

Bognár Péter

EFQM és Projektmenedzsment

2007. február 21.



EFQM ...

**Példa a TQM szemlélet, a
minőségmenedzsment gyakorlati
alkalmazására**

Cél elismerni és segíteni azokat az európai szervezeteket, amelyek magas szinten és folyamatosan elkötelezettek a TQM és az üzleti kiválóság iránt

European Foundation for Quality Management **Európai Minőségfejlesztési Alapítvány**

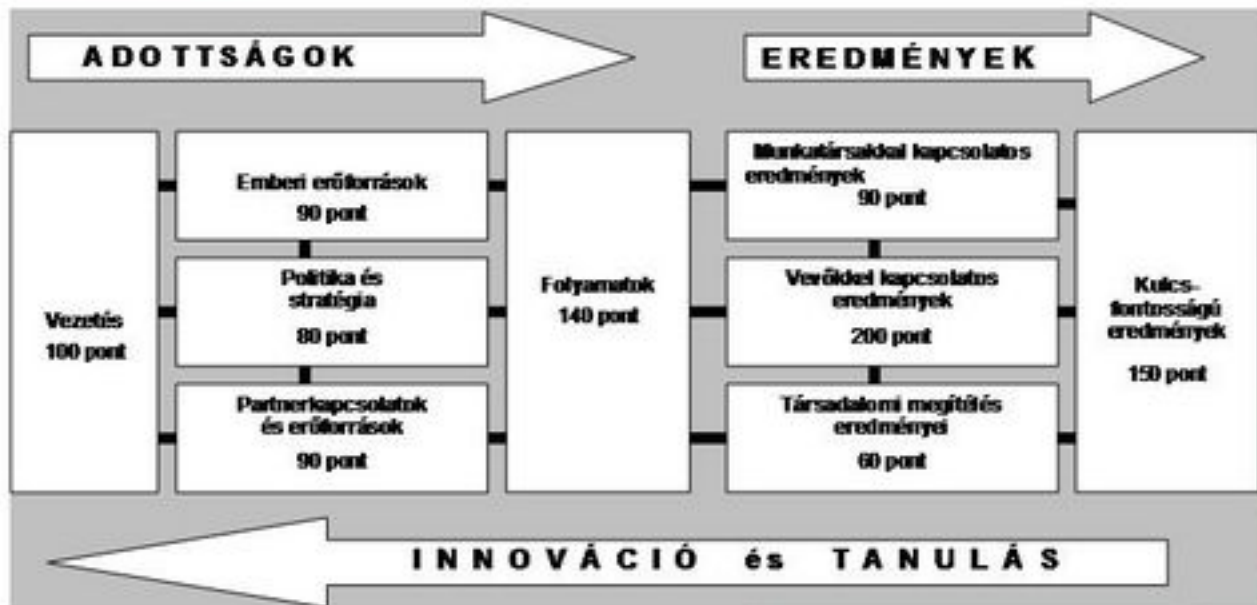
- Alapítók:** 1988-ban 14 vezető, európai cég
Cél: az európai szervezetek versenyképességének növelése
Tagság: >850 szervezet, 36 ország (2005. év)

Európai Kiválóság Díjak

Az egész szervezet kiválóság terén végzett tevékenységét, eredményét díjazzák

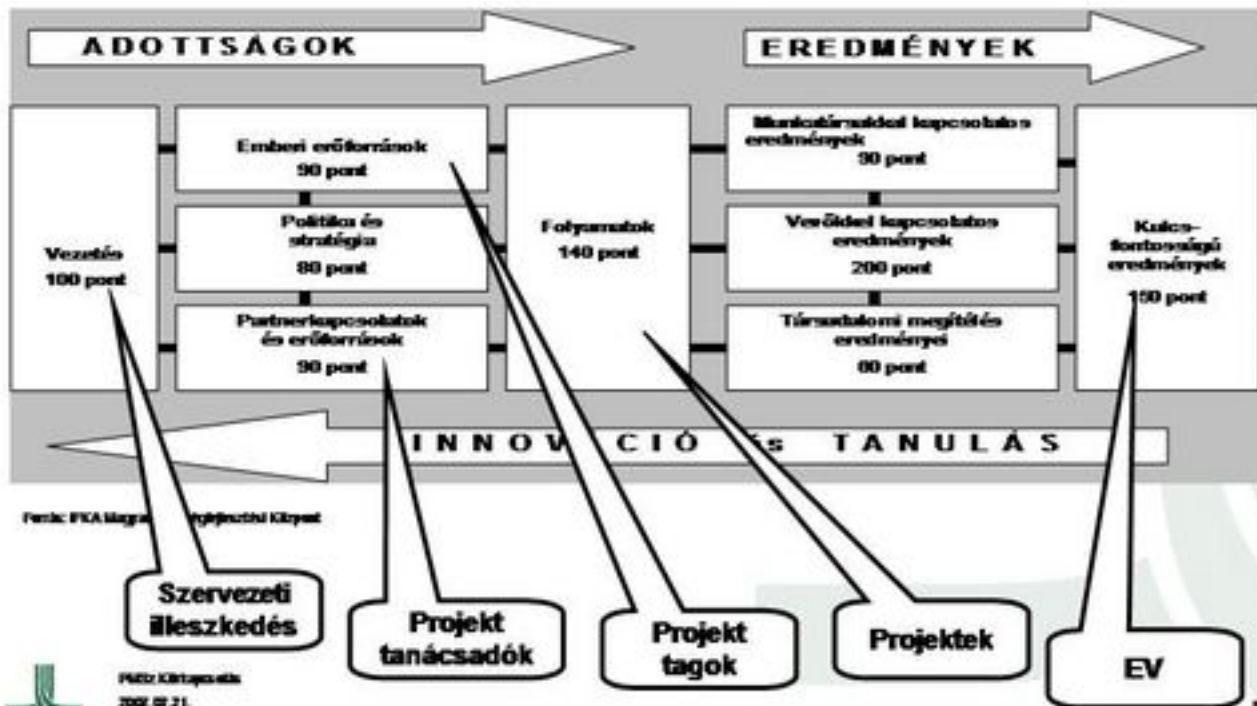


A szervezet egész működését modellező, a mérhetőséget biztosító módszertan ...



Forrás: PKA Magyar Minőségügyi Központ

... ami sokrétű kapcsolatot mutat a projekt menedzsmenttel



Az EFQM modell alapelvei keretét adhatnak a projektek végrehajtásakor is



2. rész



A PM és az EFQM egymást erősítve képes a szervezet értékteremtő képességét növelni



Körkapcsolás 7

Bognár Péter, vezető tanácsadó
Szinergia Kft.

Tartalék oldalak

Bognár Péter (EFQM) - Háttér

- Az önértékelés célja →
- Az önértékelés szervezeti előnyei →
- Az önértékelés, mint vezetői eszköz →
- Az önértékelés folyamata →
- Lehetséges projekt szervezet →
- Az ISO 900X:2000 szabványok és az NMD modell kapcsolata →
- Az önértékelés menete →
- Fejlesztési javaslatok kidolgozása →
- RADAR értékelés →
- A követelményrendszer kritériumai:
 - Adottságok →, Eredmények →

Az önértékelés célja

- **Megismerni az erősségeket, fejlesztendő területeket (gyengeségeket)**
- **Kiindulási alapot teremteni a fejlesztési tevékenységekhez (PDCA elemzés)**
- **Kidolgozni a hiányzó módszereket a megelőzésben, javításban és fejlesztésben**
- **Felméréseket végezni a dolgozói és vevői elégedettség tekintetében**
- **Bevonni a munkavállalókat a fejlesztési tevékenységekbe (team munkákba)**
- **Összehasonlítást végezni versenytársakkal, más szervezetekkel**

Az önértékelés szervezeti előnyei

- **Tényekre alapozott, teljes körű értékelés a működésről.**
- **Visszacsatolás a vezetés számára.**
- **Támponcot ad a stratégia meghatározásához, és a célkitűzések kialakításához.**
- **Hozzájárul a fejlesztési irányok kijelöléséhez.**
- **Segít a tartós fejlődési képesség javításában.**
- **A vezetők üzleti szemlélete tudatosabbá válik, a célok összhangja erősödik.**
- **Nő az elkötelezettség, közös értékrendet ad.**
- **Az egyéni és szervezeti célok könnyebben összehangolhatóak.**
- **Más szervezetekkel való összehasonlítás lehetősége.**
- **Konzisztens vezetői megközelítés ad.**
- **A szervezet önmagával való összehasonlítását biztosítja.**

Az önértékelés, mint vezetői eszköz

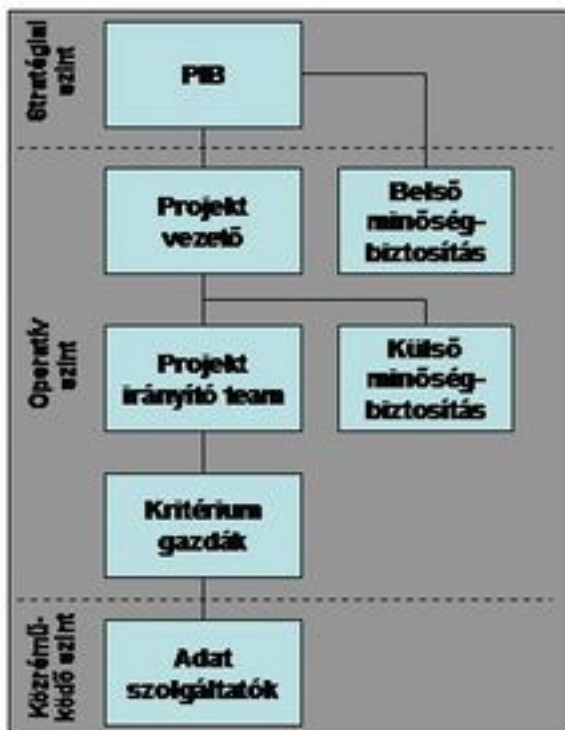
Az önértékelés akkor hatékony, ha:

- **A felső vezetés elkötelezett a módszer iránt**
- **Valóban ismerni akarjuk a gyengeségeket**
- **Megfelelő oktatás, tájékoztatás előzi meg**
- **Az önértékelést csapatmunkában végezzük**
- **A munkatársakat is bevonjuk az önértékelésbe**
- **A visszajelzési jelentést felhasználjuk a megelőző és helyesbítő tevékenységben, a fejlesztésben**

Az önértékelés folyamata



Lehetséges projekt szervezet



- Közreműködők megbízása,
- Projektterv jóváhagyása,
- Erőforrások biztosítása,
- Projekt termékek ellogadása,
- Konfliktus kezelés,
- Részvétel az önértékelésben.

- Önértékelés termékeinek tartalmi és formai ellenőrzése a szervezet elvárásai és a EFQM követelményei alapján,
- Változási igények megfogalmazása.
- Projektmenedzsment feladatok,
- Irányítási feladatok.

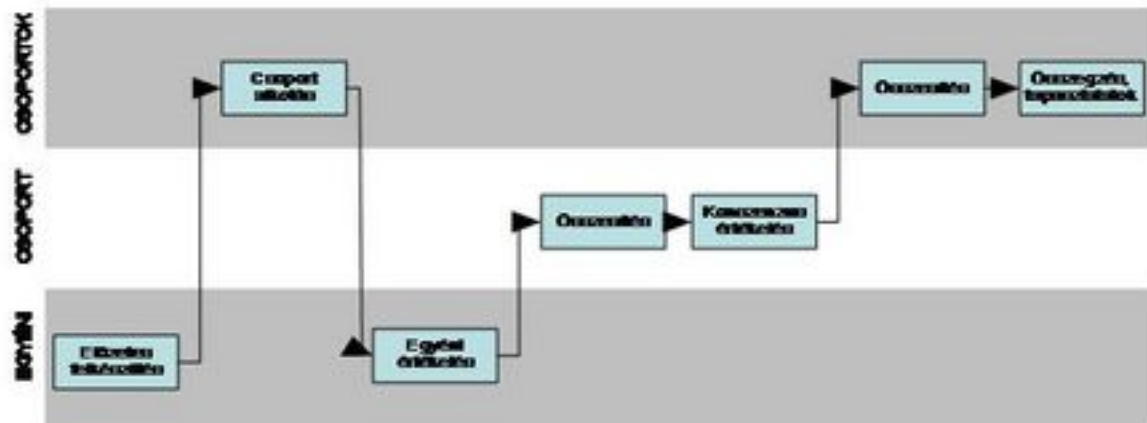
- Önértékelési termékek kidolgozása, véleményezése,
- Pályázat elkészítése.

- Adatgyűjtés, adatnyújtás, adatgenerálás,
- Értékelés, véleményezés.

3. Az ISO 900X:2000 szabványok és az NMD modell kapcsolata

Összehasonlítás kritériumai	ISO 9001:2000	ISO 9004:2000	EFQM modell
A minőségirányítás rendszerszemlélete	8 Alapelvre épül		8 Alapeleme van
Középpontban	Vevő	Érdekeltek felek	Érdekeltek felek
TQM tartalom	Kicsi	Közepes	Magas
Követelmények	Rendszerkövetelmények	Útmut. a szervezet teljesítményének fejlesztésére	Az „ideális” szervezeti kiváltságnak való megfelelés
Értékelési módszer	Auditálás	Diagnosztikai ümértékelés	Összehasonlító ümértékelés
Értékelés eredménye	Megfelelés IGEN/NEM	Hatásosság/ Hatékonyság	Szervezeti kiváltságmértéke

Az önértékelés menete



1. Az előzetesen anyagok áttanulmányozása
2. Kritérium értékelő csoportok létrehozása, pályázaliból kritériumok kiosztása
3. Egyéni értékelés
4. Egyéni értékelés eredményének rögzítése a csoport értékelés összesítőn
5. Csoport értékelés – konszenzusos eredmény kialakítása
6. Csoport értékelés eredményének rögzítése a csoport értékelés összesítőn
7. Csoport értékelés eredményeinek összesítése
8. Az egyéni értékelés és a csoport konszenzus eredményeinek megvitatása
9. Az értékelés során nyert tapasztalatok összegzése, üzenetek megfogalmazása

Fejlesztési javaslatok kidolgozása

Fejlesztések tervezése

Fejlesztendő területek
kijelölése, prioritizálása



Fejlesztések
kidolgozása



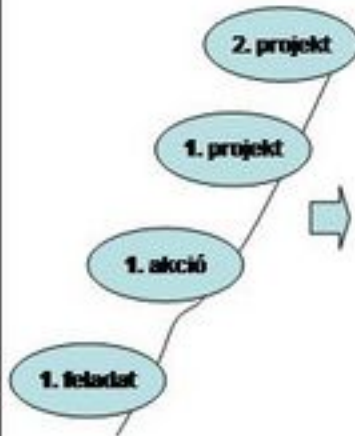
Optimálható
megvalósítható
feladatok



Fejlesztési
projektek



Fejlesztések megvalósítása



Fejlesztési eredmények értékelése

Eredmények elemzése



Tapasztalatok
összegzése



Jövő
intézkedések

Program- és projektmenedzsment

Ö N É R T É K E L É S

Ö N É R T É K E L É S



Result (Eredmény)
Approach (Megközelítés)
Development (Alkalmazás)
Assessment (Értékelés)
Review (Felülvizsgálat)

RADAR

értékelés

**Eredmények, célok
meghatározása**

**Megközelítés és
Alkalmazás Értékelése
és Felülvizsgálata**



**Megközelítés
(módszer)
megtervezése**

**Megközelítés (módszer)
Alkalmazása**

A követelményrendszer kritériumai - Adottságok

1. VEZETÉS (IRÁNYÍTÁS): A kiválósága főrelvő) vezetők meghatározzák a szervezet küldetését és jövőzépét, valamint elősegítik azok megvalósítását. Kialakítják a fenntartható sikerhez szükséges szervezeti értékrendet és irányítási rendszert, melyek bevezetését személyes cselekedeteikkel és magatartásaikkal támogatják. A változások időszakában is megőrzik a célok állandóságát, ugyanakkor – amennyiben ez szükséges – képesek megváltoztatni szervezeti irányvonalát, amennyiben ez szükséges, és képesek másokat is ösztönözni példamutatásukkal a változások támogatására, követésére.

2. POLITIKA ÉS STRATÉGIA: A kiváló(sága főrelvő) szervezet küldetését és jövőzépét egy világos, az érintettek elvárásaira összpontosító, a piac és az ágazat jellegzetességeit is figyelembe vevő stratégia segítségével valósítja meg. A stratégia megvalósítása érdekében szervezeti politikákkal (például minőségpolitika, környezeti politika) alakít ki, melyek különböző szintű tervek és hozzájuk kapcsolódó célok segítségével valósít meg. Kialakítja a stratégia elkészítésének folyamatait és a stratégia megvalósítását segítő kulcsfolyamatok rendszerét.

3. EMBERI ERŐFORRÁSOK: A kiváló(sága főrelvő) szervezet a munkatársak szakmai ismeretait és képességeit egyéni, csoportos és szervezeti szinten használja és menedzseli. Támogatja az igazságosságot és az egyenlőséget a szervezeten belül és kívül, továbbá főrelvő) a munkatársak minél magasabb szintű bevonására és felkutatására. Oly módon gondoskodik a munkatársairól, kommunikál velük, jutalmazza őket és ismeri el teljesítményüket, hogy ezzel motiválja és elkötelezze őket saját tudásuk és képességeik felhasználására a szervezet céljai elérése érdekében.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK: A kiváló(sága főrelvő) szervezet megismeri, és tudatosan menedzseli külső partnerkapcsolatait, ezen belül beszállói kapcsolatait, és belső erőforrásait a szervezet politikájának és stratégiájának megvalósítása, a folyamatok hatékony működtetése érdekében. A partnerkapcsolatok és az erőforrások menedzselése során összehangolja a szervezet belső, és a szűkebb értelemben vett közösség, valamint a környezet jelenlegi és jövőbeni igényeit.

5. FOLYAMATOK: A kiválósága főrelvő) szervezet megismeri, tudatosan menedzseli és fejleszti folyamatait a vevők és más érintettek teljes körű elégedettségének elérése, valamint a számukra nyújtott értéknek növelése érdekében.



A követelményrendszer alkritériumai – Adottságok

1. VEZETÉS (IRÁNYÍTÁS)

- 1.a A vezetők kialakítják a szervezet küldetését, jövőképét, értéktrendjét és etikai alapelveit, és példát mutatnak a Kiválóság Kultúra elterjesztésében
- 1.b A vezetők személyes részvételükkel biztosítják a szervezet irányítási rendszerének kialakítását, bevezetését és folyamatos továbbfejlesztését
- 1.c A vezetők együttműködése a szervezet vevőivel, a szervezet partnereivel és a társadalom képviselőivel
- 1.d A vezetők a munkatársak körében is megerősítik a Kiválóság kultúráját

2. POLITIKA ÉS STRATÉGIA

- 2.a Az érintettek jelenlegi és jövőbeli igényeinek és elvárásainak értelmezése és előirányozása a szervezet politikájának és stratégiájának kialakításához
- 2.b A szervezet teljesítménymutatóinak, kutatási és belső tanulási folyamatából, valamint más külső forrásból származó információknak gyűjtése és elemzése a szervezet politikájának és stratégiájának kialakításához
- 2.c A politika és stratégia kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása
- 2.d A politika és stratégia megismeretése és megvalósítása a munkafolyamatok rendszerén keresztül

3. EMBERI ERŐFORRÁSOK

- 3.a Az emberi erőforrások tervezése, irányítása és továbbfejlesztése
- 3.b A munkatársak szakmai tudásának, felkészültségének és kompetenciájának meghatározása, továbbfejlesztése és szinten tartása
- 3.c A munkatársak bevonása és felhatalmazása
- 3.e A munkatársak jutalmazása, teljesítményük elismerése és gondoskodás a munkatársakról



A követelményrendszer alkritériumai – Adottságok (folytatás)

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

4.a A külső partnerkapcsolatok menedzselése

4.b Pénzügyi erőforrás menedzsment

4.c Az ingatlanok, berendezések, eszközök, anyagok és készletek menedzselése

4.d Technológia menedzsment

4.e Információ és tudásmenedzsment

5. FOLYAMATOK

5.a A folyamatok módszeres megtervezése és menedzselése

5.b A folyamatok szükség szerinti továbbfejlesztése, az innováció alkalmazásával, a vevők és más érintettek elégedettségének növelése érdekében

5.c A termékek és/vagy szolgáltatások tervezése és fejlesztése a vevői igények és elvárások alapján

5.d A termékek előállítása, szállítása és szervizelése és/vagy szolgáltatások biztosítása

5.e A vevői kapcsolatok menedzselése és javítása



A követelményrendszer kritériumai - Eredmények

6. A VEVŐKSEL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK: A kiváló(ságra lörelvő) szervezet állagóan mérí a vevővel kapcsolatban elért eredményeít, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

7. A MUNKATÁRSÁKKAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK: A kiváló(ságra lörelvő) szervezet állagóan mérí a munkatársakkal és elégedettségükkel kapcsolatban elért eredményeít, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

8. TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉS EREDMÉNYEI: A kiváló(ságra lörelvő) szervezet állagóan mérí a társadalommal, helyi és tágabb értelemben vett (például regionális, nemzeti és nemzetközi) közösséggel és annak elégedettségével kapcsolatban elért eredményeít, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK: A kiváló(ságra lörelvő) szervezet állagóan mérí kulcsfontosságú eredményeít és ezen eredményekhez kapcsolódó mutatóit, mely eredmények és mutatók kiemelkedő teljesítményt mutatnak.



A követelményrendszer alkritériumai - Eredmények

6. A VEVŐKKEL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

6.a A vevők véleménye, elégedettsége: Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a vevők milyen véleményt alakítottak ki a szervezetről, illetve mennyire elégedettek a szervezet teljesítményével (ezek az információk származhatnak például vevői felmérésekből, célcsoport vizsgálatokból, beszállói értékelésekből, valamint vevők által adott elismerésekből és reklamációkból).

6.b Belső teljesítménymutatók (a vevői elégedettségben elért további eredmények): Ezeket belső teljesítménymutatókat a vevői elégedettség háttér összefüggéseinek megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a vevőknek a szervezetről és annak teljesítményéről alkotott véleményével kapcsolatos eredmények előrejelzésére használja a szervezet.

7. A MUNKATÁRSÁKKAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

7.a A munkatársak véleménye, elégedettsége: Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a munkatársak milyen véleményt alakítottak ki a szervezetről és lekövettségéről (ezek az információk származhatnak például munkatársi felmérésekből, célcsoport vizsgálatokból, interjúkból, más rendszeres munkatársi értékelésekből).

7.b Belső teljesítménymutatók (a munkatársi elégedettségben elért további eredmények): Ezeket a belső teljesítménymutatókat munkatársi elégedettség alakulása mögött lévő összefüggéseinek megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a munkatársaknak a szervezetről és teljesítményéről alkotott véleményével kapcsolatos eredmények előrejelzésére használja a szervezet.



A követelményrendszer alkritériumai – Eredmények (folytatás)

B. TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉS EREDMÉNYEI

8.a A társadalom véleménye, elégedettsége: Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a társadalom hogyan vélekedik a szervezetről és tevékenységeiről (ezek az információk származhatnak például felmérésekből, jelentésekből, közösségi bejegyzésekből, társadalmi képviselőktől, kormányzati szervektől és jelentésekből).

8.b Belső teljesítménymutatók (a társadalmi hatással kapcsolatos további eredmények): Ezeket a belső teljesítménymutatókat a társadalom szervezetről kialakított véleménye háttérének megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a társadalomnak a szervezetről és annak teljesítményéről alkotott véleményének előrejelzésére használja a szervezet.

9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK

9.a A szervezet kulcsfontosságú eredményei: Ezek az adatok a szervezet által legfontosabbnak tartott, a szervezet politikájában és stratégiájában megfogalmazott kulcsfontosságú célokhöz rendelt eredményeket mutatják be.

9.b A szervezet kulcsfontosságú mutatói: Ezeket a szervezet működésével kapcsolatos mutatókat, folyamatok hatékonyságának megismerésére és figyelemmel kísérésére, valamint a kulcsfontosságú eredményeinek előrejelzésére és javítására használja a szervezet.

