

EFQM-MODELL

Mire jó?

A modell magyarázatot ad a teljesítmény hiányosságaira, és segít azonosítani a javítási lehetőségeket.

Mit érdemes tudni róla?

Az Európai Minőségbiztosítási Alapítvány (EFQM - European Foundation for Quality Management) modellje segíti a szervezeteket megfelelő menedzsment rendszer létrehozásában, amely elindítja őket a kiválóság felé vezető úton. Ez egy non-preskriptív (nem előíró) jellegű keret, mely a következő elveken alapszik:

- eredményorientáltság
- ügyfélközpontúság
- *leadership*-kéességek és a célok állandósága
- folyamatokkal és tényekkel való menedzsment
- az emberek fejlesztése, bevonása
- folyamatos tanulás, innováció és tökéletesítés
- partnerségek fejlesztése
- közösségi felelősség

Az EFQM-modell azon az előfeltevésen alapul, hogy a kiváló eredményeket a teljesítmény, az ügyfelek, az emberek és a társadalom tekintetében partnerségekkel, erőforrásokkal és folyamatokkal lehet elérni.

Hogyan használjuk?

A modell öt szervezeti területet („kéességek”) és négy, teljesítménnyel összefüggő területet („eredmények”) különböztet meg. A szervezeti területek a szervezet menedzselésének kulcselemei: *vezetés, politika és a stratégia, emberek, partnerségek és erőforrások*, valamint *folyamatok*. A teljesítménnyel összefüggő területek mérési mutatókkal szolgálnak a szervezet egészségének és teljesítményének a mérésére: az ügyfelekkel, az emberekkel, a társadalommal kapcsolatos eredmények, továbbá a pénzügyi eredmények mérésére.

A **leadership kéesség** a következőkből áll:

- kidolgozni a küldetést (*misszió*), a jövőképet (*vízió*), és az értékeket;
- szerepmodellnek lenni a *kiválóság* kultúrájában;
- személyesen részt vállalni a szervezet vezetési rendszerének fejlesztésében, megvalósításában és javításában;

- részt vállalni az ügyfelekkel, üzlettársakkal és a társadalom képviselőivel való kapcsolattartásban;
- motiválni, támogatni és elismerni a szervezetben működő embereket.

A **politika és a stratégia** kiválóságának kritériumai:

- valamennyi érintett jelenlegi és jövőbeli szükségleteire és elvárásaira alapszik;
- a teljesítményméréssel, kutatással, tanulással és kreativitással kapcsolatosan információkra támaszkodik;
- folyamatosan fejlesztik, felülvizsgálják és naprakésszé teszik;
- kulcsfolyamatok keretében kap formát.

Az **emberek** kulcsszerepet játszanak. Az EFQM szerint:

- az emberi erőforrást gondosan kell tervezni, menedzselni és fejleszteni;
- azonosítani kell az alkalmazottak tudását és kompetenciáit;
- be kell vonni és felhatalmazni az embereket;
- párbeszédnek kell folynia az emberek és a szervezet között;
- az emberekkel törődni kell, jutalmazni és elismerni őket.

A **partnerségek és erőforrások** kiválóságához menedzselni kell:

- a külső partnerségeket;
- a pénzügyeket;
- az épületeket, berendezéseket és anyagokat;
- a technológiát;
- az információt és tudást.

A **folyamatok** akkor kiválók, ha:

- szisztematikusan tervezik és menedzselik őket;
- innovatív módon tökéletesítik az ügyfelek igényeinek kielégítése és értéknövelés céljából;
- az ügyfelek igényeit kielégítő, jól tervezett, jól kifejlesztett termékeket és szolgáltatásokat hoznak létre;
- termékeket és szolgáltatásokat hoznak létre, szállítanak és tartanak karban;
- jól kezelik és fejlesztik az ügyfélkapcsolatokat.

Az EFQM-ben az ügyfelekkel, az emberekkel és a társadalommal kapcsolatos eredményeket mérhetjük

- a percepció mérésével;
- teljesítménymutatókkal.

A teljesítmény kulcseredményeinek nevezzük azt, amit a szervezet a tervezett teljesítményhez képest elér:

- a teljesítmény kulcskimeneteit;
- a teljesítmény kulcsmutatóit.

Az összehangolt tanulási hatás érdekében lényeges egy visszacsatolási hurok, amely a teljesítmény területeit a célkitűzésekkel összeköti. A javítások hatásainak mérésére teljesítménymutatókat lehet kialakítani.

Tanulságok

Az európai menedzserek által gyakran használt EFQM-modell a tervezés és ellenőrzés ciklus professzionalizálásának elismert eszköze. A modellt nagyvállalatok - Renault. Philips stb. - felső vezetőinek közreműködésével dolgozták ki. A modell használata lehetővé teszi egy szervezet menedzsmentelemeinek könnyű strukturálását, elemzését, értékelését és fejlesztését.

Az EFQM-et gyakran ábrázolják a stratégiai döntéshozatal segítésére alkalmas modellként, pedig egyáltalán nem preskriptív modellről van szó: menedzsmentelemzésre szolgáló eszközként született. Az EFQM-modell nem annyira a megfelelő stratégiai irány kiválasztásában segít, hanem egyszerűen azoknak a kiigazításoknak, korrekcióknak a megvalósításában, amelyek végül is elvezetnek a kitűzött célok eléréséhez,

A valóságban az EFQM-modell használata gyakran korlátozódik elemzésre és akciókra, s túl kevés figyelmet fordítanak az „amit teszünk” és a „valóban ezt akartuk?” közötti kapcsolatra.