési tevékenységnek a fejlesztési célok és az ezek alapján tervezett tevékenységek megvalósításával kell zárulnia. Ezután ezeknek a tevékenységeknek az eredményeit újra át kell tekinteni, és ezek alapján új terveket kell készíteni. Az önértékelés módszere tehát akkor lesz hatékony, ha a szervezetek nem egyszeri fejlesztési projektként alkalmazzák, hanem rendszeresen és összehasonlítható módon megismétlik.

Számos bevált önértékelési módszer terjedt el a díjmodelleken alapuló módszerek mellett. A következő fejezetekben az EFQM 2020 modellt mutatjuk be és alkalmazását a karbantartásban.

### **3. Az EFQM 2020 modell**

Az Európai Minőségi Díj követelményrendszerét az Európai Minőségirányítási Alapítvány (European Foundation for Quality Management, EFQM) dolgozta ki 1991-ben az amerikai Malcolm Baldrige Díj mintájára. Míg az amerikai modell sajátossága, hogy mind a szempontrendszer, mind az egyes szempontok súlya a pontrendszerben évről évre változik, addig az európai modell esetében jelentős revízióra csak kb. 5 évenként kerül sor, a visszajelzések alapján. Az alkalmazott modell felépítése és működésének logikája 1992 és 2019 között viszonylag változatlan maradt. Az alkalmazás tapasztalatait hasznosítva az EFQM kisebb módosításokkal (ráncteljesítésekkel) finomította a modell egyes elemeit, és esetenként a terminológiát. A közel három évtizedes alkalmazás tapasztalatai megérették a gyökeres változtatást 2019-re.

Az értékelés alapjául szolgáló díjmodellek, így az új EFQM 2020 modell is, a TQM három fő elvén alapulnak. Elengedhetetlen követelmény a szervezet részéről, hogy az önértékelés a szervezeti kultúra része legyen, az egész szervezet magába foglalja az önértékelés filozófiáját, és természetesen a vezetés is képes legyen az önértékelés során megszerzett információkat hatékonyan alkalmazni a stratégiaalkotás és a vezetői döntéshozatal folyamatában.

Az EFQM kiválósági modell segítségével a szervezet vezetése áttekinti egyrészt a működés hatékonyságát, az alkalmazott módszerek, eljárások (más néven megközelítések) eredményességét. Ez utóbbi annak vizsgálatát jelenti, hogy a szervezet milyen sikeresen működik, vagy az érdekelt felek, köztük a vevők, a munkatársak és a társadalmi környezetet alkotó elemek mennyire elégedettek, az eredményeket mennyire tudatosan és szisztematikusán alkalmazott módszerekkel éri el a szervezet. Az eredmények függenek attól, hogy a vezetés hogyan vonja be munkatársait a működés folyamatos fejlesztésébe, a célok kijelölésébe és az eléréshez vezető út meghatározásába, a szervezet hogyan menedzseli a folyamatokat, a rendelkezésére álló erőforrásokat (a humán erőforrásokat, a partnerkapcsolatokat, a pénzügyi, tárgyi és technológiai erőforrásokat, az információt és tudást), valamint vevői és társadalmi

kapcsolatait. Az elért eredményeket két szempontból szükséges értékelni: egyrészt abból a szempontból, hogy a szervezet a saját maga által kitűzött célokat milyen mértékben valósította meg, másrészt pedig, hogy az alkalmazott módszerek és megközelítések milyen ok-okozati kapcsolatban állnak az eredményekkel.

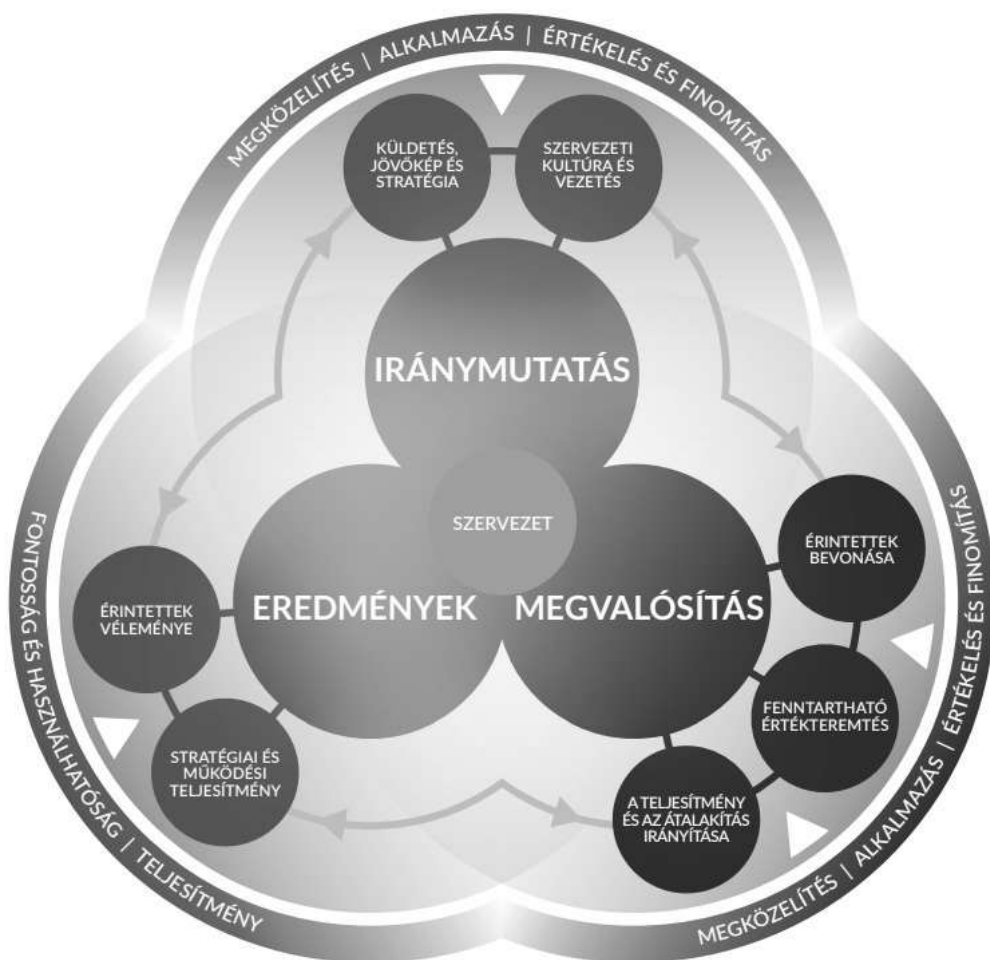
Az iparágtól, a mérettől, a struktúrától és az érettségtől függően a szervezeteknek megfelelő menedzsment rendszert kell kidolgozniuk, amely sikeressé teszi őket. Az EFQM kiválósági modell egy praktikus, nem előírással keretrendszer, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy azonosítsák, hol tartanak a kiválóság (a TQM vezetési filozófiának megfelelő szervezeti kultúra) felé vezető úton, és ennek alkalmazásával megértsék, mik az alapvető erősségeik, és figyelembe vegyék megfogalmazott víziójukat és küldetésüket, figyelembe véve, hogy hol találhatók eltérések. Ez egy olyan közös nyelvet és gondolkodásmódot testesít meg a szervezetek működését illetően, mely lehetővé teszi az ötletek és elképzelések hatékony kommunikációját a szervezeten belül és kívül. Így integrálja a meglévő és tervezett kezdeményezéseket, megszünteti a redundanciákat, és azonosítja a „réseket” az elképzelt állapotok és a valóság között.

A kiváló szervezetek olyan egyedi teljesítményt érhetnek el, amely kielégíti és meghaladja az összes érdekelt fél elvárásait. Az EFQM modell három integrált eszközt bocsát a szervezetek rendelkezésére: a kiválósági alapelveket, az EFQM kiválósági modellt és a RADAR logikát. A RADAR logika (amely lényegében egy, a modellre alkalmazott PDCA elv) alkalmazásával a szervezet meghatározhatja, hol tart a kiválóság felé vezető úton, ezzel kiindulópontot képezve a fejlesztési projektek menedzseléséhez. Egyben ez az EFQM Kiválósági Díj pontozási mechanizmusának is az alapja.

Az önértékelés során a belső kapcsolatok feltárása is hangsúlyt kap. Értékelni kell az iránymutatás, a megvalósítás és az eredmények közötti összefüggéseket. Ez azt jelenti, hogy az értékelés központi része annak felmérése, hogy az alkalmazott módszerek milyen eredmények eléréséhez járulnak hozzá. A rendszeres önértékelés megvalósítása lehetővé teszi a szervezet számára, hogy a fenti összefüggések figyelembevételével (a PDCA szellemében) folyamatosan mérje és értékelje az elindított fejlesztési tevékenységek eredményességét. Az eredmények reális értékelése, pontos kép kialakítása érdekében a szervezetnek össze kell vetnie azokat a korábbi években elért eredményekkel, a kitűzött és érvényes célokkal, illetve más szervezetek hasonló eredményeivel.

Az EFQM szervezete 2019 év végén kiadta a széleskörű szakértői vélemények figyelembe vételével összeállított új modelljét. Alapvető változás, hogy az EFQM modellek eddigi két fő (adottságok és eredmények) részre tagozódása megváltozott és három komponensbe csoportosították a kritériumokat. Másik fontos változás, hogy a kritériumok száma 9-ről 7-re csökkent. A modell tagozódása: I. Iránymutatás II. Megvalósítás III. Eredmények. Az 1. ábra a modell kritériumait mutatja be.

Az iránymutatás szekció fő kérdései, hogy miért létezik ez a szervezet, milyen célt tölt be, és miért ez a stratégiája. Ezt követően a megvalósítási rész azt vizsgálja, hogy a szervezet hogyan kívánja megvalósítani célját és stratégiáját. Végül az eredmények részben azt vizsgáljuk, hogy a szervezet mit ért el és mit kíván elérni a jövőben (EFQM, 2020).



1. ábra: Az EFQM 2020 modell

#### 4. Alkalmazási lehetőségek a karbantartás területén

A karbantartási folyamatok, melyek segítenek megelőzni a meghibásodásokat és a baleseteket, csökkenteni a gépleállások és javítások számát, fontos folyamatok a termelő vállalatok működésében. (Topár, 2012) Minden sikeres vállalat méri karbantartási teljesítményét, hogy versenyképes és költséghatékony maradjon. A mérések, értékelések egyik alapvető célja az intézkedések, tevékenységek és az eredmények, hatások közötti kapcsolat feltárása. A korábbi EFQM modellt tovább fejlesztve Nagyova és Pacaiova (2018) megállapították, hogy a TPM-et fejlesztési eszközként használó vállalatok jobb eredményeket értek el a rendelkezésre állás, a biztonság vagy a karbantartás hatásossága területén. A karbantartás értékelése összetett kérdés, mivel a hatékonyság mérésén túl kiterjed a karbantartásnak az üzleti célok megvalósulásához való hozzájárulásának mérésére is. Fenti értékelés egy lehetséges, az EFQM logikájára is építkező, leíró modellt dolgozott ki Bognár és Gaál (2011, 2013), amely modell elsősorban a szervezeti kultúra és az üzleti folyamatok karbantartási stratégiáinak közötti kapcsolatokat leírására fókuszál.

A karbantartás ellenőrzésére és értékelésére nyújt új lehetőséget az EFQM 2020 modell alkalmazása a karbantartó szervezetekre. A modell kérdései nem csak az egész vállalatra, hanem annak egy részegységére (Hemsworth, 2016), például a karbantartó szervezetre is alkalmazhatók. Tehát vizsgálhatjuk, hogy a karbantartó szervezet mennyiben képes teljesíteni

a vezetés által kijelölt célokat, milyen eredményeket ér el a termelési folyamat hatékonyságának és fejlesztésének biztosítása tekintetében. Az alábbi példák a BME hallgatóinak beszámolóira építve bemutatják, hogy a karbantartás fejlesztése hogyan hat az eredményekre.

## 5. Példák a karbantartó szervezetek működésének fejlesztésére

A működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szervezet, amely a teljesítménynek megfelelően és a szervezeti célokkal összhangban menedzseli eszközeit és erőforrásait, beleértve az épületvagyonot is. (EFQM, 2020) Az épületkarbantartó szervezetek munkájuk során sokféle anyagot, alkatrészt, szerszámot használnak, amelyeknek mindig rendelkezésre kell állniuk a szükséges karbantartási feladatok elvégzéséhez. Az épületkarbantartó szervezeteknek pontos nyilvántartást kell vezetniük a raktárba bekerülő anyagokról és berendezésekről. A készletnyilvántartást általában számítógépes programban vezetik arról, hogy milyen anyagok és berendezések állnak rendelkezésre. Rendszeres a készletek ellenőrzése, mely vizsgálja és értékeli a készletek használhatóságát, minőségét és szavatossági idejét.

Az épületek mérete, a bennük lévő berendezések és eszközök sokfélesége, valamint ezen eszközök magas költsége miatt gyakran előfordul, hogy bizonyos anyagokból vagy alkatrészekből hiány keletkezik. Míg egy épület rendeltetésszerű üzemeltetése a tulajdonos felelőssége, addig a tényleges igény a használók (bérlők) tekintetében merül fel, akiknél egy-egy alkatrész hiánya akár az egész üzleti működést zavarhatja, veszélyeztetheti. A gazdálkodó szervezetek nem légtüres térben működnek, a környezetük és a gazdasági kapcsolat megértése kulcsfontosságú a sikeres igénykielégítéshez. A teljesítmény javítása mellett fontos odafigyelni a szervezet működésének gazdasági, környezeti és társadalmi szereplőire is. A kiválóságra törekvő szervezet megismeri és figyelembe veszi az érintettek igényeit, elvárásait és egyensúlyra törekszik a legfontosabb (kulcs) érintettek viszonylatában.

Az elmúlt években tapasztalt gazdasági hatások (alapanyag-, alkatrészhiányok, szállítási problémák és árfolyam-ingadozások) miatt célszerű lehet a gyorsan kopó alkatrészekből nagyobb raktárkészletet felhalmozni, mivel ez jelentősen javítja a válaszkészséget, lerövidítheti a javítási időt.

Az önértékelés a példában szereplő szervezetnél feltárta készletnyilvántartás hiányosságait. Az 5S módszer logikáját követve a raktárban lévő anyagok és eszközök alapos leltározása, majd csoportosítása után egy hatékony tárolórendszer kialakítása történt. A tárolás fejlesztése egyfelől segíti a hatékony eligazodást a raktárban, másfelől gyorsabb átfutási időt eredményez. Továbbá, olyan modern informatikai nyilvántartási rendszert vezettek be, amely lehetővé teszi a pontos készletnyilvántartást, valamint a könnyű keresést. A folyamatos készletellenőrzés segít az eltérések időben történő észlelésében és kezelésében.

A készletek kezelése befolyásolja az üzleti teljesítményt, az erőforrások hatékony felhasználását és a vevői elégedettséget. Utóbbi a szervezet külső környezeti és társadalmi megítélésére is hatással lehet, ezt méri az EFQM modell 6. Érintettek véleményei kritériuma.

A második szervezet ipari létesítmények általános karbantartásával foglalkozik. Az önértékelés rávilágított arra, hogy a karbantartói munkakör rendszeres feladatait túl általánosan határozták meg. Ez a példa az EFQM 2020 modell megvalósítási kritériumaira irányítja a figyelmet. Az érintettek bevonása kritérium része a munkaerő vonzása, bevonása, fejlesztése és megtartása (3.2 alkritérium), mely tartalmazza, hogy a munkatársak megfelelően irányítottak legyenek, többek között a munkaköri leírásokon keresztül. A teljesítmény és az

átalakítás irányítása kritérium része az eszközök és erőforrások menedzselése (5.5 alkritérium), mely tartalmazza az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodást.

Az önértékelést megelőzően a karbantartók munkaköri leírásaiban csak általános karbantartási feladatok és kötelezettségek fogalmazódtak meg, mint például az épületbiztonsági rendszerek karbantartása, a kiadatlan területek és irodahelyiségek rendszeres ellenőrzése és takarítása, a kazánházak tisztán tartása stb. Emellett fontos megemlíteni, hogy a kötelezően elvégzendő, rendszeres feladatokat (pl.: fűtési, szellőzési és légkondicionáló rendszerek javítása) nem csak a munkaköri leírások, hanem a megrendelőkkel kötött egyedi szerződések is rögzítik.

A vállalatnál az önértékelés nyomán a rendszeres karbantartási feladatok ellenőrzésére egy listát alakítottak ki az elvégzendő feladatokról: területenként pontosan meghatározott időpontokkal, ráfordított idővel, a feladat elvégzésének ellenőrizhetőségével. A rendszeres karbantartási feladatokat az üzemeltetői szoftverbe integrálták, ez lehetővé teszi ezen elvégzett feladatok azonnali ellenőrzését és a különböző feladatok elvégzésére fordított idő nyomon követését is. Jobb dokumentációval pontosabb képet kapunk a karbantartás eredményességéről.

Egy szinte formális probléma feltárása magában rejti a lehetőséget, hogy a szervezet innovatív megoldást dolgozzon ki és egyben javítja az értékteremtést és a szervezet teljesítményét. A kreatív és innovatív megoldások feltétele az ezt ösztönző szervezeti kultúra és vezetés (melyet a 2.3-as alkritérium értékel az Iránymutatás komponensben). Az EFQM 2020 modell hangsúlyozza, hogy annak feltárása, hogy hogyan tevékenykedik egy szervezet és annak milyen eredményei, hatásai vannak, segít a fejlesztések céljának jobb kijelölésében és megvalósításában. Ebben az esetben a fejlesztés elsődleges célja a folyamatok javítása és a költségek csökkentése, a hiányos tervezésből adódó hibák kiküszöbölése volt, valamint minőségi javulás a feladatellátásban.

## **6. Vezetői vonatkozások**

Az önértékelés egyik fő célja annak vizsgálata, hogy a szervezet mennyire hasznosítja az alkalmazott módszerekben és megközelítésekben rejlő potenciált, és milyen mértékben alkalmazza hatékonyan és eredményesen az egyéni tevékenység vagy a folyamatok szintjén. Az aktuális teljesítmény adatait célszerű megvizsgálni a kitűzött célokhoz képest, és összevetni az iparág legjobbjaival.

Mivel a szervezetek rendelkezésére álló erőforrások száma korlátozott, elengedhetetlen a fejlesztési tevékenységek fontossági sorrendbe állítása, és azon kritikus fejlesztések azonosítása, amelyek a szervezet és az érintettek szempontjából a legjelentősebb javulást ígérik. Mivel minden szervezet egyedi, erre a helyzetre nincsenek általánosan ajánlott megoldások vagy eszközök. Mindazonáltal a prioritási sorrend függ attól, hogy rendelkezésre állnak-e a szükséges források.

A fejlesztési tevékenységek rangsorolása után a következő lépés a megvalósításra irányuló akciótervek elkészítése és végrehajtása. Ezt követi az akcióterv előrehaladásának nyomon követése. Szükséges továbbá az önértékelési folyamat eredményességének mérése, és az azonosított tanulási pontokat be kell építeni a következő önértékelési ciklusba.

Mennyi többletmunkát jelent az önértékelés rendszeres végrehajtása? A vezetés feladata azoknak a tevékenységeknek a megtervezése és megvalósítása, amelyek elősegítik a szervezet hosszú távon fenntartható és virágzó működését. A vezetés feladata továbbá az értékelések alapján a kitűzött célok megvalósulásának folyamatos figyelemmel kísérése, következtetések

levonása, konkrét fejlesztési javaslatok megtétele. Tehát az EFQM modellt követő szervezeti önértékelés szerves része lehet a vezetői munkának.

## 7. Következtetések

A karbantartási folyamatok, melyek az elmúlt évtizedben kulcsfontosságúvá váltak a szervezetrányításban, segítenek elkerülni a meghibásodásokat, megelőzni a baleseteket, csökkenteni a gépjavítások számát, minimalizálni a költségeket. A termelő szervezetek különböző eszközöket és módszereket használnak a karbantartási folyamatok értékelésére és fejlesztésére. Számos karbantartási szakember rendelkezik saját karbantartási ellenőrzési kritériumokkal, ellenőrző listákkal, felmérésekkel és indikátorokkal.

Ennek a tanulmánynak az volt a célja, hogy bemutassa az egyik legszélesebb körben használt üzleti kiválósági modellt. Az EFQM modell rendszeresen újításokon megy keresztül, és megfigyelhető, hogy egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a partneri kapcsolatok, és a vezetői elkötelezettség. Az EFQM 2020 modell újdonsága, hogy úgy fókuszál a változásra, átalakulásra, hogy figyelembe vesz egy tágabb szervezeti kontextust, és az értékteremtés és a fenntarthatóság a modell lényegi eleme.

Az önértékelés következménye a folyamatos, tudatos, mérhető, módszerek alkalmazásán alapuló fejlesztő tevékenység. A rendszeres önértékelés megerősítheti a folyamatos fejlesztést a gyakorlatban. Az EFQM 2020 modell alkalmazása jelentős hozzájárulás lehet a Total Productive Maintenance (TPM) kultúrájának megteremtéséhez is a karbantartó szervezetek/szervezeti egységek működésében. Míg a modell egy általános, mérettől és egyéb tényezőktől független keretrendszert mutat be, addig a kritériumok és alkritériumok alkalmazása minden szervezetnél egyedi módon valósulhat meg.

## Felhasznált irodalom

Aditya P., Kumar, U. (2006): Maintenance performance measurement (MPM): Issues and challenges, *Journal of Quality in Maintenance Engineering* 12(3):239-251, DOI: 10.1108/13552510610685084

Az EFQM Modell (2019), <https://kivalosag.com/efqm-modell-magyar-nyelven-pdf/> letöltés ideje: 2023. 03. 31.

Bognár, F., Gaál, Z. (2011): Rethinking business process maintenance related to corporate culture. *Problems of Management in the 21st Century* 1(1) pp. 16-25.

Bognár, F., Gaál, Z. (2013): A beszállítói kapcsolatok megbízhatósági és karbantartási konzekvenciái. *Vezetéstudomány, különszám* pp. 14-21.

Nagyova, A., Pacaiova, H. (2018): Maintenance evaluation based on the EFQM model excellence, 2018 IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 393 012005 DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/393/1/012005>

Hemsworth, D. (2016): An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model In Purchasing. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 15(4), 127–146. <https://doi.org/10.19030/iber.v15i4.9715>

Topár J. (2012): Minőségmenedzsment trendek a termelő és szolgáltató szektorokban. A műszaki menedzsment aktuális kérdései, Műszaki Kiadó, pp 87-105.