

Az EFQM Modell



Az EFQM egy innovatív, nonprofit szervezet, amely a szervezetek és egyének számára nyújt adatközpontú áttekintést, tanulási, fejlesztési és együttműködési lehetőségeket világszerte.

Munkánk során nemzetközi határokon átnyúlóan támogatjuk a vezetőket, mivel ők irányítják a kulturális változásokat és átalakulásokat, melyek a teljesítményük javulását és annak előnyeit biztosítják a legfontosabb érintettjeik számára.

Gondosan megtervezett termék- és szolgáltatásportfóliónk segítségével egy úgynevezett „szemüveget” biztosítunk a szervezetek és magánszemélyek számára, hogy megvizsgálhassák, hol vannak jelenleg, és segítünk fókuszba helyezni azokat a területeket, ahol beavatkozásra van szükség.

Azzal, hogy sikeres partnerévé válunk a szervezeteknek szerte a világon, megvalósíthatjuk saját ambícióinkat – jobb jövőt építhetünk az emberek, a közösségek és a szervezetek számára egyaránt.

Tartalomjegyzék

Az EFQM bemutatása

1 Az EFQM Modell bemutatása

- 1.1 EFQM Modellt formáló nézőpontok
- 1.2 EFQM Modellt formáló kutatási eredmények
- 1.3 EFQM Modell: Koncepció és szerkezet

2 Az EFQM Modell

Iránymutatás

- Kritérium 1: Küldetés, Jövőkép és Stratégia
- Kritérium 2: Szervezeti kultúra és Vezetés

Megvalósítás

- Kritérium 3: Érintettek bevonása
- Kritérium 4: Fenntartható értékteremtés
- Kritérium 5: A teljesítmény és az átalakítás irányítása

Eredmények

- Kritérium 6: Érintettek véleménye
- Kritérium 7: Stratégiai és működési teljesítmény

3 Az EFQM értékelési eszköze: RADAR

- 3.1 Bevezetés
- 3.2 RADAR alkalmazása az Iránymutatás és Megvalósítás esetében
- 3.3 RADAR alkalmazása az Eredmények esetében
- 3.4 A RADAR mátrix táblázatok használata a pontozáshoz

4 Szójegyzék

5 Köszönetnyilvánítások

- 5.1 Bemutatás
- 5.2 EFQM fejlesztő csoport
- 5.3 Felmérésre válaszadók
- 5.4 Az EFQM éves konferenciájának résztvevői (Bécs)
- 5.5 Felsővezetői interjúk résztvevői
- 5.6 A fejlesztés során tesztelés céljából együttműködő szervezetek
- 5.7 Fordítók
- 5.8 EFQM központ

6 További segítség

1 Az EFQM Modell bemutatása

Megalkotása óta az EFQM Modell útmutatást nyújt az európai és azon kívül működő szervezeteknek egyaránt a fejlesztés és az innováció kultúrájának kialakítására.

A naprakész tartalom, a kiterjedt adatok, az új nyelv, valamint a Megatrendek, illetve a különböző globális változások - amelyek átformálják a világot, amelyben élünk - újszerű áttekintése révén, az EFQM Modell modern leképezése mindannak, ami jelen pillanatban megfelelőnek tűnik.

Az új EFQM Modell létrehozásához közel 2000 változásszakértőt kérdeztünk meg, 24 műhelytalálkozót bonyolítottunk le belsőleg, négyszemközt beszélgettünk több mint 60 különböző szervezet vezetőivel, és az iparágak, egyetemek bevonása révén létrehoztunk egy szakértői és közreműködő csapatot.

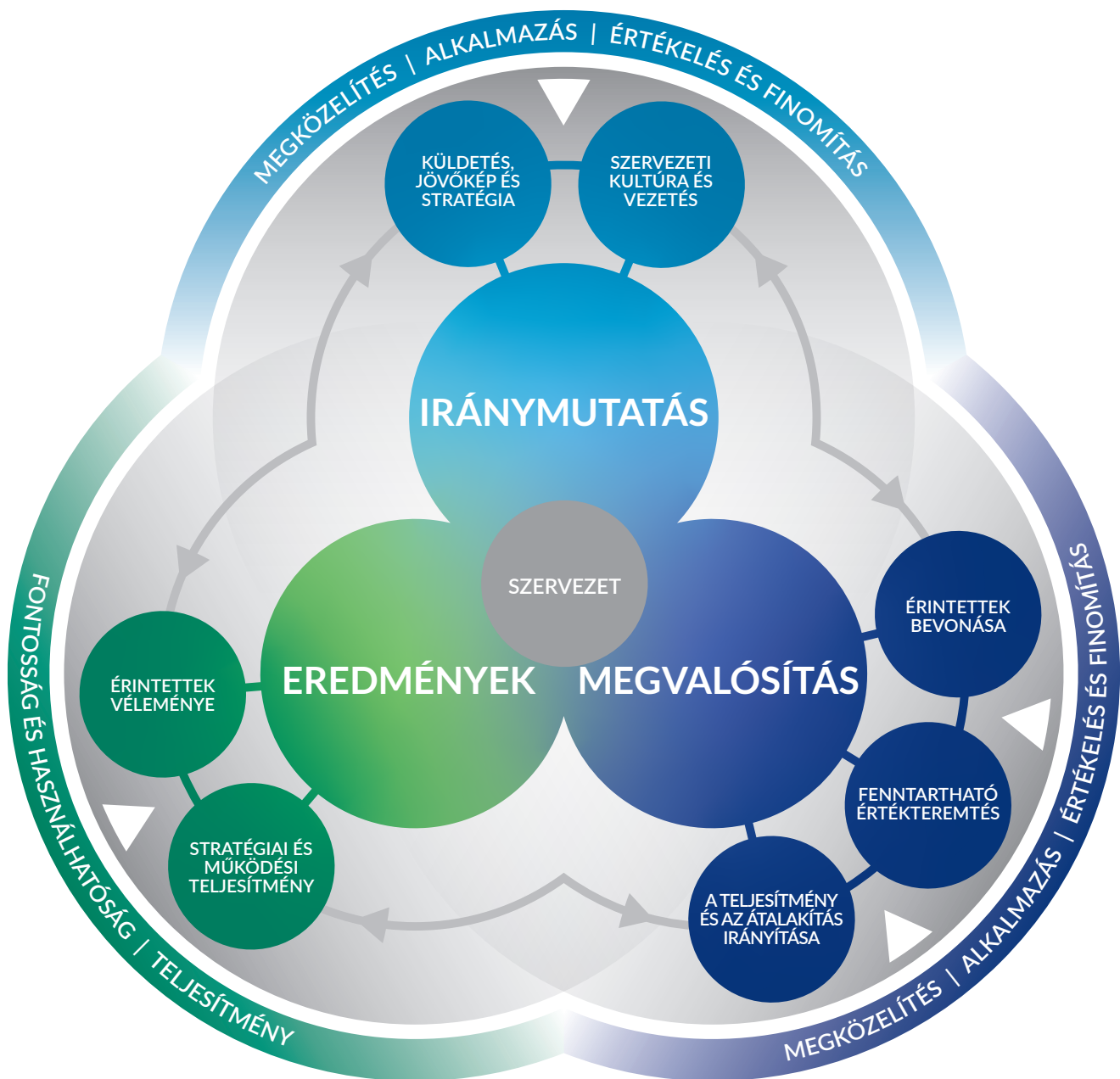
Ennek az egyedülálló együttműködésnek a segítségével tudtuk kidolgozni és tökéletesíteni a prototípusát egy rugalmas keretrendszernek, amely alkalmas arra, hogy segítsen a szervezeteknek újrafogalmazni a munkamódszereiket rövid és hosszú távon egyaránt.

A fejlesztések eredményeként 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 tart a fenntartható értékek létrehozásának útján. Segít megérteni hiányosságokat és a rendelkezésre álló lehetséges megoldásokat, illetve megerősítést ad a fejlődésre, a szervezet teljesítményének jelentős javítására.

1 Az EFQM Modell bemutatása

1.1 AZ EFQM Modell formáló nézőpontok



Az EFQM Modell nemcsak érvényes és időszerű marad, de továbbra is meghatározza a vezetési irányt és időrendet minden olyan szervezet számára, amely hosszú távú, fenntartható jövőt tervez.

Az EFQM Modell olyan globálisan elismert szervezeti változásokat és teljesítmény növelést támogató keretrendszer, amely többször megújult annak érdekében, hogy a legmegfelelőbb menedzsment témákkal is támogassa a hosszú távra tervező és a fenntartható menedzsment célokat követő szervezeteket. .

Amíg az EFQM Modell tartalma és vizuális megjelenítése változott az idők folyamán, annak lényegét képező meghatározó irányelvek mit sem változtak. Függetlenül a szervezet méretétől, illetve attól, hogy a magán, az állami vagy a non-profit szektorban tevékenykedik-e, ezek az irányelvek napjainkban is ugyanolyan meghatározók, mint korábban. Az EFQM Modell jelenlegi, legfrissebb verziója sem tér el azoktól az értékektől, amit a Modell a korábbiakban is hangsúlyozott:

- A vevők / fogyasztók / ügyfelek elsődlegessége
- Az érintettek hosszú távú érdekeinek figyelembevétele
- A szervezet tevékenységében az ok-okozati összefüggések megértése, azaz annak feltárása, hogy miért jött létre és hogyan tevékenykedik egy szervezet, mit ér el tevékenysége eredményeként, és tevékenységének milyen következményei vannak.



Miután az EFQM európai szervezetként alakult meg, nem véletlen, hogy az EFQM Modell legfrissebb verziója - csakúgy, mint a korábbiak - az alábbi dokumentumokban részletesen kifejtett alapvető összeurópai értékeket emeli be a nézőpontjába:

- Az Európai Unió Alapjogi Chartája
- Az Emberi Jogok Európai Egyezménye
- Az European Unió Tanácsának Irányelve 2000/78/EK
- Az Európai Szociális Charta.

Az EFQM hangsúlyozza továbbá azt is, hogy a gazdasági szervezetek fontos szerepet játszanak az Egyesült Nemzetek Szövetsége céljainak támogatásában, és így az ENSZ céljainak beemelése szintén árnyalta és formálta az EFQM Modell legújabb verzióját:

- Az ún. ENSZ Globális Megállapodás (2000) dokumentum- amely ajánlás a gazdasági szervezetek számára – a fenntarthatóságra és társadalmi felelősségvállalásra vonatkozóan 10 alapelvet fogalmaz meg. www.unglobalcompact.org
- Az Egyesült Nemzetek Szövetségének 2030-ig elérendő, 17 fenntartható fejlesztési célja (UN SDG), amely valamennyi nemzet figyelmét a társadalmi igazságosságra, az ésszerű kormányzásra és a jólét fenntartására, bolygónk megóvására irányítja.

A fentiek alapján feltételezzük és elvárjuk, hogy mindegyik szervezet, amely az EFQM Modellt használja, a fenti dokumentumokban megfogalmazott lényegi üzenetek mentén tevékenykedik, függetlenül attól, hogy a jogi környezet mit ír elő számára.

1 Az EFQM Modell bemutatása

1.2 EFQM Modellt formáló kutatási eredmények

Az EFQM több különálló, de egymással összefüggő kutatási kezdeményezést vállalt fel 2018 júliusa és 2019 májusa között, hogy feltárja, meghatározza a jövőben szükséges fejlesztéseket, annak érdekében, hogy az új modellt a jövőben is vezető modellként ismerjék el. A többféle kutatási forrásból kinyert eredmények nagyszámú változtatási igényre mutattak rá olyan megfontolások mentén, hogy a szervezetek miként működtek a múltban és mire lenne

szükségük a jövőben, annak érdekében, hogy meghatározóak legyenek és kiváló, kiemelkedő teljesítményt elérő szervezetként ismerjék el őket.

Ezek, az alább felsorolt megállapítások segítettek az új modell tartalmi és szerkezeti elemeinek meghatározásában:

Egy gazdasági szervezet, amely az érintetteknek (pl. vevők) fenntartható módon tesz értékjavaslatot és azt megvalósítja, nem légtüres térben, hanem meghatározott ökörendszerben tevékenykedik, felelősséggel tartozik a teljes környezetének. Az értékteremtés és a teljesítmény javítása alapvetően szükséges, de nem elegendő, mivel a gazdasági, környezeti és társadalmi feltételek, amelyben a szervezet működik, rendkívül erőteljesen hatnak és komoly figyelmet igényelnek

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, ennek alapján eltérő foglalkoztatási nézőpontok szükségesek a szervezet eltérő csoportjai esetében

Napjainkban a szervezetek egyszerre két kihívásnak kell, hogy megfeleljenek: egyszerre kell adaptálódni a változásokhoz, a változásokat meglépni, és a jelen termelési és szolgáltatási folyamatait menedzselni. A jelenben sikeresen menedzselt szervezet ösztönzőleg hat arra, hogy a jövőben is megfelelően felkészült legyen

A szervezet átállítása a kreatív és innovatív gondolkodásra - beleértve az áttöréses menedzsment gondolkodást is -, lényegi feltétele a megnövekedett értékteremtésnek és a szervezet teljesítményi szintje emelésének

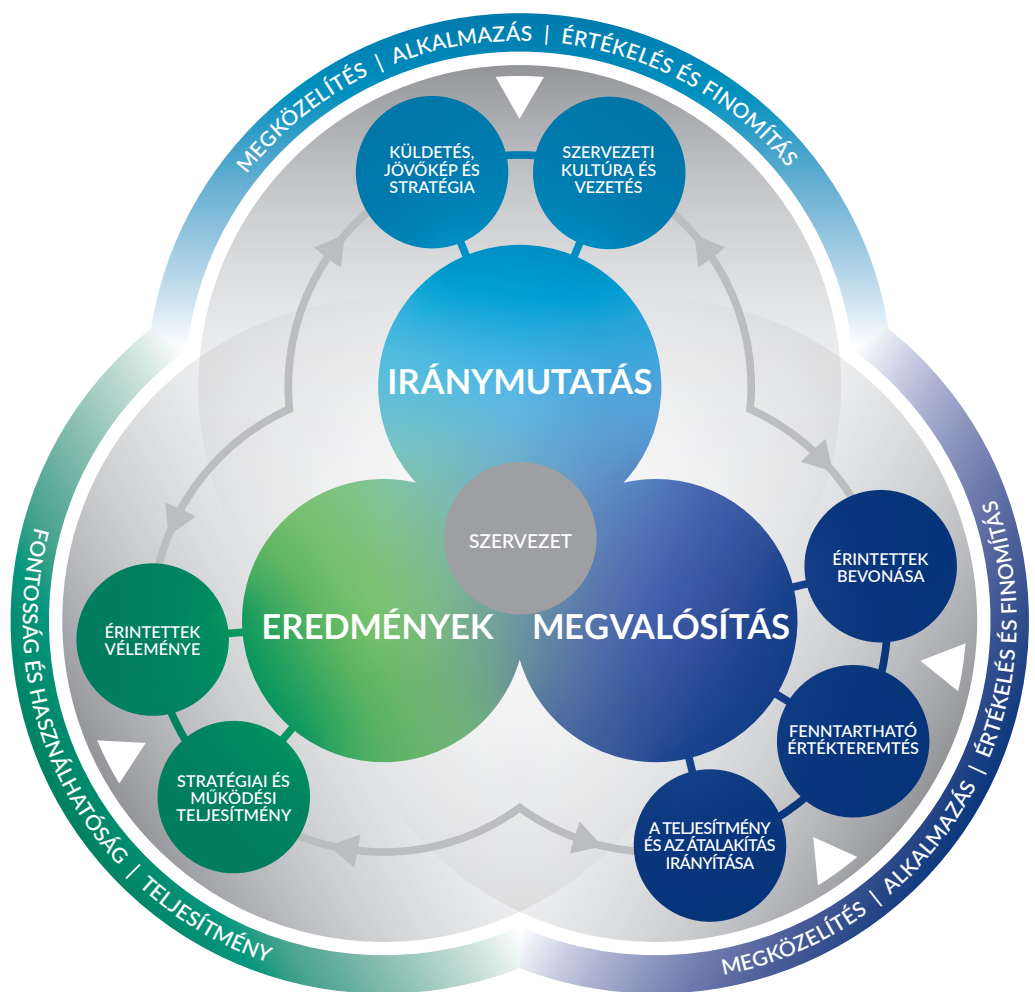
A szervezetnek képesnek kell lennie a teljes ökörendszerében a lehetőségek és fenyegetések (SWOT) beazonosítására, az időben történő (agilis), hatékony és eredményes reagálásra és válaszadásra

Az ökörendszerben leginkább az együttes értékteremtés (Co-creation) kultúráján alapuló és legkevésbé a versengésre fókuszáló kapcsolatok kialakítására kell törekedni

1 Az EFQM Modell bemutatása

1.3 Az EFQM modell: Konceptió és szerkezet

Az EFQM Modell egy olyan szervezeti nézőpont, amely az operatív teljesítmény és az eredményorientáció összekapcsolásával megfelelő stratégiai vezetési szemléletet és menedzsment keretrendszert ad ahhoz, hogy egy szervezet a jövőre vonatkozó céljait és törekvéseinek koherenciáját ellenőrizze és átvilágítsa, alátámasztást kapjon ahhoz, hogy jelenleg hol tart a megvalósításban, a kihívások megválaszolásában, és melyek a gyenge pontjai.



Az a szervezet, amely az EFQM Modellt használja, képes holisztikus perspektívából kiindulva megérteni, hogy a szervezet nemcsak rendszer, de egyben szervezett rendszer is. Nemcsak a világrendszer, de egy szervezet sem tekinthető lineáris fejlődési természetűnek, mechanikusan előre kiszámítható szerkezetnek, hanem olyan összetett komplex alkalmazkodó struktúra, amelyben kölcsönös függés jellemzi az egyéneket egyfajta dinamikusan változó közegben.

Bármely olyan szervezet, amely alkalmazza az EFQM Modellt:

- elismeri, hogy nem „légüres térben” tevékenykedik. Tudatában van annak, hogy csupán csak része egy nagyobb, összetett ökörendszernek, amelyben egyéb és számos ismert és ismeretlen résztvevő is jelen van, akikről nem tudjuk, hogy segítik, vagy akadályozzák-e a szervezet fejlődését. Saját működési logikájuk szerint kapcsolódnak be a rendszerbe, annak érdekében, hogy maximalizálják lehetőségeiket oly módon, hogy másoktól tanulnak, és ebből fakadóan növekedési lehetőségük javuljon
- él a lehetőséggel, hogy működési területén vezessen, irányt adjon, ösztönözzön más szervezeteket, megmutatva azt, hogy azok a szervezetek mit érhetnek el önmagukban, saját szervezetük szintjén és mit közösen, egymással együttműködve

- megérti, hogy a változások gyorsaságára, mélységére és mértékére fel kell készülnie, képesnek kell lenni azokat előre jelezni, meghatározni és megfelelően választ adni rájuk. Megérti, hogy egyszerre kell a mai követelmények szerint vezetni, ugyanakkor felkészültnek kell lennie a jövő előre jelzésére és az ahhoz igazodó vezetésre is.

Az EFQM Modell szerkezete három egyszerű, ugyanakkor logikus kérdés felvetésének alapelveire épít:

- **“Miért”** létezik a szervezet? Milyen célokat igyekszik megvalósítani? Miért ez a stratégiája? (Iránymutatás)
- **“Hogyan”** szándékozik megvalósítani célját és stratégiáját? (Megvalósítás)
- **“Mit”** sikerült eddig elérnie? “Mit” szeretne elérni a jövőben? (Eredmények) .

Az EFQM Modell központi vezérelve, ami egy „vörös fonalként” követhető, a szervezeti Küldetés és a Stratégia közötti kapcsolat, illetve ez miként segíti, hogy fenntartható értéket hozzanak létre a legfontosabb érintettek számára, illetve kiemelkedő eredményeket érjenek el.

*Az érintett olyan személy, csoport vagy szervezet, akinek közvetett, vagy közvetlen módon érdeke fűződik a szervezethez, annak tevékenységéhez és teljesítményéhez, mert vagy ő van hatással a szervezetre, vagy a szervezet van hatással rá. Külső érintett lehet például a tulajdonos, vevő, beszállító, partner, kormányzati szervezet, a helyi közösség, illetve a szélesebb társadalom képviselője. Belső érintettek a munkavállalók, vagy azok csoportjai, vezető, tulajdonos. Egy kiválóságra törekvő szervezet figyelembe veszi az érintettjei szükségleteit, a keresletet, az elvárásokat és igényeket, a szervezet környezetét, egyensúlyra törekszik, ugyanakkor értékeli saját teljesítményét a legfontosabb (kulcs) érintettekkel kapcsolatban”.

IRÁNYMUTATÁS

Pozícionáló megállapítás

A szervezet akkor ér el kiemelkedő és hosszú távon megtartható eredményeket, amennyiben eléri vagy meghaladja az érintettek elvárásait:

- magasan ösztönző, inspiráló szervezeti Küldetést határoz meg
- ambiciózus Jövőképet vázol fel
- fenntartható érték teremtést központba helyező Stratégiát dolgoz ki
- kiemelkedő eredményekre törekvő szervezeti kultúrát honosít meg.

A megfelelő iránymutatás megnyitja az utat a szervezet számára, hogy üzleti környezetében elismert vezető szerepkörű legyen, illetve megfelelően felkészült ahhoz, hogy a jövőre vonatkozó terveit megvalósíthassa.

Kritérium 1

Küldetés, Jövőkép és Stratégia

Pozicionáló megállapítás

A Kiváló, kiemelkedő teljesítmény elérésére képes szervezetet az inspiráló Küldetés, az ambiciózus Jövőkép és a megvalósítható Stratégia határozza meg.

A szervezet Küldetése:

- Meghatározza miért is fontos a tevékenysége,
- Meghatározza a forgatókönyvét annak, hogy miként képes az érintett felek részére tartós értékeket teremteni,
- Olyan ökoszisztéma keretrendszer működött, amelyben meghatározza a felelős közreműködést, megtervezi a várható hatásokat.

A szervezet Jövőképe:

- leírja, hogy mit szándékozik a szervezet hosszú távon elérni,
- célja oly módon meghatározott, hogy egyértelmű útmutatóként szolgáljon az aktuális és a jövőbeli cselekvésekhez,
- a szervezet Küldetésével összhangban alapul szolgáljon a Stratégia kialakításához.

A szervezet Stratégiája:

- leírja, miként kívánja megvalósítani a szervezeti Küldetést,
- részletezi a stratégiai prioritások eléréséhez szükséges terveket, amelyekkel egyre közelebb kerül a Jövőkép eléréséhez.

1.1 Küldetés és a Jövőkép meghatározása

1.2 Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése

1.3 Az ökoszisztéma (működési környezet) értelmezése, a saját képességek és a legjelentősebb kihívások megértése

1.4 A Stratégia kialakítása

1.5 Az irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása

Kritérium 2

Szervezeti kultúra és Vezetés

Pozicionáló megállapítás

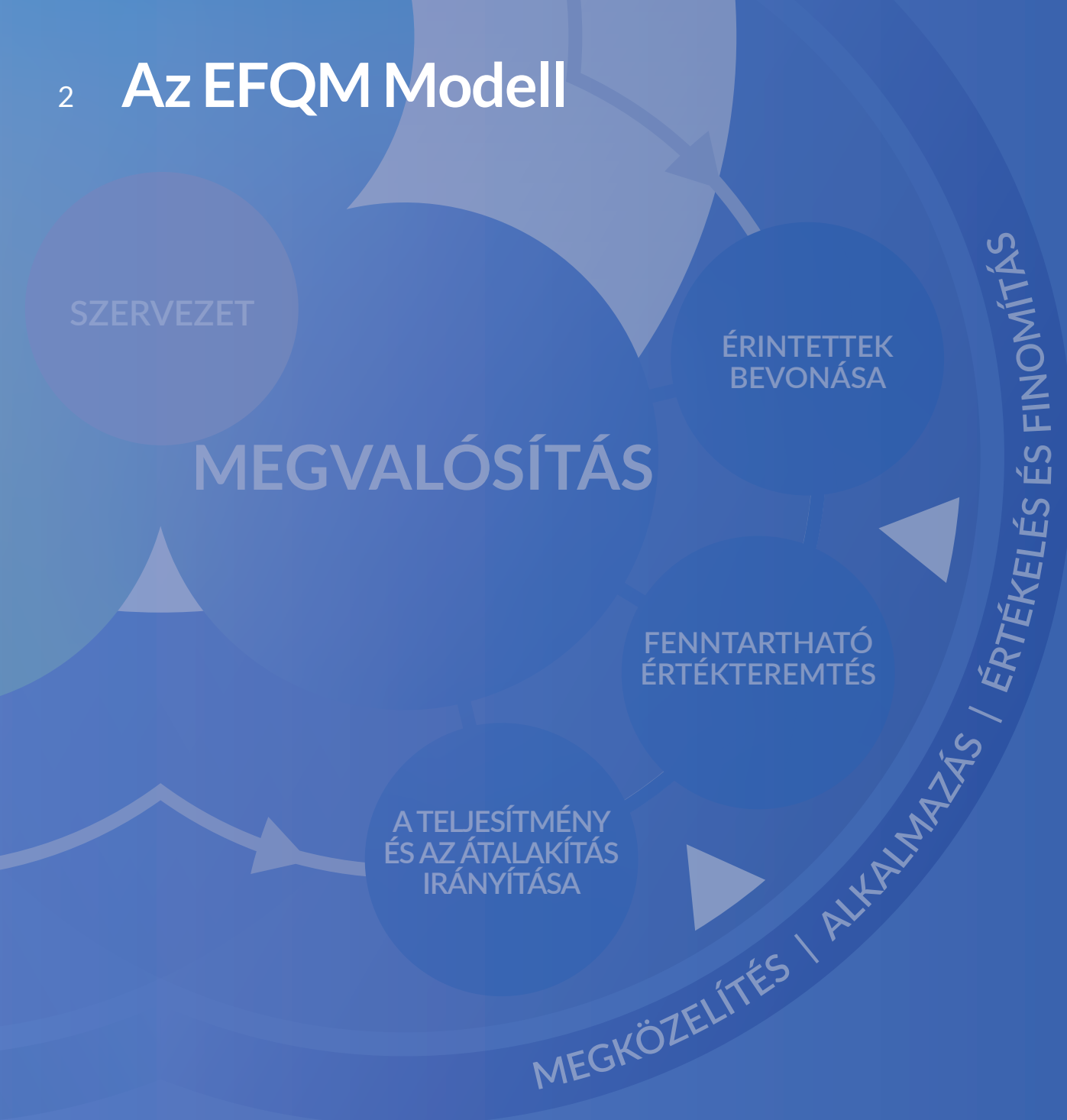
A szervezeti kultúra azon meghatározott értékek és normák összessége, amely a munkatársakra és azok csoportjaira jellemző egy adott időszakban, az a mód, ahogyan egymással viselkednek a szervezeten belül.

A szervezet vezetése a szervezet egészét tekintve értelmezett, és nem csupán azokra a konkrét személyekre és csoportokra, akik a szervezet csúcsáról meghatározzák a működési irányt. A vezetés inkább a szervezet egészéről, mint az ökörendszer egy részének vezető szereplőjéről szól, amelyet követendő példaként ismernek el mások, és kevésbé a hagyományos értelmezés szerinti szervezeti szintű felső vezetésről.

Kiválóságra, kiemelkedő teljesítményre törekvő szervezetben a vezetés nem betöltött pozíció, hanem olyan viselkedés, amely a szervezet minden szintjén és egységében jelenlévő magatartás. A vezető szerepkör másokat is ösztönöz, megerősít, és ha szükség van rá, akkor átalakítja az értékeket és normákat és segíti formálni a szervezeti kultúrát.

Egy szervezet, amely arra törekszik, hogy meghatározó szereplőként, vezetőként ismerjék el az ökörendszerében, sikeressé akkor válhat, ha az alábbi tevékenységekre helyezi a hangsúlyt:

- 2.1 Irányítja a szervezeti kultúrát és gondozza az értékeket
- 2.2 Megteremti a változások megvalósításához szükséges feltételeket
- 2.3 Erősíti a kreativitást és innovációt
- 2.4 Egységesen elkötelezett a Küldetés, a Jövőkép, és a Stratégia iránt



MEGVALÓSÍTÁS

Pozícionáló megállapítás

Egy szervezet számára, amely a legfontosabb érintettek igényeinek megfelelő, vagy azokat meghaladó eredményeket kíván elérni és fenntartani, alapvetően szükséges, de nem elégséges az, hogy:

- inspiráló szervezeti Küldetést határoz meg
- ambiciózus Jövőképet vázol fel
- olyan Stratégiát alakít ki, amely fenntartható értékek létrehozására összpontosít
- kiemelkedő sikerek elérését célzó kultúrát épít.

A fenti, az Iránymutatást összegző, megállapítások meghatározzák a szervezet számára célravezető utat, azonban a stratégia hatékony és eredményes végrehajtásához elengedhetetlen:

- hogy tudja, hogy az ökörendszerében kik a legfontosabb érintettek, azokkal alakítson ki átfogó kapcsolatrendszert, akik kulcsfontosságúak a siker érdekében
- fenntartható értéket kell teremtenie
- úgy kell irányítania a teljesítmény szintjét, hogy a szervezet egyszerre legyen sikeres a jelenben, ugyanakkor valósítson meg lényeges jobbítást és változásokat, amelyek alkalmassá teszik a jövőbeli sikerek elérésére.

Kritérium 3

Érintettek bevonása

Pozicionáló megállapítás

A szervezet legfontosabb érintettjeinek meghatározását követően, függetlenül attól, hogy azok milyen csoportba tartoznak, az alábbi alapelvek az irányadók a bevonásuk érdekében.

Egy kiváló, kiemelkedő teljesítményt elérő szervezet:

- a legfontosabb érintettek csoportjain belül típusokat és kategóriákat határoz meg.
- a típusokra és kategóriákra lebontva elemzi a szükségleteket és várakozásokat, a folyamatos bevontság elérése érdekében.
- bevonja a legfontosabb érintetteket a stratégia és a fenntartható érték létrehozás értelmezésébe és elismeri az ennek érdekében történő közreműködésüket.
- olyan kapcsolatokat épít, tart fenn és fejleszt a legfontosabb érintettekkel, amelyek az átláthatóság, az elszámoltathatóság, az etikus viselkedés és a bizalom értékein alapulnak.
- együttműködik a legfontosabb érintettekkel az ENSZ SDG 2030 és az ENSZ Globális Megállapodás célkitűzései által ösztönözve, és az azokhoz való hozzájárulás érdekében dönt azok konkrét értelmezéséről és az együttműködés fejlesztéséről.
- nem várakozik a legfontosabb érintettek jelzéseire, hanem a tapasztalataikat rendszeresen gyűjti.
- teljesítményét a legfontosabb érintettek szükségleteihez mérten elemzi, dönt a megfelelő lépésekről a legfontosabb érintettek által elképzelt jövő biztosítása érdekében.

A Kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szervezet, amely az alábbi csoportosítást alkalmazza a legfontosabb érintettek osztályozására:

3.1 Vevők: Fenntartható kapcsolatok kialakítása

3.2 Munkavállalók: A munkaerő vonzása, bevonása, fejlesztése és megtartása

3.3 Üzleti és irányító érintettek köre: Folyamatos támogatás biztosítása és fenntartása

3.4 Társadalom: A fejlesztéshez, jól-léthez és gazdasági eredményességhez való hozzájárulás

3.5 Partnerek és beszállítók: Olyan kapcsolatok kiépítése és fenntartása, amely a fenntartható érték létrehozását segítik elő

Kritérium 4

Fenntartható érték teremtés

Pozicionáló megállapítás

Egy kiemelkedő teljesítményt elérésére törekvő szervezet felismeri, hogy a fenntartható érték teremtés életbevágóan fontos hosszú távú sikerei és pénzügyi stabilitása érdekében.

A szervezet világosan megfogalmazott Küldetése, Jövőképe és Stratégiája révén határozza meg egyértelműen, hogy kik számára teremt fenntartható értéket. A legtöbb esetben az értékteremtésben a megfelelően szegmentált vevők a célcsoportok, bár néhány szervezet kiterjesztheti ezt egyéb meghatározott legfontosabb érintetti körre, társadalmi vagy üzleti és irányító szereplők szegmenseire is.

Egy kiemelkedő teljesítményt elérésére törekvő szervezet tisztában van vele, hogy a legfontosabb érintettjei szükségletei folyamatosan változhatnak, ezért a termékek, szolgáltatások vagy megoldások fejlesztése, vagy módosítása érdekében fontos a visszajelzések összegyűjtése és elemzése.

A fenntartható érték teremtés különböző elemeit az alábbi sorrend mutatja be lépésről lépésre. A tapasztalatok szerint a szervezet jelenre és jövőre vonatkozó tervei egymással párhuzamosan jól megvalósíthatók, illetve időnként egybe is eshetnek a szervezet üzleti tevékenységének természetétől függően.

4.1 Az értéktervezés és megvalósítás módja

4.2 Az értékek kommunikációja és értékesítése

4.3 Értékmegvalósítás

4.4 Az általános tapasztalatok meghatározása és megvalósítása

2 Az EFQM Modell MEGVALÓSÍTÁS folytatás

Kritérium 5

A teljesítmény és az átalakítás irányítása

Pozicionáló megállapítás

A szervezetnek - napjainkban és a jövőben is - egyaránt meg kell felelnie az alábbi két fontos elvárásnak, hogy sikeressé válhasson és az maradhasson.

Egyrészt, folytatnia kell jelenlegi üzleti működésében az előállítási folyamatok sikeres menedzselését ("a teljesítmény menedzsmentje")

Másrészt, a szervezeten belül és kívül is állandó változások menedzselésére van szüksége a sikeresség megőrzése érdekében ("a változás menedzsmentje")

A teljesítmény és a változás menedzsmentjének együttes alkalmazása azért szükséges mert a szervezetnek teljesítenie kell a jelenben és fel kell készülnie a jövőre.

A teljesítmény és változásmenedzsment legfőbb elemei közé tartoznak az innováció és a technológia menedzsment, valamint az egyre fontosabbá váló adat-, információ, tudásmenedzsment, valamint a vagyoni eszközök és források fókuszált használata.

5.1 Teljesítmény menedzsment és kockázatkezelés

5.2 A szervezet átalakítása a jövőre nézve

5.3 Innováció irányítása és a technológia fejlesztése

5.4 Adatok, információ és tudás hasznosítása

5.5 Eszközök és erőforrások menedzselése

EREDMÉNYEK

Pozicionáló megállapítás

Azt, hogy az Iránymutatás és Megvalósítás fejezetekben bemutatott gyakorlathoz kapcsolódóan, beleértve a jövőre vonatkozó terveket is, mit ért el egy szervezet, az a tapasztalatok alapján az alábbi vonatkozó adatokból mutatható ki:

- Az érintettek véleményei
- Fenntartható érték teremtés eredményei
- A Teljesítmény és Átalakítás irányításának eredményei

2 Az EFQM Modell EREDMÉNYEK folytatás

Kritérium 6

Érintettek véleményei

Pozicionáló megállapítás

Ez a kritérium a legfontosabb érintettek visszajelzéseiből származó eredményekre összpontosít, arra vonatkozóan, hogy a szervezettel való kapcsolatuk során milyen tapasztalatokat szereztek – ezek az ő **véleményeik**.

Ezek a vélemények a múltbeli és jelenlegi legfontosabb érintettekhez kapcsolódhatnak és többféle adatforrásból származhatnak, többek között felmérésekből, fókusz csoportos beszélgetésekből, rangsorokból, sajtó és média elemzésekből, külső elismerések megszerzéséből, strukturált elemző értekezletek alapján, befektetői jelentések adataiból, ügyfélszolgálati és panaszkezelési, vevői visszajelzésekből, beleértve a vevőkapcsolati menedzsment csapatok jelentéseit is.

A legfontosabb érintettek személyes véleményei mellett a benyomásokat árnyalhatja a szervezet külső környezeti és társadalmi megítélése is. Ide tartoznak a legfontosabb érintettek benyomásai arra vonatkozóan, hogy a szervezet mennyire sikeresen járult hozzá az ENSZ Fenntartható Fejlődés Célok megvalósításához, mennyire alkalmazta az ENSZ Globális Iránymutatás vonatkozó irányelveit.

A Kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szervezet, amely:

- tudja, hogy mennyire eredményes a legfontosabb érintettek szükségleteinek és várakozásainak megfelelő Stratégia megvalósításában,
- a múltbéli és jelenlegi teljesítmény értékelésének felhasználásával képes a jövőbeli teljesítmény bemutatására, előre jelzésére is.
- rendszeresen felhasználja a legfontosabb érintettek véleményének eredményeit, hogy ezek alapján folyamatosan informált legyen, illetve hatást gyakoroljon a jelenlegi Stratégiájának Iránymutatás és Megvalósítás elemeire.

Példaként az alábbi jelentések és tematikus elemzések eredményei tükrözhetik a legfontosabb érintettek véleményét, nem rangsorolva azokat és nem lekorlátozva csupán csak az itt felsorolt csoportokra:

- **Vevők véleményekkel kapcsolatos eredmények**
- **Munkavállalók véleményekkel kapcsolatos eredmények**
- **Üzleti és irányító érintettek véleményével kapcsolatos eredmények**
- **Társadalmi környezet véleményével kapcsolatos eredmények**
- **Partnerek és beszállítók véleményével kapcsolatos eredmények**

2 Az EFQM Modell

EREDMÉNYEK folytatás

Kritérium 7

Stratégiai és működési teljesítmény

Pozicionáló megállapítás

Ez a kritérium azokra az eredményekre koncentrál, amelyek - az alábbiak tekintetében - a szervezet teljesítményéhez kapcsolódnak:

- A Küldetésnek való megfelelés, Stratégia megvalósítása és a fenntartható érték teremtés teljesítésének képessége
- Jövőhöz való alkalmazkodás képessége.

Ezeket az eredményeket a szervezet az átfogó teljesítmény ellenőrzésére, annak értelmezésére és fejlesztésére, valamint annak előrejelzésére használja, hogy milyen hatást gyakorol az adott teljesítmény a legfontosabb érintettek véleményére és a jövőbeli stratégiai törekvések elérésére.

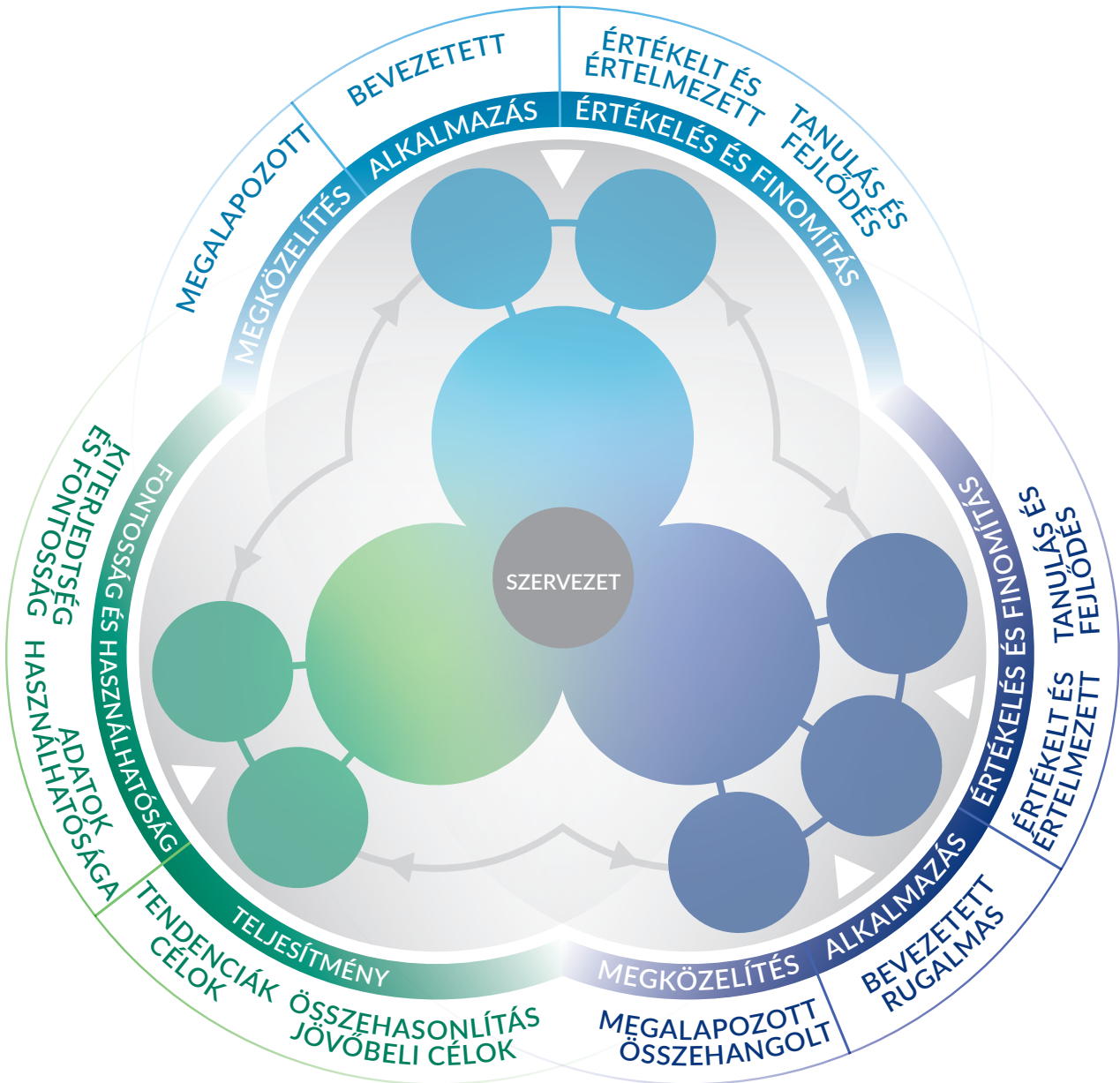
A Kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szervezet, amely:

- a stratégiai és működési teljesítménye méréséhez pénzügyi és nem pénzügyi teljesítménymutatókat használ,
- megérti a legfontosabb érintettek véleménye és az aktuális teljesítmény közötti kapcsolatokat, és képes nagy valószínűséggel megjósolni, hogyan alakul a jövőbeli teljesítménye,
- a legmegfelelőbb teljesítmény indikátorok kiválasztásakor figyelembe veszi a legfontosabb érintettek jelenlegi és jövőre vonatkozó szükségleteit és igényeit a Stratégiai és működési célok elérése érdekében,
- megérti az ok-okozati összefüggéseket, amelyek hatást gyakorolnak a teljesítményére, az elért eredményeket felhasználja az aktuális állapot reális megítéléséhez, valamint azok hatását az aktuális Iránymutatásra és Megvalósításra.
- Az aktuálisan elért eredményeket használja a jövőbeni teljesítmény várható szintjének előrejelzésére.

A stratégiai és működési teljesítménymutatók, *a teljesség igénye nélkül*, az alábbiakat foglalhatják magukban:

- Eredményesség a Küldetés és a fenntartható érték teremtés megvalósításában
- Pénzügyi teljesítmény
- A legfontosabb érintettek elvárásainak teljesítése
- Stratégiai célok elérése
- Teljesítmény irányításának eredményei
- Átalakítás irányításának eredményei
- Jövőre vonatkozó előre jelző mérések.

Az EFQM értékelési eszköze: RADAR



3.1 Bevezetés

A RADAR egy mozaikszó, ami az EFQM által kifejlesztett diagnosztikai eszköz mögött rejlő logikát írja le, mely eszköz segíti a szervezetet abban, hogy:

- jobban menedzselje az aktuális munkamódszerét
- meghatározhassa az aktuális erősségeit és fejlesztési lehetőségeit.

A legmagasabb szinten, a RADAR logikája szerint, a szervezetnek az alábbiakra van szüksége:

- A stratégiája részeként célul kitűzött eredmények meghatározása (R)
- Számos helyén való megközelítés alkalmazása, amelyek hozzájárulnak a kívánt - aktuális és jövőbeli - eredmények eléréséhez (A)
- Megközelítések megfelelő alkalmazása (D)
- Értékeli és finomítja az alkalmazott megközelítéseket tanulási és fejlesztési célból (A, R).

A mélyrehatóbb elemzés segítése érdekében, a RADAR elemeket több jellemzőre bontottuk, és minden egyes jellemzőt részletes leírással láttunk el, amely kifejti az adott jellemző jelentését, és azt, hogy mit kell tudni a szervezetnek bemutatnia.

Lásd 1 – 3. táblázat a következő oldalakon.

Egyén vagy egy csoport használhatja a RADAR logikát a jellemzők szintjén, az EFQM Modellel összefüggésben:

- hogy segítsen meghatározni a szervezet aktuális erősségeit és fejlődési lehetőségeit,
- hogy segítsen a szervezetet jövőjének meghatározásában, a kívánt célok szempontjából, valamint azoknak a szükséges tevékenységeknek a meghatározásában, amelyek révén a kívánt célt meg tudja valósítani.

3.2 Az EFQM értékelési eszköze: RADAR

A RADAR alkalmazása az Iránymutatás és Megvalósítás részhez kapcsolódóan

Az alább látható 1. táblázat, az 1. kritériumban (Küldetés, Jövőkép és Stratégia), valamint a 2. kritériumban (Szervezeti kultúra és Vezetés) tárgyalt megközelítések elemzését segíti.

Megj.: Ne alkalmazza az Iránymutatás részben az "Összehangolt" és "Rugalmas" jellemzőket.

Az alább látható 2. táblázat, a 3. kritériumban (Érintettek bevonása), a 4. kritériumban (Fenntartható értékteremtés) és az 5. kritériumban (A teljesítmény és az átalakítás irányítása) tárgyalt megközelítések elemzését segíti.

A RADAR módszer használóinak a megfelelő táblázatban fellelhető jellemzőket kell alkalmazniuk az Iránymutatás és Megvalósítás részekben megadott információra vonatkozóan.

Az adott jellemzőhöz tartozó leírás útmutatásként szolgál arra nézve, hogy a szervezetnek mit kell bemutatnia.

1.táblázat: Az Iránymutatás rész elemzése

Elemek	Jellemzők	Értelmezés
Megközelítés	Megalapozott	A megközelítések egyértelmű megalapozottak, céljuk hogy segítsék a fontos érintettek elvárásainak teljesítését, megfelelően meghatározottak és a jövő elvárásaihoz igazodva lettek megtervezve.
	Összehangolt	<i>Megj.: Nem alkalmazható az Iránymutatás részben</i>
Alkalmazás	Bevezetett	A megközelítéseket hatékonyan és időben alkalmazzák a vonatkozó területeken.
	Rugalmas	<i>Megj.: Nem alkalmazható az Iránymutatás részben</i>
Értékelés és Finomítás	Értékelt és Értelmezett	A megközelítések hatékonyságáról és eredményességéről, valamint azok alkalmazásáról szóló visszajelzéseket összegyűjtik, értelmezik és megosztják.
	Tanulás és Fejlődés	Az új tendenciák elemzéséből, mérésekből, tanulmányokból és benchmarking forrásból származó eredményeket felhasználják, hogy ösztönözzék a kreativitást, innovatív megoldásokat generáljanak, ennek segítségével megfelelő ütemezésben tudják a teljesítményt javítani.

Table 2: Analysis of Execution

Elemek	Jellemzők	Értelmezés
Megközelítés	Megalapozott	A megközelítések egyértelmű megalapozottak, céljuk hogy segítsék a fontos érintettek elvárásainak teljesítését, megfelelően meghatározottak és a jövő elvárásaihoz igazodva lettek megtervezve.
	Összehangolt	A megközelítések támogatják a szervezet irányítását és más vonatkozó megközelítésekkel integráltan működnek.
Alkalmazás	Bevezetett	A megközelítéseket hatékonyan és időben alkalmazzák a vonatkozó területeken.
	Rugalmas	A megvalósítás lehetővé teszi a rugalmasságot és alkalmazkodó készséget.
Értékelés és Finomítás	Értékelt és Értelmezett	A megközelítések hatékonyságáról és eredményességéről, valamint azok alkalmazásáról szóló visszajelzéseket összegyűjtik, értelmezik és megosztják.
	Tanulás és Fejlődés	Az új tendenciák elemzéséből, mérésekből, tanulmányokból és benchmarking forrásból származó eredményeket felhasználják, hogy ösztönözzék a kreativitást, innovatív megoldásokat generáljanak, ennek segítségével megfelelő ütemezésben tudják a teljesítményt javítani.

3.3 Az EFQM értékelési eszköze: RADAR

RADAR alkalmazása az Eredmények rész elemzésében

A RADAR Eredmények táblázat segítséget nyújt a 6. kritérium (Érintettek véleménye) és a 7. kritérium (Stratégiai és működési teljesítmény) elemzéséhez.

A RADAR módszer használóinak az alábbi táblázatban fellelhető jellemzőket kell alkalmazniuk a megjelenített bizonyítékot illetően. Általában ez a bizonyíték a stratégiai és működési teljesítményt kifejező adatállomány, az Eredmények kritériumoknak megfelelően megjelenítve. Az adott jellemzőhöz tartozó leírás útmutatásként szolgál arra nézve, hogy a szervezetnek mit kell bemutatnia.

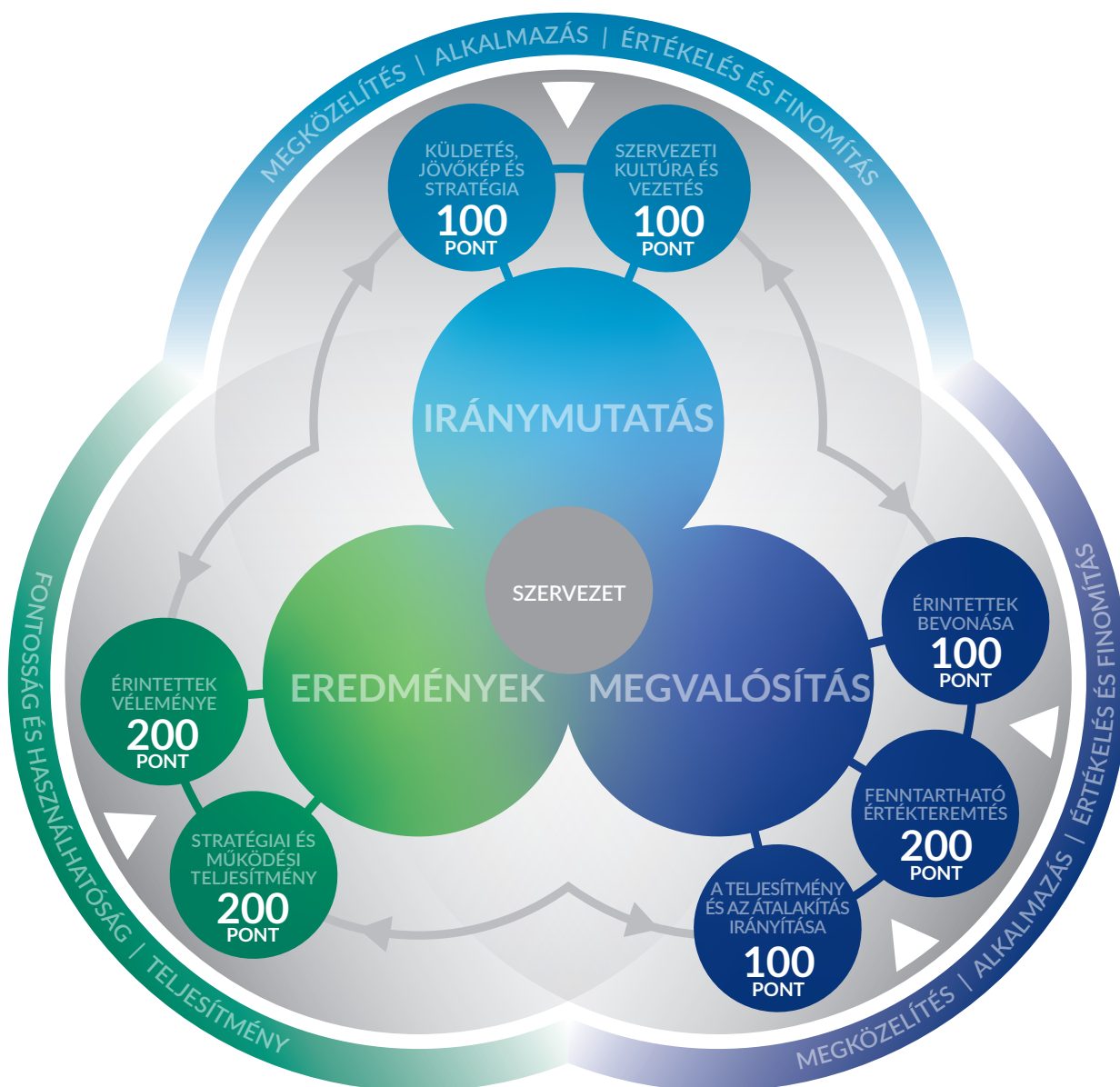
3. táblázat: Az Eredmények elemzése

Elemek	Jellemzők	Értelmezés
Fontosság és használhatóság	Kiterjedtség és Fontosság	Az eredmény adott csoportja, amelyek egyértelműen kapcsolódnak a szervezet által meghatározott Küldetéséhez, Jövőképéhez és Stratégiájához. A kiválasztott eredmény csoportot időszakosan áttekintik és fejlesztik.
	Adatok használhatósága	Az eredmények időszerűek, megbízhatóak, pontosak, megfelelően szegmentáltak, hogy a teljesítmény javítását és átalakítását segítő érdemleges információt nyújtsanak.
Teljesítmény	Tendenciák	Pozitív tendenciák, vagy fenntartható kiváló teljesítmény a stratégia periódusa/ciklusa folyamán.
	Célok	Releváns célokat határoznak meg a stratégiával összhangban, melyeket következetesen elérnek.
	Összehasonlítás	Releváns külső összehasonlítás végeznek a stratégiai irányítással kapcsolatban, amely alkalmas a saját teljesítmény szint meghatározására és kedvező képet mutat.
	Jövőbeli célok	Aktuális ok-okozati összefüggések, adatelemzések, teljesítményminták és előre jelző mérések alapján a szervezet megérti, melyek a jövőbeli kiváló teljesítmény előmozdítói.

3.4 RADAR Mátrix táblázat használata a pontozáshoz

Az EFQM és a nemzeti partnerei olyan rendszert működtetnek, amely elismeri azokat a szervezeteket, amelyek – az EFQM Modell kritériumai szerinti értékeléskor – kiváló/kiemelkedő, fenntartható teljesítményről tesznek tanúbizonyságot.

Az elismerést elérni kívánó szervezetek, az EFQM Modell szerinti értékelés során 1000 pontot szerezhettek. Az 1000 pont a hét kritérium között oszlik meg az alábbi ábrának megfelelően.



3.4 Az EFQM értékelési eszköze: RADAR

RADAR Mátrix táblázat használata a pontozáshoz

Az Iránymutatás és Megvalósítás területén belül mindegyik kritérium egyenlő súllyal kerül meghatározásra az adott kritériumon belül. Például:

- A Küldetés, Jövőkép és Stratégia kritériumon belül mind az 5 alkritérium 20%-ot tesz ki az 1. kritérium 100 pontjából
 - a. 1.1 = 20 pont
 - b. 1.2 = 20 pont
 - c. 1.3 = 20 pont
 - d. 1.4 = 20 pont
 - e. 1.5 = 20 pont
- A Fenntartható értékteremtés kritériumán belül mind a 4 alkritérium 25%-ot tesz ki a 4. kritérium 200 pontjából
 - a. 4.1 = 50 pont
 - b. 4.2 = 50 pont
 - c. 4.3 = 50 pont
 - d. 4.4 = 50 pont

Az Eredmények kritériumokon belül nincsenek alkritériumok, így ezek esetében 200 pont adható az Érintettek véleménye (6. kritérium) esetében és 200 pont a Stratégiai és működési teljesítmény (7. kritérium) esetében.

Az EFQM értékelés és a RADAR logika használata során két világos szabályt kell szem előtt tartani, az egyik az Iránymutatás és Megvalósítás kritériumaival, a másik az Eredmények kritériumokkal kapcsolatos:

- Ha bármely alkritériumot pontoz az Iránymutatás és Megvalósítás kritériumokon belül az alkritériumokra adható teljes pontérték nem haladhatja meg a megközelítés megalapozottságára adható értéket. Függetlenül az alkritériumon belüli többi elért pontértékétől, a Megalapozottságra adott pontérték az irányadó
- Az Eredmények (6 és 7. kritérium) pontozásakor, az egyes kritériumok teljes pontértéke nem haladhatja meg a "Kiterjedtség és Fontosság" értékét. Függetlenül attól, hogy milyen értéket kaptak a 6. és 7. kritérium egyéb jellemzői, a "Kiterjedtség és Fontosság" jellemző értéke az irányadó.

A külső elismerés iránt érdeklődő szervezeteket a Radar pontozó mátrixot használó értékelők csoportja értékeli. Ez a pontozási mátrix megtekinthető az EFQM digitális felületén és alkalmazásának elsajátítására az EFQM és partnerei által szervezett értékelő-képző tanfolyamokon van lehetőség.

A három pontozási mátrixot használhatják az EFQM Modell segítségével önértékelést végző szervezetek is, amely mellett, hogy számszerű értékelést tesz lehetővé, az erősségek és a fejlődési lehetőségek elemeire is rávilágít.

Az 1000 pontos pontozási skálán elvégzett önértékelő pontozás a szervezet számára azt az előnye nyújtja, hogy egyrészt lehetővé teszi a szervezet értékelését a 7 kritérium mentén, másrészt pedig lehetőséget teremt más szervezetekkel való összehasonlításra is, amelyek szintén az EFQM Modellt használják. Emellett a szervezet számára kiindulási pontot nyújt a fejlődés folyamatának mérését illetően, vagy más megközelítésben, a jövőbeli önértékelési eredmények hasonlítása tekintetében.

Agilitás: A szervezet azon képessége, hogy a felmerülő lehetőségekre vagy veszélyekre reagálva időben irányt vagy súlypontot változtasson.

Átláthatóság: Titkos cselekvési tervek vagy körülmények hiánya, az információ teljes hozzáférhetőségének biztosításával karöltve, amely az együttműködés és a kollektív döntéshozatal alapja.

Áttöréses (disruptive) gondolkodás: A hagyományos, hétköznapi gondolkodás kereteitől elszakadó gondolkodásmód, új, átfogó, eltérő perspektíva, más szemszögből, más megvilágításból szemléli a dolgokat.

Benchmarking: olyan releváns szervezetek szemléleteinek szisztematikus összehasonlítása, amelyek betekintést szereztek a szervezet működésébe, annak érdekében, hogy segítsék a szervezetet, teljesítménye javítása céljából

Egyesült Nemzetek Szövetsége Fenntartható Fejlődés

Célok: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Értékajánlat: Az a megkülönböztető érték, amelyet a szervezet termékeként, szolgáltatásaként és megoldásként kínál a vevőnek.

Értékek: Alkalmazott filozófia vagy alapelvek gyűjteménye, amely a szervezet belső viselkedésrendszerét, illetve a külvilággal való kapcsolatát határozza meg. Az értékek útmutatást jelentenek az emberek számára, arra vonatkozóan, hogy mi jó és kívánatos, és mi nem az. Nagymértékben befolyásolja az egyének és csoportok viselkedését, ugyanakkor valamennyi szituációban útmutatásként szolgál.

Emberek (alkalmazottak): A szervezet által foglalkoztatott személyek (tejes munkaidős, részmunkaidős, beleértve az önkénteseket is), beleértve a vezetőket is valamennyi szinten.

ENSZ Globális Egyezmény:

<https://www.unglobalcompact.org>

Etikus viselkedés: Az etika egy kultúra jól megalapozott szabályain alapul, amelyek meghatározzák, hogy egy személy cselekedetei jók-e vagy rosszak. Az etika befolyásolja a viselkedést, és segít az egyénnek a jó és felelős döntés meghozatalában.

Érték eladása: Függetlenül attól, hogy a szervezet állami vagy magánszférában tevékenykedik, értékajánlatát, és kínálatát úgy kell tálnia a kulcs érintetteknek, hogy azok úgy döntsenek, hogy megveszik a kínált terméket, szolgáltatást vagy megoldást.

Felhatalmazás: Az a folyamat, amelynek köszönhetően az egyéneket vagy csoportokat képessé teszik arra, hogy bizonyos fokú autonómiával tudjanak tevékenykedni, saját döntéseikért felelősséget vállalhassanak és hozzáférhessenek a forrásokhoz, valamint saját életük irányítását is kezükbe vegyék. Ily módon, képesek lesznek elérni egyéni és kollektív céljaikat és törekvéseiket. Ha egy egyén felhatalmazottnak érzi magát, sokkal motiváltabbá és magabiztosabbá válik.

Fenntarthatóság: A szervezet hosszú távú tevékenységére utal, ahogyan a különböző kulcs érintettek látják, pl. üzleti és kormányzati szereplők, a szervezet munkatársai, társadalmi közösség, partnerek és beszállítók.

Folyamat: Időnként ismétlődő tevékenységek sorozata, amelyek kölcsönhatásba lépnek egymással, miszerint az egyik tevékenység kimenete, a másik tevékenység bemeneteként funkcionál. A folyamatok hozzáadott értéket jelentenek a külső vagy belső vevők számára mivel a bemenetet kimenetű alakítják a források felhasználása révén. Általában három folyamat típust különböztetünk meg: fő vagy központi folyamatok, menedzsment folyamatok és támogató folyamatok/intézkedések.

Folyamatos fejlesztés: Folyamatosan fejlődés, amely a fokozatos változások révén magasabb teljesítmény eléréséhez vezet egy adott időszak folyamán.

Irányítás: A hatósági keretrendszer és a szervezeten belüli ellenőrzés felhasználása a jogi, gazdasági és etikai kötelezettségek betartása érdekében.

Irányítási rendszer: Folyamatok keretrendszere, illetve az azokkal összefüggő teljesítmény és eredménymutatók, folyamatmenedzsment és fejlesztési rendszerek, amiket a szervezet céljainak és Jövőképeének megvalósításának céljából alkalmaznak.

Innováció: Az ötletek beépítése az új vagy meglévő termékekbe, szolgáltatásokba, megoldásokba, folyamatokba, rendszerekbe, szervezeti fejlesztésekbe vagy a közösségi kapcsolatokba.

Integritás: Az integritás a szigorú morális és etikai szabályrendszer meglétére utal. Magába foglalja többek között az olyan értékeket, mint például tisztelet, méltányosság, megbízhatóság és becsület.

Jó gyakorlat/Legjobb gyakorlat: Kiemelkedő szemlélet, politika, folyamatok vagy módszerek, amelyek kivételes eredményhez vezetnek. Mivel nehéz meghatározni, mi a legjobb, a legtöbb szervezet a 'jó gyakorlat' fogalmát alkalmazza. A szervezeten kívüli jó gyakorlatok magukba foglalhatják a referenciaértékelést és külső képzést.

Jövőkép: Annak az elképzelésnek az összegzése, amit a szervezet hosszú távon el szeretne érni. Egyértelmű iránymutatásként kell, hogy szolgáljon a jelenlegi és jövőbeli tevékenységek megválasztásakor, ugyanakkor a szervezet céljaival összhangban ez a szervezet stratégiájának és politikájának az alapja.

Kompetencia: Képesség arra, hogy a tevékenységet jól, vagy hatékonyan lássa el a szereplő

Körkörös gazdaság: A körkörös gazdaság egy regeneratív megközelítés, a hagyományos lineáris gazdasággal szemben, amely a 'kinyer, legyárt, ártalmatlanít' modellen alapul. Erre a gazdasági rendszerre a hosszú távú tervezés, fenntarthatóság, újra felhasználás, újrafeldolgozás, felújítás és újrahasznosítás jellemző.

http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Környezet (ökoszisztéma): A környezet egyik alapelve az egymásrautaltság, pl. ha valami történik a környezet egy szegmensében, az hatással lehet a környezet más részeire is. A szervezettel összefüggésben, számos külső tényező létezik, amelyek bár befolyásolhatják a szervezet működését, a szervezet nem tudja azokat az ellenőrzése alatt tartani. Ide sorolható például a kormányzati politika, a régióban, illetve a szervezet szomszédságán belül fennálló gazdasági és társadalmi környezet, a közösségek meghatározó hitéleti és kulturális elvárásai, valamint a fenntarthatóságra és elérhető finanszírozásra vonatkozó követelmények.

Közösség: A „közösség” kifejezés jellemzően azokra a különböző egyénekre, csoportokra, és intézményekre vonatkozik, akik érdekelték a szervezet eredményességében és sikerében, illetve fontos számukra a szervezet környezetre és ökoszisztémára gyakorolt hatása.

Kreativitás: Ötletgenerálás képessége az új vagy fejlett folyamatokra, termékekre, szolgáltatásokra, megoldásokra, rendszerekre vagy társadalmi kapcsolatokra vonatkozóan.

Kultúra: Az értékek és viselkedési normák speciális gyűjteménye, amelyeket a szervezeten belüli személyek és csoportok osztanak meg egymással, amely meghatározza a személyek egymással, illetve a szervezeten kívüli szereplőkkel való kapcsolatát.

Küldetés nyilatkozat: Az az állítás, amely megfogalmazza a szervezet létezésének létjogosultságát, pl. mivel foglalkozik, miért végzi a tevékenységét.

Megatrendek: A Megatrendek azok a témák, amelyekről azt feltételezik, vagy jósolják, hogy az elkövetkezendő években globális szerephez jutnak. A megalrendek hosszú távú, átalakulási folyamatra vonatkoznak, amely széles körű, globális és drámai hatású. Ezek azok a témák, amelyekre az előrelátó vezetők a szervezetre domináns mértékben ható tényezőkként tekintenek, a szervezet méretétől, kiterjedésétől, illetve állami vagy civil státuszától függetlenül, melyek 3-5 éven belül felszínre kerülhetnek és relevánsak maradhatnak.

Módszer, megvalósítás: A teljes út, amely során valami történik; szemlélet, amely az alapelvek és irányvonalak keretén belüli folyamatokat és strukturált intézkedéseket tartalmazza

Munkavállaló: A szervezet által foglalkoztatott személy (tejes munkaidős, részmunkaidős, beleértve az önkénteseket is), beleértve a vezetőket/menedzsereket is valamennyi szinten.

Nemek egyensúlya: A szervezeten belüli nemek egyensúlyára vonatkozik, amely szerint a nőket ugyanolyan karrier lehetőségek illetik meg, mint férfitársaikat, beleértve a nők döntéshozatali testületekben való részvételét.

Összehasonlítás: A szervezetek teljesítményének vagy folyamatainak egymással való összehasonlítását lehetővé tévő adatok.

Partner: Olyan külső személy, akivel a szervezet stratégiai szempontból, a közös célok elérése és a kölcsönös előnyök érdekében együttműködik.

Partnerség: Tartós munkakapcsolat a szervezet és annak egy vagy több partnere között, akik mindkét fél számára értéket teremtenek. Partnerségi kapcsolat létesíthető például, beszállítókkal, forgalmazókkal, vevőkkel, oktatási intézményekkel, tanácsadókkal vagy kutatóintézetekkel. A stratégia partnerség a szervezet stratégiai céljainak megvalósítását segíti elő.

Prognózis: Képesség arra, hogy előre jelezzük mi fog történni, vagy mire lesz szükség a jövőben.

Sokszínűség és integráció: Annak a mértéke, ahogy a szervezeten belüli személyek elismerik, értékelik és felhasználják azokat a jellemvonásokat, amelyek az egyéneket egyedivé teszik. A sokszínűség és integráció összefügghet az életkorral, hittel, társadalmi osztállyal, etnikai hovatartozással, fizikai képességekkel, vallással & szexuális irányultsággal.

Stratégia: Olyan jól kidolgozott terv, amely a szervezet által alkalmazni kívánt taktikát fogalmazza meg jövőképe megvalósítása érdekében, miközben a szervezetet céljaihoz hű marad. A stratégia igazi stratégiai célokat és célkitűzéseket sorakoztat fel, amelyek tükrözik, hogy a szervezetnek mit kell tennie, hogy sikeres legyen céljai elérésében. A stratégia olyan időszakos tevékenységeket foglal magába a célok megvalósítása érdekében, amelyek a szervezete környezetének alapos tanulmányozása után fogalmazódnak meg, és amelyek arra irányulnak, hogy a jelenlegi helyzetből a vágyott helyzetbe juttassák a szervezetet.

Szellemi tulajdon: Egy szervezet - nem hagyományos gazdasági formában mérhető - értéke. Magába foglalja a szervezet immateriális javait, és gyakran a különbséget a piaci és a névérték között.

Társadalom: A szervezeten kívüli szociális infrastruktúra, amely hatással lehet a szervezetre, vagy ugyanolyan módon épp fordítva, a szervezet lehet hatással rá. Ez vonatkozhat a közvetlen közösség vagy a szélesebb társadalom képviselőire, beleértve például a különböző érdekcsoportokat.

Tanulás: Képességek, ismertanyag elsajátításának folyamata, valamint a tanulmányozás és tapasztalás útján történő megértés.

Tanulói hálózatok: Közös célért küzdő vagy azonos érdekű emberek csoportja, akik megosztják egymással információikat, tudásukat és tapasztalataikat, hogy aktívan együtt tanulhassanak.

Termékek: Egy termék állhat árucikkekből, szolgáltatásokból, vagy megoldásokból, amelyek a szervezet tevékenységének eredményeként jöttek létre. A termékek, felhasználásukat megelőzően egy forgalmazási csatornán keresztül kerülnek forgalomba.

Tudás: A tudás arra a szakértelemre és képességre utal, amelyet egy személy sajátít el tapasztalatai és képzése során, beleértve egy-egy téma elméletben és/vagy gyakorlatban történő elsajátítását és megértését. Miközben az adatok nyers tények és az információ kontextussal ellátott adat és szemlélet, a tudás információ azzal a képességgel / útmutatással ellátva, amely a cselekvéshez segít hozzá.

Üzleti modell: Az értéket teremtő és közvetítő vállalkozás elemei; ezek az elemek általában magukba foglalják az értékajánlatot, a fogyasztói szegmenseket és a velük való kapcsolatot, a termékek, szolgáltatások és megoldások közvetítésére vonatkozó csatornákat, a bevételi és költségforrásokat, partnereket és a kulcs fontosságú forrásokat, illetve a szervezet kulcsfolyamatait.

Üzleti és kormányzati szereplők: Ezek azok a személyek, akik a szervezet számára az anyagi forrást biztosítják, azok a személyek, akik felé a szervezet vezetősége jelentési kötelezettséggel bír. Gazdasági társaságok esetén, ezek lehetnek a tulajdonosok, a szereplők vagy a befektetők. A közszférában, ez a szereplő lehet a kormány, a miniszterek vagy a politikusok.

Változáskezelés: Az a szemlélet, amely segíti az egyéneket, csoportokat és szervezeteket a jelenlegi állapotukból egy meghatározott és vágyott jövő felé kalauzolni. Ez egy olyan szervezeti folyamat, amely azt a célt szolgálja, hogy a változásnak kitett szereplők megértsék, elfogadják és megvalósítsák a változásokat.

Vevő: A szervezet által kínált terméket és/vagy szolgáltatást igénybe vevő személy. A vevő a szereplők egyike, aki számára a szervezet fenntartható érték megteremtésére törekszik.

Vélemény: Az érintettek véleménye a szervezetről.

5 Köszönetnyilvánítás

5.1 Bevezetés

Közel 2000 egyén vett részt a 2013-as EFQM modell felülvizsgálatában; abban a folyamatban, amely 2018 júniusában kezdődött, és amely az új generációs EFQM Modell bevezetésével csúcsosodott ki az EFQM Fórumon Helsinkiben (2019. október 23-24.-én).

Az EFQM szeretne kifejezni köszönetét a támogatásért, és szeretné kinyilvánítani őszinte köszönetét az alábbi egyéneknek és szervezetnek. Nélkülük nem lettünk volna képesek megteremteni véleményünk (EFQM) szerint világszínvonalú modellünket, amelyet bármely szervezet használhat a kiváló, kiemelkedő teljesítmény elérése érdekében.

5.2 Az EFQM fejlesztő csoport

Elsőként, az EFQM fejlesztő csoport – amelyet az EFQM hozott létre a fejlesztési folyamat megvalósítása érdekében – névsora, azokkal a szereplőkkel, akik hozzájárultak az EFQM modell legújabb verziójának megvalósításához. Az EFQM szeretne kifejezni köszönetét mindazért az erőfeszítésért, amelyet a csapat minden egyes tagja tett a projekt folyamán. A kihívásokkal szembeni professzionális szemléletük, és hozzáállásuk példaértékű volt, erőfeszítéseik és az alapítvány felé való elköteleződésük révén az alapítvány megalkotta a legjobb, új generációs EFQM Modelljét, amelyért hálás köszönettel tartozunk mindannyiuknak.

Dr. Andreas SCHMIDT: SSB Consult: Germany
Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions: Germany
Diane DIBLEY: British Quality Foundation: UK
Ehrtfried BAEUMEL:

Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Germany
Gail TUTCHER: British Quality Foundation: UK
Professor Hadi El TIGANI:

Dubai Electricity & Water Authority: UAE
Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting: Turkey
Ignacio BABÉ: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain

Johann SAUERMAN: Quality Austria: Austria
Matt BYROM: Siemens: UK

Peter BROWNING: Signify: The Netherlands
Rebecca KELLY: West Lothian Council: Scotland

Sabine KERN: Vamed: Austria

Stéphane VERDOUX: Strateis: France

Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain

Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Germany

Professor Vittorio CESAROTTI:

University of Rome Tor Vergata: Italy

5.3 A felmérés válaszadói

A második csoport, amely hozzásegítette a fejlesztő csoportot a sikeres munkához az az 1200-nál is több válaszadó volt, akik részt vettek a kezdeti felmérésben. Nem 5 percnél elfoglaltságot jelentett megválaszolni a 86 feltett kérdést, ugyanakkor a magas válaszadási arány pozitív jelzés volt arra nézve, hogy a megújítást célzó projekt iránt nagy az érdeklődés.

5.4 Az EFQM éves konferenciájának résztvevői (Bécs)

A harmadik csoport, amely tagjainak az EFQM szeretné kifejezni háláját az a 60 főt meghaladó szakértő, akik részt vettek a 2018-as bécsi éves konferencia 2. napján, hogy meghallgassák a fejlesztési csoport kezdeti elképzeléseit és választ adjanak néhány kihívásra, amelyek a fent említett tanulmányokból születtek.

5.5 Felsővezetői interjúk résztvevői

A negyedik csoport, amelynek az EFQM köszönetnyilvánítással tartozik az úgynevezett felsővezetők csoportja, akik beleegyeztek abba, hogy a fejlesztő csoport tagjai interjút készítsenek velük, megválaszolva a kérdést "Felsővezetőként, mik nem hagyják Önt aludni?" Interjúalanyaink közül nem mindenki vállalta neve feltüntetését az EFQM Modellel kapcsolatos cikkekben vagy publikációkban, így kizárólag azoknak az iparágaknak a felsorolása mellett döntöttünk, amelyekben a válaszadók tevékenykednek:

- Autóipar
- Légi közlekedés
- Körkörös gazdaság
- Édességipar, Élelmiszer & Ital
- Tanácsadás
- E-kereskedelem
- Oktatás
- Elektronika & félvezetők: Technológia: IKT
- Energia
- Pénzügyi szolgáltatások
- Egészségügy: Állami & Privát
- Ipari automatizálás
- Gyártás
- Non-profit szektor
- Online kereskedelem
- Gyógyszeripar
- Állami szektor
- Acélipar
- Szakszervezetek
- Közlekedés

5.6 A fejlesztés során tesztelés céljából együttműködő szervezetek

Az ötödik említésre méltó csoport, az a 24 szervezetet magába foglaló csoport, amely önként vállalkozott arra, hogy társfejlesztőként részt vesz a tesztelési szakaszban. Ezekből a szervezetektől érkező visszajelzések felbecsülhetetlen értékűnek bizonyultak a fejlesztői csoport számára, annak tisztázására, hogy mik azok a végleges módosítások, amelyek szükségserűek ahhoz, hogy az új EFQM Modell a jövőben megállja a helyét. Őszinte köszönettel tartozunk az alábbi szervezeteknek, akik európai tevékenységük során részt vettek a tesztelés folyamatában:

- Bosch Rexroth S.p.A: Olaszország
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain
- Enagas: Spanyolország
- ESBAS: Törökország
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ): Ausztria
- Helsana Versicherungen AG: Svájc
- Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Németország
- Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach: Németország
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH: Németország
- Siemens: Digital Factory: Egyesült Királyság
- Signify: Hollandia
- TetraPak: Olaszország
- UNOPS: Dánia
- Vamed: Ausztria
- West Lothian Council: Skócia
- Wheatley Group: Skócia
- Wiener Konzerthaus: Ausztria

Köszönettel tartozunk az Egyesült Arab Emírátsok alábbi szervezeteinek is, akik szintén részt vettek a modell tesztelésében és az előbb említettekhez hasonlóan értékes visszajelzéseket adtak.

- Abu Dhabi Police
- Dubai Airport Free Zone Authority
- Dubai Electricity & Water Authority
- Dubai Municipality
- Dubai Police
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA)

Külön köszönet illeti meg Isra'a Mobideent, az Egyesült Arab Emírátsok EFQM irodájának munkatársát, aki a fenti hatóság munkáját segítette a tesztelési folyamat során.

Az EFQM ugyancsak köszönettel tartozik a BMW mexikói műveleti részlege csapatának munkájáért, a mexikói San Luis Potosi gyárából, Hans-Joachim Schneider (QMS GmbH) támogatását élvezve.

Külön említést érdemel a francia Benchmarking Club, amely két fél napos workshop lebonyolítását vállalta Lyon és Toulouse városában a modell előkészítő verziójának kritikus áttekintése érdekében

5.7 Fordítók

Az EFQM munkanyelve az angol, de modelljét a világ számos országában használják, ahol nem az angol az első nyelv. Ez a jelentős globális lefedettség a fordítók egy csoportjától kapott támogatásnak köszönhető, akik közül sokan nemzeti partnereinknél dolgoznak. Őszintén köszönjük nekik az erőfeszítéseket, amelyek segítenek abban, hogy ez a legújabb változat elérhető legyen sokféle nyelven.

5.8 EFQM központ

És végül, de nem utolsó sorban, álljanak itt az EFQM központ alábbi tagjai, akik teljes mértékben részt vettek a fejlesztési munkában, akiknek a támogatása és elkötelezettsége nélkül a projekt nem lehetett volna sikeres.

Geoff CARTER: Modell fejlesztési csoport vezetője & Program tanácsadó

Gianluca MULÉ: Működésért felelős vezető (COO)

Samuli PRUIKKONEN: Felsővezető - Értékelés & Elismerés

Vinciane BEAUDUIN: Felsővezető - Digital Services

Köszönjük az időt, ötleteket, erőfeszítéseket és segítséget, amelyet az EFQM Modell világszerte elismert vezető modellé alakításáért tettek.

Russell LONGMUIR
EFQM vezérigazgató

6 További segítség

Bevonás és Együttműködés

Az EFQM tagjává válás egy lehetőség az Ön számára arra, hogy csatlakozzon egy olyan hálózathoz, amely világszerte összeköti a vállalatokat, függetlenül azok méretétől, szakterületétől, ugyanakkor lehetőséget teremt arra, hogy a vállalatok megosszák egymással tapasztalataikat, tanuljanak egymástól és kapcsolatba lépjenek. EFQM tagként szakmai segítséget kap a vállalata teljesítményének javítását szolgáló terv elkészítésében és végrehajtásában, és fejlődése során még több tapasztalatra tehet szert. Vállalata egy sor exkluzív előny birtokába kerül, ami segít Önnek a kihívások leküzdésében, a változáskezelésben és a fenntartható értékteremtésben.

Csatlakozzon a TOTEM közösséghez, mely az EFQM együttműködést támogató eszköze. Ezen a felületen érdekes cikkeket oszthat meg másokkal, kérdéseket tehet fel, fényképeket posztolhat csapata(i) tevékenységéről, a munkájukról, merre jártak, mit csináltak, hogy érezték magukat.

További lehetőségekhez való hozzáférés

Az EFQM Tudás Bázis válogatott és ellenőrzött tartalmak tárháza különböző témákban és szektorokban. Sikertörténetek, cikkek, videók, podcastok, eszközök, adatelemzések között böngészhet, amelyek mind hozzájárulhatnak a vállalata sikeréhez, akár a teljesítmény javításáról, akár a saját személyes fejlődéséről legyen szó. www.knowledgebase.efqm.org

Képzés és egyéni tanúsítási lehetőség

Az EFQM képzési portfóliója olyan képzéseket kínál, amelyek segítenek az egyéni célok megvalósításában, hogy képzett alkalmazója szeretne lenni az EFQM Modellnek. A képzés egy alapozó kurzussal kezdődik, ahol megismerkedhet az EFQM modell alapjaival, majd ezt követően három további képzés is rendelkezésre áll a képzés folytatására, saját, egyéni igényeinek megfelelően:

- Értékelő képzés, azok számára, akik szeretnének részt venni a külső és belső értékelési folyamatokban
- Gyakorló képzés: azok számára, akik mindennapi ügyvitelük során vezetéstámogató eszközként szeretnék használni a Modellt, pl. sikeres változáskezelés
- Fókusz képzés, azok számára, akik az EFQM modellt valamilyen speciális vállalatvezetési témára fókuszáltan szeretnék használni, pl. innováció, beleértve a modell diagnosztikai célból történő használatát, értékelve a vállalat erősségeit és lehetőségeit a kiválasztott téma fejlesztésére.

Elismerési lehetőség

Az EFQM elismerés nagyszerű lehetőség annak kifejezésére, hogy az Ön vállalata elkötelezett a teljesítményjavítás és a jövőbeli fejlődés mellett. Az elismerés különböző fokozatai mérföldkövek az Ön által megtett úton, amelyek egyben motiválóak is lehetnek a munkavállalók számára és fenntarthatják a lendületet.

Az EFQM „Global Excellence Award” a világszerte kiemelkedő teljesítményt elérő szervezetek versenye. Ha az Ön vállalata részt kíván venni a megmérettetésben az olyan, mint a „Bajnokok Ligájában” játszani; különböző szektorokban kiemelkedő tapasztalatot szerzett, különböző kulturális háttérrel rendelkező EFQM értékelők csoportja rendkívül szigorú értékelési kritériumok szerint értékeli a részt vevő szervezeteket.

Az EFQM értékelést, függetlenül attól, hogy külső vagy belső értékelésről van-e szó, online felület támogatja; az úgynevezett EFQM Assess Base. Ez egy intuitív felület, amely segíti az Ön szervezetét az értékelés folyamán. Ezen a felületen a kezdőtől a fejlettebb szintig találhatók olyan eszközök, amelyek segítenek Önnek és csapatának az értékelési folyamat során a fejlesztéshez szükséges erősségek és lehetőségek meghatározásában. Tematikus eszközök szintén elérhetők ezen a felületen, például vállalatvezetés témakörben - mint például az innováció, vagy a körkörös gazdaság - amik szintén lehetővé teszik a vállalata számára, hogy a folyamatokat és a fontos területekre jellemző teljesítményt speciális szemszögből figyelhesse meg. www.assessbase.efqm.org

Az EFQM követhető az alábbi platformokon: LinkedIn, Twitter, Facebook vagy Instagram, hogy naprakész maradjon a legfrissebb hírekkel, illetve, hogy követhesse, mi történik a közösségen belül.

Amennyiben további információra, vagy segítségre van szüksége lépjen velünk kapcsolatba info@efqm.org, vagy látogasson el honlapunkra www.efqm.org



EFQM
Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels, Belgium

T +32(2) 775 35 11
F +32 (2) 775 35 35

info@efqm.org
www.efqm.org

ISBN: 978-90-5236-868-9