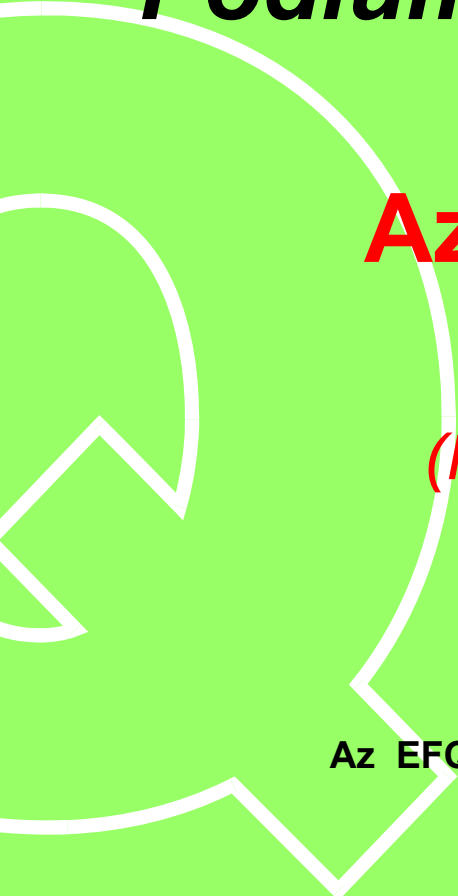




EOQ MNB

Pódiumbeszélgetések a minőségről

Az új EFQM Modell (2020) és alkalmazása

(Rövid összefoglaló a beszélgetéshez)

2022. Január 24.

Az EFQM Modell leírásának felhasználásával összeállította, kiegészítette

Mikó György

EOQ MNB minőségügyi szakértő
EOQ MNB TQM Felülvizsgáló
Vezetési tanácsadó

A mai beszélgetés víziója

Miért új a Modell?

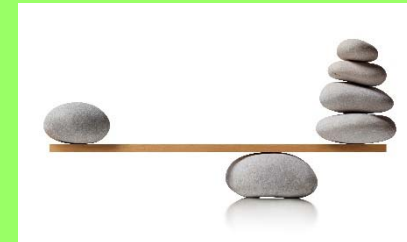


Az új EFQM Modell 2020 szerkezete



Az új Modell kiemelt gondolatai

Mérés-összehasonlítás



Pályázat

Hogyan alkalmazzuk a Modell üzeneteit?

Előzmények (1)

Nem előadást szeretnék tartani, hanem egy összefoglalót, ami alapján beszélgetni tudunk a Modell alkalmazásáról és talán annak jelenéről és jövőjéről.

Nem Modell ismertetés, de nem kerülhető el, hogy rövidem bemutassam a gyökereket és a modell szerkezetét.

Feltételezhető, hogy a jelenlévők valamilyen mértékben ismerik a jó működést leíró, illetve jó működést biztosító feltétel-rendszereket.

Annak érdekében, hogy egymást is jobban megértsük, **néhány mérföldkő** ezen a területen:

- **Deming Díj** és követelmény rendszere 1951(Japán)
- **Malcolm Baldrige Díj** és követelmény rendszere 1987(USA)
- 1988-ban megalakult (vezető ipari nagyvállalatok) az EFQM (Brüsszel) non profit szervezet.



(Európa is igyekezett, a Japán és USA után, saját a kiváló működést leíró keretrendszert létrehozni TQM elvek jelentős felhasználása mellett kimondottan üzleti sikerek érdekében)

- o EFQM Business Excellence Modell 1991(Európa)
- o EFQM Business Excellence Modell 1996 for SME –KKV-k részére(Európa)
- o EFQM Excellence Modell 1999 (Európa)
- o és frissítései 2003 és 2013-ban. ➡ **European Quality Award**

Előzmények (2)

Magyarország is csatlakozott az EFQM-hez, a szervezetek használták a modelleket, **Nemzeti Minőségi Díjat** tűztek ki, számos „mutáció” mellett.

A hazaivállalatok, szervezetek kezdetben nagy aktivitással, később egyre lanyhuló kedvvel, végül sok esetben formálisan használták a modellek elvárásait.

Közben a gazdaságok, a társadalmak, a politikai gondolkodások **nagyon gyors és nagy változásokat produkáltak.**

2015 után, Európa számos országában a gazdaság és a társadalom(humán) vezetői felismerték, hogy a változások kezeléséhez kell egy „kapaszkodó” a termelő és szolgáltató, akár a profit akár a nonprofit szervezetek részére egyaránt használható működési gyűjtemény, egy új keretrendszer.

Kell egy olyan összeállítás, ami szemléletén, bemutatott munkakultúráján keresztül alkalmazkodást és sikert jelent a kihívások sokaságában, az emberi jólét érdekében.

Számos szervezetnél az elmúlt években **ugrásszerűen megnőtt az igény a kiválóbb működés, a szabályozott tevékenységek végzése iránt, a fenntarthatóság és az Ökoszisztémába való beleilleszkedés mellett.**

Miért aktuális és mi a célja az új Modellnek?

Nagy horderejű társadalmi és gazdasági változásokat élünk meg, ahol az **Ember és helyzete** mindennél **meghatározóbb tényezővé** vált, még a pénzzel szemben is.

A termelő és szolgáltató valamint folyamatosan tanuló **világ nehezen kezeli a változásokat**. Érezhetően utat, **megoldásokat keresünk**.

A **fenntartható gazdaság** a társadalom fejlődése és egy **hatékonyabb emberközpontú munkakultúrát mutat be**.

A kiválóságot írja le.

EOQ MNB



EFQM Modell 2020



2019. október, Helsinki,
EFQM Éves Konferencia. Az új modell
EFQM Modell 2020 (© EFQM 2019) **kihirdetése.**



Hosszú évek fejlesztési eredményeképpen az új Modell egy egyszerű értékelési eszközből egy **létfontosságú keretrendszerre** és **módszertanná** vált, amely mindazon változások, átalakulások és egyéb zavaró tényezők esetében segít, amelyekkel az egyének és szervezetek nap mint nap szembesülnek.

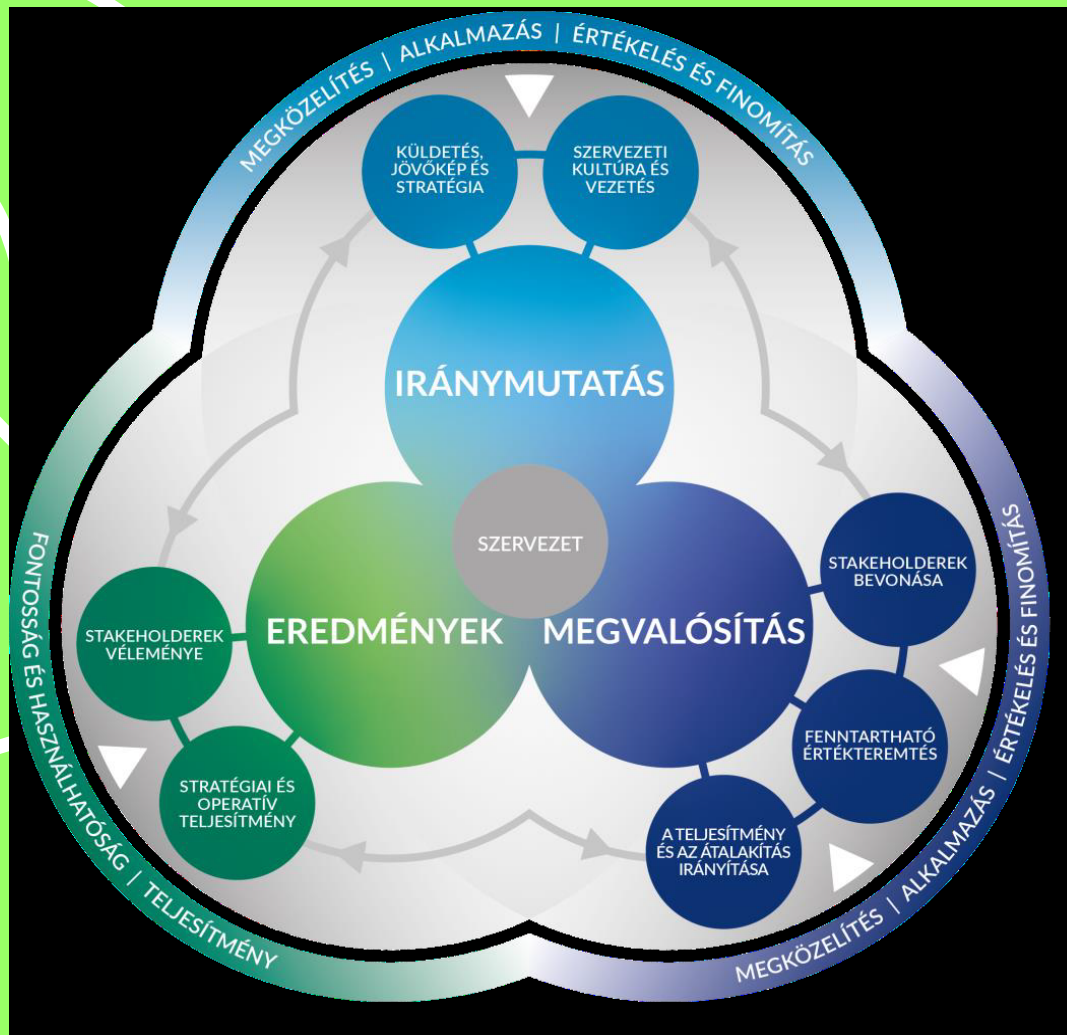
Egyszerűen fogalmazva: **az EFQM Modell segít a szervezetnek abban, hogy sikereket érjen el azzal, hogy felméri, hol tartanak a fenntartható értékek létrehozásának útján.**



Segít megérteni hiányosságokat és a rendelkezésre álló lehetséges megoldásokat, illetve megerősítést ad a fejlődésre, a szervezet teljesítményének jelentős javítására.

AZ EFQM MODELL 2020 (© EFQM 2019)

már a változott szemléletet mutatja



Három meghatározó tényező (pillér)

- Iránymutatás
- Megvalósítás
- Eredmények

EFQM Modell 2020 szerkezete (1)



Az EFQM Modell 2020 három fő témaköre:

Miért?



Iránymutatás (Direction)

Mit akarunk, milyen célokat akarunk megvalósítani?

Mi a küldetés jövőkép és a stratégia?

Hogyan?



Megvalósítás (Execution)

Milyen módon akarjuk a célokat megvalósítani?

Mit?



Eredmények (Results)

Mit értünk el?

Mit szeretnénk elérni a jövőben?

A Modell szerkezetében erősen érvényesül a folyamatszemplélet és a PDCA ciklus.

Ebben az új modellben „tetten érhető” a 2000-s évek eleje óta alkalmazott **Üzleti Kiválóság Index (BEI= Business Excellence index)** és a **kritikus sikertényezők** (Gopal K. KANJI) valamint az Amerikai Vevői Megelégedettségi Index (ACSI=American Satisfaction Index) hatása.

De megjelennek ebben az új modellben a **Schiba minőségsszintek** és **Deming minőségmenedzsment szemléletek** is.

EOQ MNB

EFQM Modell 2020 szerkezete (2)



Az EFQM Modell 2020 **három meghatározó területének (pillérek)** és azok 7 **kritériumra** (és alkritériumokra **bontása**:
(Mindegyik alkritérium további számos tématerületet fed le)

Iránymutatás (Direction)

1. **kritérium:** Küldetés, Jövőkép, Stratégia
2. **kritérium:** Szervezeti kultúra és vezetés



Megvalósítás (Execution)

3. **kritérium:** Érintettek bevonása
4. **kritérium:** Fenntartható értékteremtés
5. **kritérium:** A teljesítmény és az átalakítás iránya



Eredmények (Results)

6. **kritérium:** Az Érintettek véleménye
7. **kritérium:** Stratégiai és operatív teljesítmény



Néhány gondolat az EFQM Modell 2020 tartalmi üzeneteiből (1)



- Hogyan kezeljük a **változások** és az **átalakulásokat**. Felkészülés a jövőre.
- A gyors alkalmazkodás a **külső és belső érdekelt felek** és a többi környezeti tényező figyelembevétele mellett.
- **Együtttes értékteremtés (Co-creation)** hangsúlyozása (Nem a versengésre épülő kapcsolatok kialakítása hozza az eredményt).
- **Értékteremtés** a gazdasági és társadalmi feltételek figyelembevétele mellett. **Szervezeti kultúra**.
- **Szervezeti Ökoszisztéma** megteremtése (fenyegetések és lehetőségek) az EFQM Modell által globálisan elismert szervezeti változásokat és a teljesítménynövelést támogató keret-rendszeren keresztül.

Néhány gondolat az EFQM Modell 2020 tartalmi üzeneteiből (2)



- **Új vezetési stílus** (együttműködő, nem adminisztratív, kooperatív).
A jövőben többféle vezetési stílusra, kevésbé hierarchikus, kevésbé adminisztratív, nagyobb együttműködésre támaszkodó, **kooperatív vezetési módszerre** van szükség.
- Alapvető, hogy a szervezet **munkatársaival való kapcsolatokban** nagyobb figyelem fordítódjon a **munkaerő sokféleségére**.
- A szervezet átállítása a **kreatív és innovatív gondolkodásra** - beleértve az áttöréses menedzsment gondolkodást is.
- Egyszerre kell adaptálódni a változásokhoz, **a változásokat meglépni**, és a jelen termelés és szolgáltatás folyamatokat menedzselni.

Néhány gondolat az EFQM Modell 2020 tartalmi üzeneteiből (3)



- A kiválóságnak **nem feltétlen a nyereség**, a folyamatos többlet haszon a jellemzője. **Meg kell változtatni a fókuszokat**, mert a gyors változások mellett csak így tudjuk minden területen biztosítani a fenntarthatóságot.
- Az emberi szempontok kerülnek előtérbe, és nem feltétlen a „verseny” és a „versenyelőnyök” jelentik a kiválóság legfontosabb mutatóit. **Kihangsúlyozott a vezetés szerepe, a vezetői elkötelezettség a munkatársak és a társadalom iránt.**
- Az **emberi életminőség értékei kiemelkedően fontosak**, míg az eredmények (Pld: a pénz) az értékek létrehozásához kellenek).

Néhány gondolat az EFQM Modell 2020 tartalmi üzeneteiből (4)



- Jól érzékelhető a **fenntarthatóság igénye**, a már előzőekben is jelzett **ökogazdálkodás** esetében is.
- A **környezetvédelem fontossága**, a közös értékek, az egymásra figyelés, az Érintettekkel való együttműködés, a közös jó érdekében, a nyereség megosztása is a kiválóság meghatározó jellemzője lehet.
- **Az etikus gondokozás** a közös értékek elérése érdekében.

Néhány gondolat az EFQM Modell 2020 tartalmi üzeneteiből (5)



Az alapvető összeurópai értékeket emeli be a nézőpontba!

A modell kialakításában érződik az 1999/2000-ben elindított „**Készenlét a jövőre index**” hatása („Globális vezetők Európa 2050 Munkacsoport” felmérései)

Az európai társadalmak készenlétét és képességét leginkább befolyásoló **mutatók**, amelyek mellett kezelni lehet a 21. század kihívásait:

1. A jelenlegi fejlődés fenntarthatósága,
2. Társadalmi méltányosság és egyéni teljesítmény,
3. A társadalmi összhang foka,
4. A további fejlődés lehetősége.

Tovább árnyalja az új modell kialakítását az **ENSZ céljainak beemelése**.

Az EFQM hangsúlyozza, hogy az „EFQM Modell 2020 használata alapján feltételezik és elvárják, hogy a modellt használó minden szervezet az ENSZ által kiadott dokumentumokban megfogalmazott lényegi üzenetek alapján tevékenykedjék, függetlenül attól, hogy a jogi környezet mit ír elő számára”

Az új modell egyértelműen kiáll az ENSZ 17 részből álló fenntartható fejlődési céljai mellett. (UN SDG 2030) Az új modell ezt a célt kívánja erősíteni.

Miért alkalmaznám a Modell elvárásait?

Mert integrálódik napjaink kihívásaiba

Rámutat arra, hogy csak akkor lehetek kiváló, ha figyelembe veszem a gazdasági-társadalmi jelzéseket, változásokat



Vizsgálja, hogy működésem olyan-e hogy mindenkit megszólítok?

Segít a megoldásokban és kiváló eredményeket és jelentős pozitív visszajelzéseket generál.



Ráirányítja a figyelmet a arra, hogy mikor gyorsítsak, változtassak, adjak jelzéseket.

Miért alkalmaznám a Modell elvárásait?

Mert a Kiválóság útjára visz...

„A Minőség a kiválóságon keresztül érhető el és nem fordítva”

(Bob Kennedy az ASQ szeniorja, egyetemi prof. Írország)

A Modell használata működésemet
tudatos munkakultúra váltásra,
fenntarthatóságra serkenti.



Az emberi kapcsolatokra
Kooperatív vezetésre épít.



Miért alkalmaznám a Modell elvárásait?

Mert úgy lehetek kiváló, ha



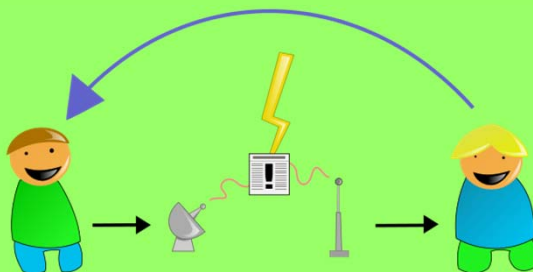
Tudom, hogy mit tegyek a megelőzések érdekében?

Ismerem a kockázataim és tudom kezelni?

Kommunikálok a környezettel

0
0
0
0

*Kérdezek
Válaszolk
Informálok
Áttekintek*



Miért alkalmaznám a Modell elvárásait?

Mert értékelhető és összehasonlítási lehetőséget teremt

Mérjük-e a megfelelő dolgokat és a megfelelő módon?
Jobbak vagyunk?
Teljesítjük a céljainkat?
Hogyan állunk másokhoz képest?
Továbbra is sikeresek leszünk?



Mit csináljunk?
Miért tesszük ezt?
Hogyan, mikor és hol hajtottuk végre?
Honnan tudjuk, hogy működik?
Mit tanultunk?
Hogyan javíthatnánk rajta?

EFQM Modell 2020 szerinti szervezet-értékelés

Az EFQM Modellhez tartozik egy részletes és teljes körűnek nevezett **RADAR** (angol meghatározások kezdőbetűi) értékelési rendszer valamint egy a Modell alkalmazásával kezdően foglalkozó szervezetek részére egy **gyors-értékelő rendszer** is.

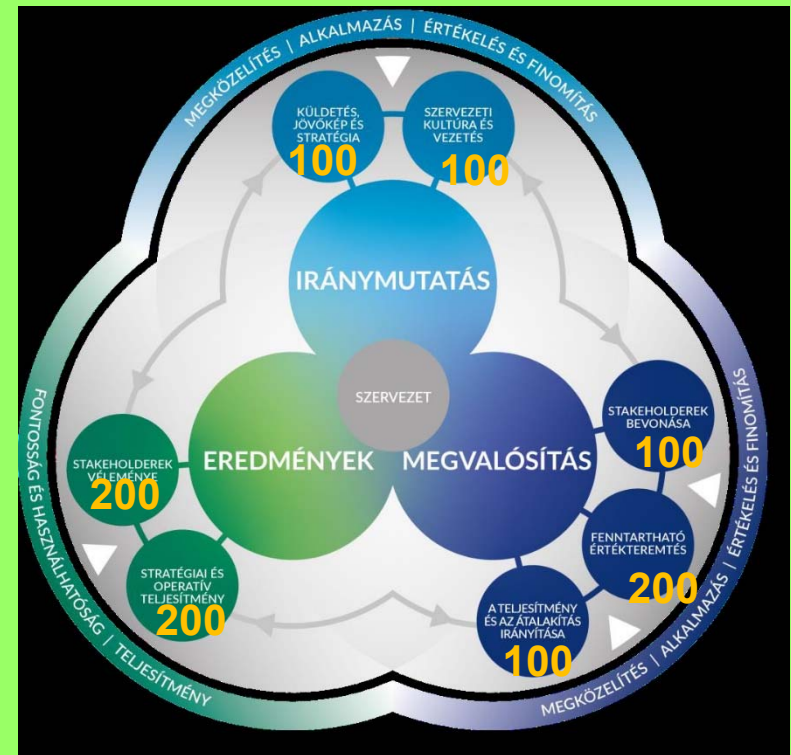
Az értékelés alapja az **Önértékelés**

A RADAR értékelési szempontok

- a megközelítés,
- az alkalmazás,
- értékelés és finomítás
- a fontosság és használhatóság
- a teljesítmény

Az értékelő rendszert egy súlyozásos pontozási rendszer fejezi be.

A maximálisan elérhető pontszám 1000.



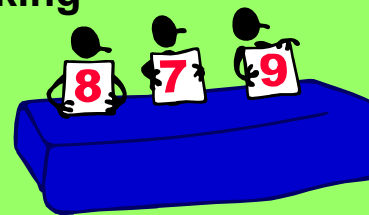
Az Önértékelés

Az önértékelés során egy elfogadott ideális szervezet modelljéhez hasonlítjuk magunkat.

Tükörbe nézés. A szervezet működésének teljes feltérképezése.

AZ ÖNÉRTÉKEKÉLÉS EREDMÉNYE

- Strukturált megközelítés a működés fejlesztéséhez.
- Az értékelés tényeken alapul és nem egyéni véleményeken.
- Megmutatja, hogy hogyan lehet az erőforrásokat a leghatékonyabban az érdekelt felek elégedettségének, és a gazdaságosság növelésére fordítani?
- Még jobb kommunikációt hoz létre.
- Segíti az embereket a változások kezelésében és elfogadásában
- A széleskörűen elfogadott kritériumok lehetővé teszik a benchmarking összehasonlításokat



AZ ÖNÉRTÉKEKÉLÉS ELŐNYE

- Folyamatosan figyeli az eredményeket
- A fejlesztési tevékenységekre összpontosít
- Világos kapcsolat a változtatási programok és az eredmények között
- A szervezet erősségeinek és fejlődési lehetőségeinek a megállapítása
- Kritikus folyamatok kiemelt kezelése

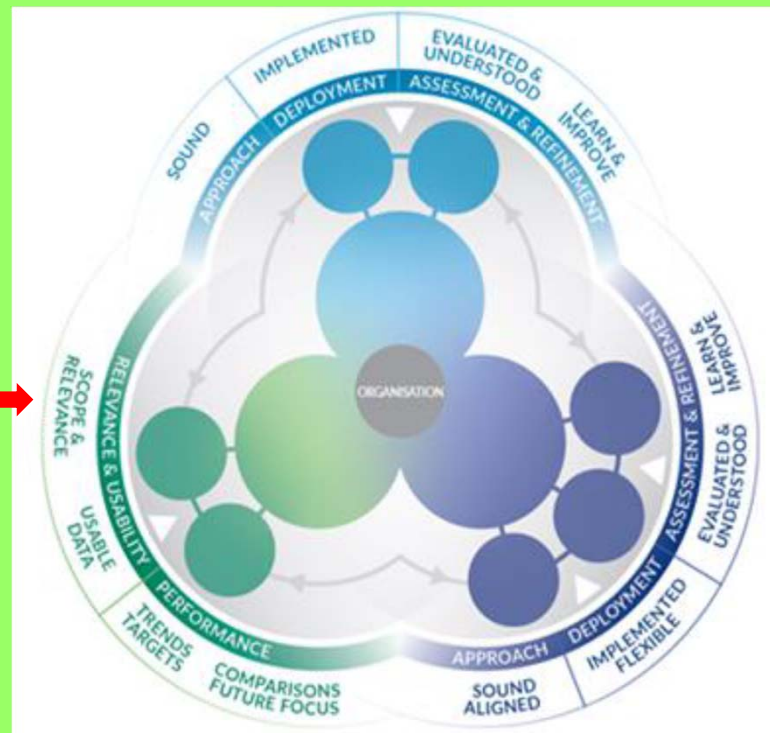
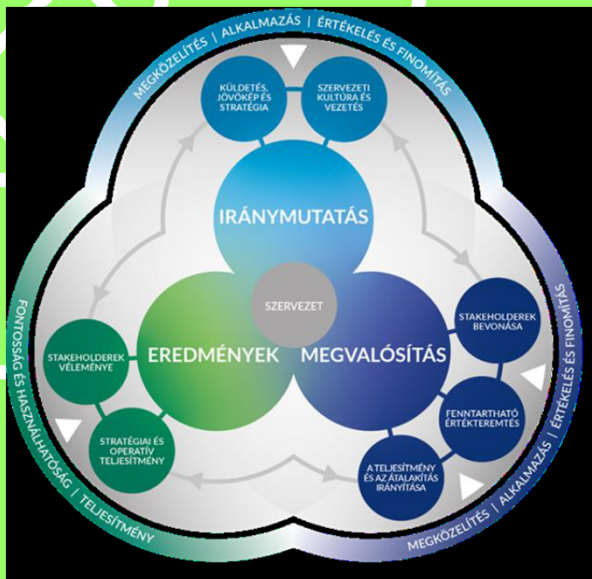


EFQM Modell 2020 szerinti szervezet-értékelés Internetes felülete

Az értékeléseket célszerűen az EFQM által működtetett, erre a célra kialakított, internetes portálon végezzük. (**EFQM ASSESS BASE**)

Az internetes hozzáférés díj köteles.

Megjegyzés:
Azok a szervezetek, akik részt vesznek a pályázatokon díjmentes hozzáférést kapnak.



a
RADAR
Értékelési
szemlélet
Jelenik meg az
Asses Base
használatán
keresztül

EFQM Modell 2020 szerinti szervezet értékelési lehetőségek

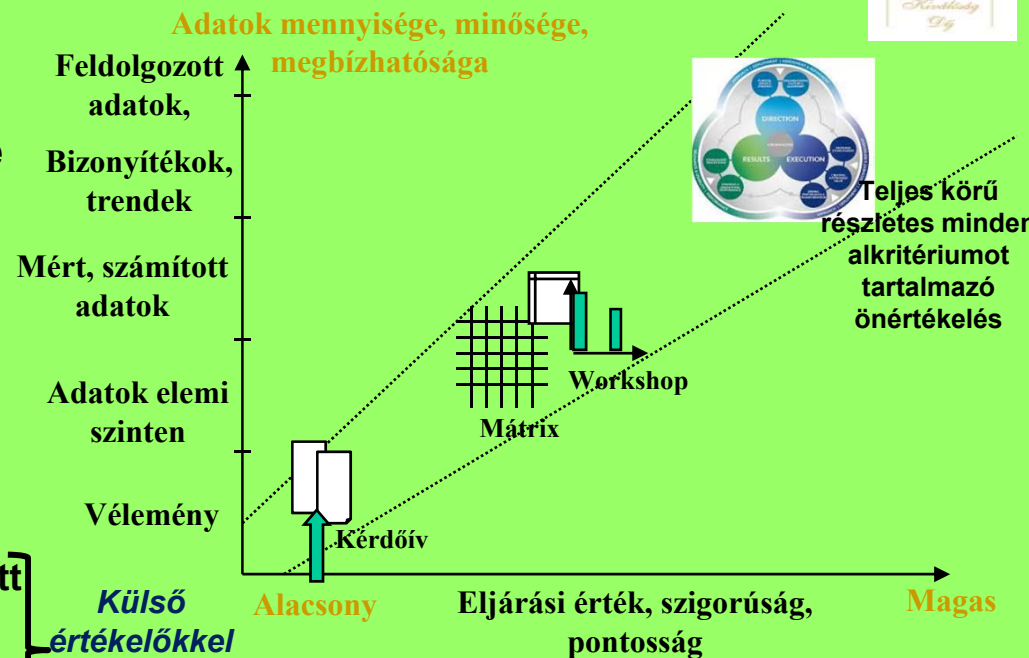
Az önértékelés lehetséges szintjei

- ☐ Gyors önértékelés a 3 fő rész alapján
- ☐ Szisztematikus értékelés
- ☐ Részletes, a Modell minden részletére kiterjedő, a teljes szervezet és működés áttekintő önértékelése

(EFQM ASSESS BASE használata)

Minden értékelés lehet:

- ✓ Belső használatra
- ✓ **NKER**, Elismerési 1*-6* fokozatokra készített (EFQM v. NKER)
- ✓ **NKD**, Díjra készített (EFQM v. NKD)



Megjegyzés: **NKER: Nemzeti Kiválóság Elismerési Rendszer**

NKD: Nemzeti Kiválóság Díj

Pályázati lehetőségek az EFQM Modell 2020 hazai alkalmazásával

NKER Nemzeti Kiválóság Elismerési Rendszer
A KÜLDETÉSTŐL A NEMZETI KIVÁLÓSÁGI DÍJIG

*Hatékonyan támogatja a
NKD Nemzeti Kiválóság Díj
működésének hosszú távú
fenntarthatóságát.*

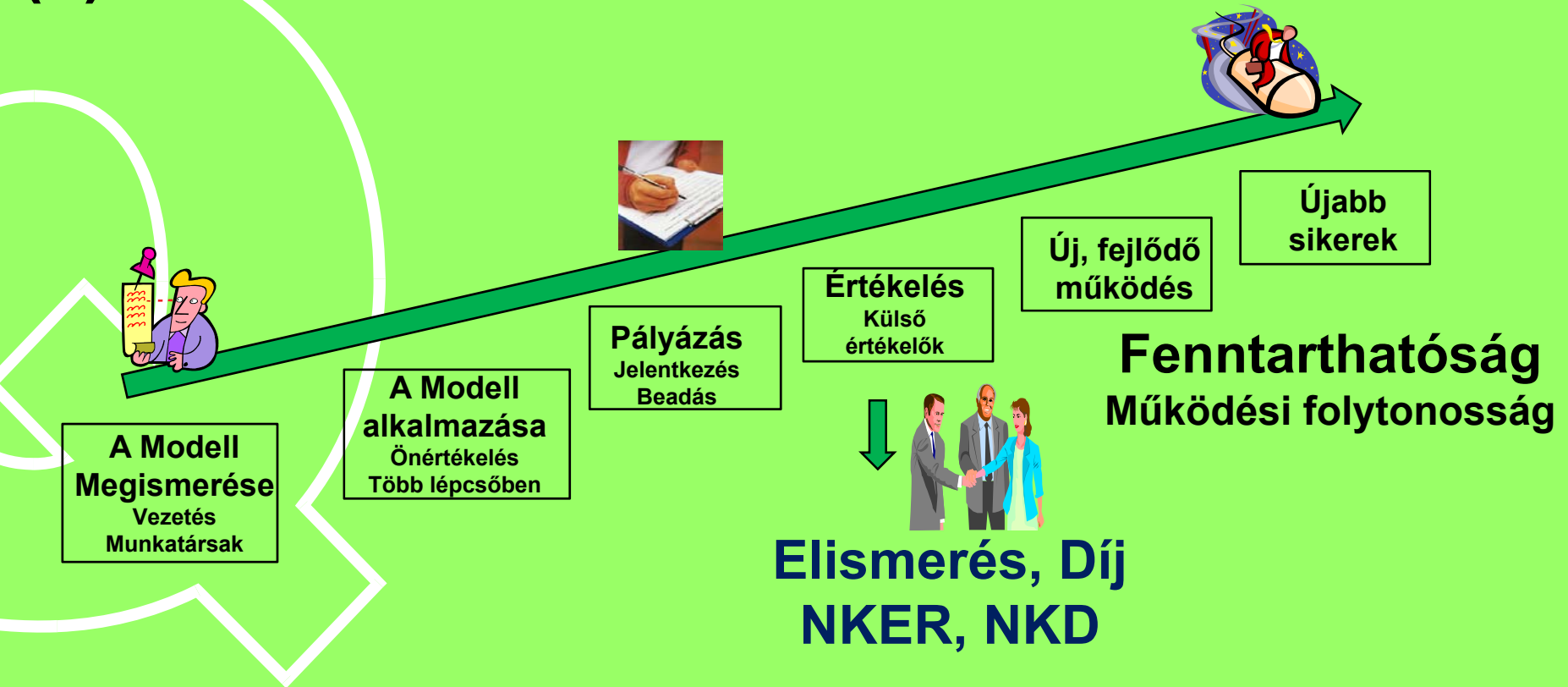
Fő jellemzők:

EFQM „kompatibilis” rendszer

- Új EFQM Modellen alapul
- Több szintű elismerési lehetőség
„Elismerés a Kiválóságért”
 - Bronz (1-2*)
 - Ezüst (3-4*)
 - Arany (5-6*)
- Széles körű együttműködés és bekapcsolódási lehetőség (pályázó, értékelő)
- Nemzeti szintű elismerési lehetőség!



Lehetséges mérföldkövek a kiválóság útján az EFQM Modell 2020 hazai alkalmazásánál (1)



Lehetséges mérföldkövek a kiválóság útján az EFQM Modell 2020 hazai alkalmazásánál (2)



Talán már világos, hogy alkalmazni érdemes, de...

Hogyan? Milyen úton?



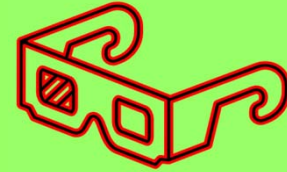
A Cél: Az EFQM Modell 2020 minél több hazai szervezet részére történő megismertetése, az alkalmazás segítése régi és új minőségügyi, HR és vezetési szakember közreműködésével.

- ❑ Minden lehetséges fórumon hangot adni, hogy a sikeresen menedzselte szervezetek az EFQM Modell 2020 alkalmazásával kaphatják meg azt a **támogatást, működési háttérrel és ösztönzést, amivel a szervezet a jövőben is eredményes és versenyképes, fenntartható lehet.**

➤ **Pályázati lehetőségek használata: NKER és/vagy NKD**

Lépésről, lépésre gyakorlati javaslatok, az EFQM Modell 2020 hazai alkalmazásához (1)

- ☐ Vezetői elhatározás és elkötelezettség mellett a szervezet néhány felelős személye **„tekintse át”** az EFQM Modell leírását. („Vezetői team” kialakítása)
- ☐ A vezetés és a középvezetés néhány kiemelt munkatársa **„mélyüljön el”** a Modell elvárásaiban.
- ☐ Hozzon létre egy a témára orientált „Önértékelő csapatot”. A szervezet belső kommunikációs eszközeivel kezdje terjeszteni munkatársai, között a Modell legfontosabb üzeneteit.
- ☐ Elkötelezett munkatársak részéről minél többen **vegyenek részt tájékoztató szakmai rendezvényeken** (Modell ismertetés, önértékelési, RADAR és értékelési, stb.) és vagy **alkalmazzanak tanácsadót**.
- ☐ **Végezzenek Önértékelést**, a jelzett három megközelítés, vagy akár más szinten, az Önértékelő csapat, vagy tanácsadó előzetes véleménye alapján.



Gyakorlati javaslatok, lehetőségek az EFQM Modell 2020 hazai alkalmazásához (4)

- ❑ A szervezet működésében, társadalmi beintegrálódásában termékei korszerűsítésénél, lépésről-lépésre haladva, **helyezzék el magukat a szervezeti ökoszisztémába.**

Értékeljék önmagukat! Pályázzanak! 😊

- ❑ **Folyamatos** tanulással, ismeretszerzéssel, szakértői-tanácsadói segítségekkel vegyék figyelembe a Modell megállapításait és **kezdjék alkalmazni** is azokat.

- ❑ Akár belső, akár külső értékelés eredményei alapján, az erősségek és fejlesztendő területek mentén, **kezdjék meg a lehetséges és szükséges fejlesztéseket figyelve az EFQM Modell elvárásaira.**

- ❑ Végezzenek újabb önértékelést



Gyakorlati javaslatok, lehetőségek az EFQM Modell 2020 hazai alkalmazásához (5)



A Modell által megadott szemlélet alapjára építve, a szervezet vegyen részt a NKER és/vagy a NKD pályázati lehetőségekben, „mérettesse meg magát”.



- ❑ A szervezet példákat mutathat be az új gondolkozás alkalmazására.

Az NKER és/vagy a NKD előnyei: *(SZKKE, Szabó Kálmán nyomán)*

- Motiváció,
- Pozitív kihívás, feladat,
- Munkatársi bevonást eredményez, a jobba válás, az együtt gondolkozás pozitív közösségi hatása mellett,
- Folyamatos fejlődés lehetőségét teremti meg az új módszerek, eszközök, a múltban elért, vagy nem elért eredmények (adatok) számba vételével,
- Az értékelési módszerek megismerése és alkalmazása (RADAR) mind belső, mind a „külső szem” oldaláról mérést jelent, összehasonlítást biztosít, (Versenyképesség fejlesztés: pozicionálás, benchmarking)
- Meg tudjuk mutatni magunkat kifelé amivel az érintettek (érdekelt felek) elköteleződését erősíthetjük,
- Lehetőség az elismerésre, a siker ünneplésére.



EOQ MNB

Pódiumbeszélgetések a minőségről

**Az új EFQM Modell (2020)
és alkalmazása**

**Köszönöm figyelmüket,
várom a kérdéseket!**

2022. Január 24.

Az EFQM Modell leírásának felhasználásával összeállította, kiegészítette

Mikó György

EOQ MNB minőségügyi szakértő

EOQ MNB TQM Felülvizsgáló

Vezetési tanácsadó