

**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**

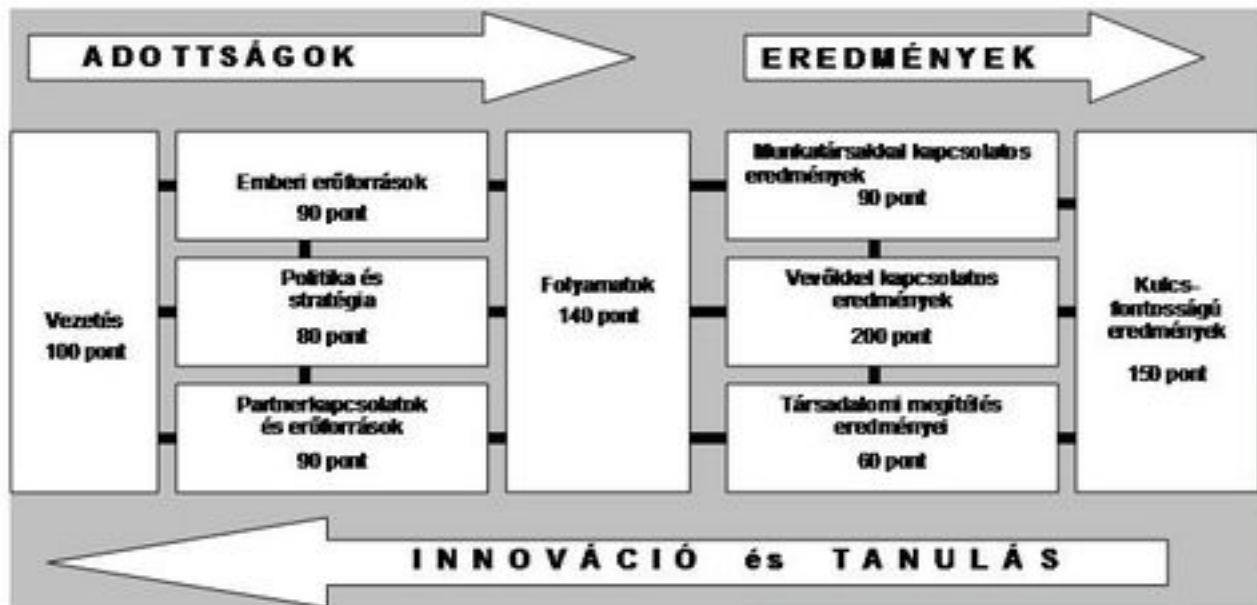
- Alapítók:** 1988-ban 14 vezető, európai cég  
**Cél:** az európai szervezetek versenyképességének növelése  
**Tagság:** >850 szervezet, 36 ország (2005. év)

### **Európai Kiválóság Díjak**

**Az egész szervezet kiválóság terén végzett tevékenységét, eredményét díjazzák**

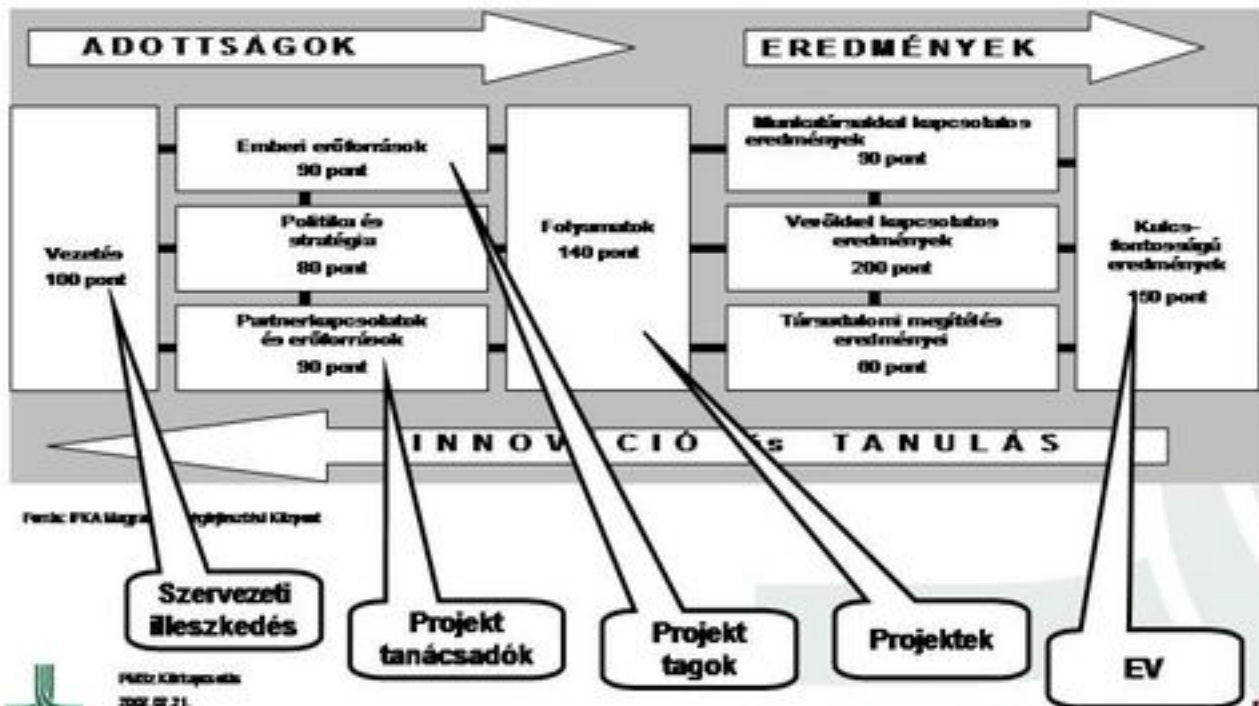


## A szervezet egész működését modellező, a mérhetőséget biztosító módszertan ...



Forrás: PKA Magyar Minőségfejlesztési 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

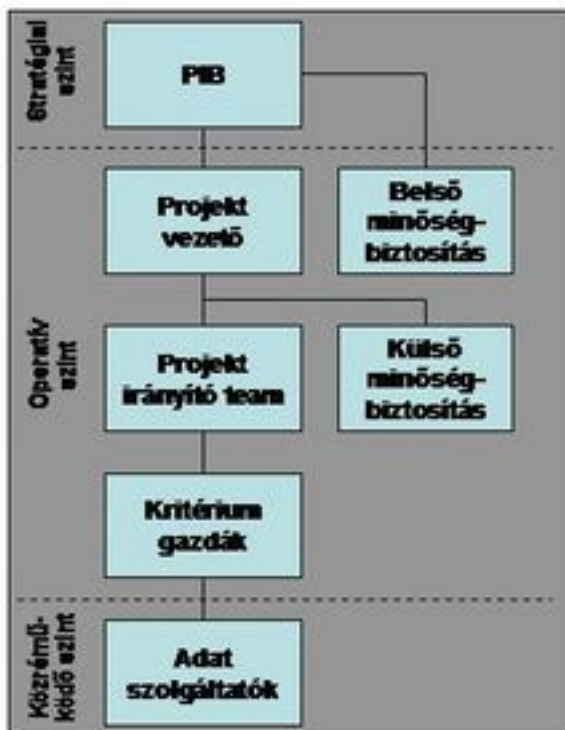
**Az önértékelés akkor hatékony, ha:**

- **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,
- Projekttermékek ellogadása,
- Projektterv jóváhagyása,
- Konfliktus kezelés,
- Erőforrások biztosítása,
- Részvétel az önértékelésben.

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

- Önértékelési termékek kidolgozása, véleményezése,
- Pályázat elkészítése.

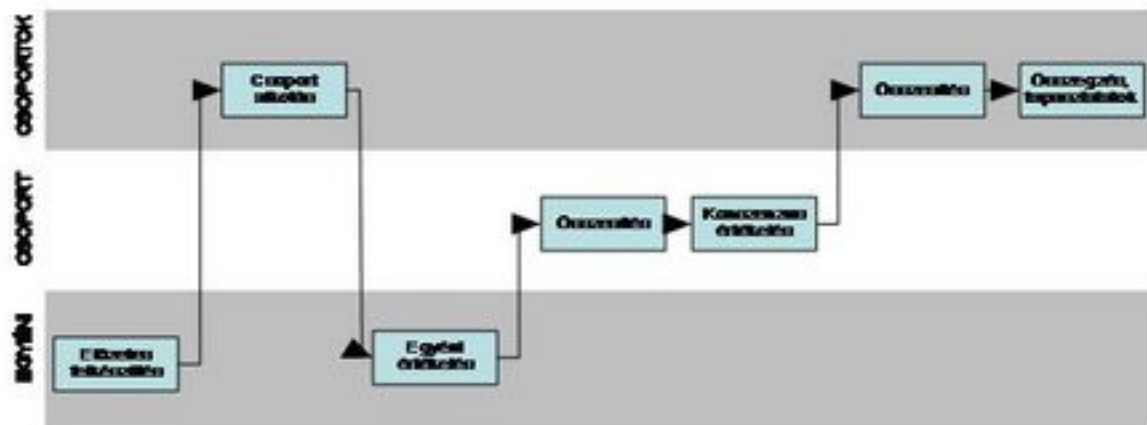
- Adatgyűjtés, adatnyújtás, adatgenerálás,
- Értékelés, véleményezés.

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

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



# 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



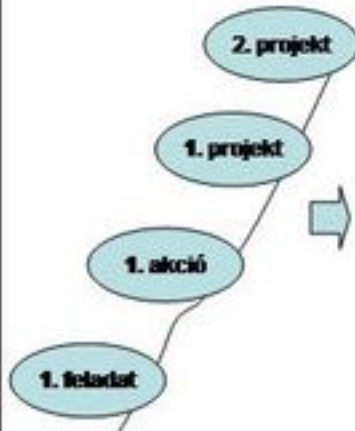
Optimálható  
megvalósítható  
feladatok



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



**R**esult (Eredmény)  
**A**pproach (Megközelítés)  
**D**eployment (Alkalmazás)  
**A**ssesment (Értékelés)  
**R**eview (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 (törelvű) 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 (törelvű) 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 politikákat (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 (törelvű) 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 törekszik 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 (törelvű) 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 (törelvű) 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 törekvő) szervezet átlagóan méri a vevővel kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

**7. A MUNKATÁRSÁKKAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK:** A kiváló(ságra törekvő) szervezet átlagóan méri a munkatársakkal és elégedettségükkel kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

**8. TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉS EREDMÉNYEI:** A kiválóságra törekvő) szervezet átlagóan méri a társadalommal, helyi és tágabb értelemben vett (például regionális, nemzeti és nemzetközi) közösséggel és annak elégedettségével kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

**9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK:** A kiváló(ságra törekvő) szervezet átlagóan méri kulcsfontosságú eredményeit 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 közvéleménykutatásból, 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.

