

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ EFQM modell alapú értérendszerének kialakítása**

**Témavezető: Dr. Joó István**

**Név: Csordás Andrea**

**képzési szint: alapképzés**

**Külső konzulens: Nagy András**

**tagozat: nappali**

**szak: Pénzügy és Számvitel**

**2022.**

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ\***

Hallgató neve:	Csordás Andrea		
Képzési szint:	alapképzés		
Szak:	Pénzügy és Számvitel		
Szakirány (ha van):	Vállalkozások pénzügyei		
Neptun kód:	HH9BW2	Védés éve:	2022.
Dolgozat címe:	A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ EFQM modell alapú értékrendszerének kialakítása		
Egyetemi témavezető:	Dr. Joó István		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Nagy András		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	Vállalati értékek, értékrend, értékteremtés, EFQM modell, változásmenedzsment		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat/záródolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

**A hozzájárulás szerzői feltételei:**

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

**Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:**

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

**Tudomásul veszem az alábbiakat:**

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2022.12.01.

Csordás Andrea s.k.

hallgató aláírása

*\*Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépírással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

# Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	4
1. Bevezető.....	1
1.1. A kutatás alapadatai.....	1
1.2. Témaválasztás indoklása .....	1
1.3. Kutatás célkitűzése, kutatási kérdések felvetése .....	2
1.4. Kiinduló hipotézisek felállítása .....	3
1.5. A kutatás módszertana.....	3
1.6. Feladat- és ütemterv.....	3
2. Definíciók .....	5
2.1. Alapértékek.....	5
2.2. Vállalati értékek.....	10
2.3. Vállalati értékrend .....	16
2.4. Értékteremtés .....	18
2.5. EFQM (European Foundation for Quality Management) modell .....	20
3. Különbségek .....	27
3.1. Az értékrend és értékteremtés közti különbség .....	27
3.2. Különbség a 2019 előtti és a jelenlegi modell között az érték szempontjából .....	29
4. A ZalaZONE kutatás.....	31
4.1. Az első körös félig strukturált interjúk és azok eredményei (megalapozó kutatás) ...	31
4.2. ZalaZONE szinten konkrét vállalati értékek .....	39
4.3. Második körös interjú: rövidtávú visszamérés .....	44
5. Javaslatok.....	55
5.1. A jövőben milyen mutatószámokkal mérnénk az értékeket .....	55
5.2. Összefoglaló .....	62
Irodalomjegyzék.....	64

Ábrajegyzék .....	66
Táblázatjegyzék.....	66
Diagramjegyzék .....	67
Melléletek.....	68

# 1. Bevezető

## 1.1. A kutatás alapadatai

Hallgató neve:	Csordás Andrea
Neptun kód:	HH9BW2
Szak	Pénzügy és számvitel, Vállalkozások pénzügyei specializáció
Kutatás címe:	A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ EFQM modell alapú értékrendszerének kialakítása
Kutatás tudományterülete:	Társadalomtudományok
Kutatás tudományága:	Közgazdaságtudományok

*1. táblázat – A kutatás alapadatai*

*Forrás: Saját szerkesztés*

## 1.2. Témaválasztás indoklása

A vállalatokon belüli változáskezelés és a teljesítménynövelés szerepe jelentősen felértékelődött az elmúlt években, a piaci trendekhez való igazodás minden vállalkozás számára nélkülözhetetlen a fejlődéshez és a piaci pozíciójuk fenntartásához, így úgy gondolom a téma aktualitása vitathatatlan. A ZalaZONE Ipari Park és Szolgáltató Zrt-nél vagyok duális hallgató, ezért szerettem volna a szakdolgozatom és a duális partnercégem között egy kapcsolatot kiépíteni, hiszen így még szélesebb irodalmi anyaghoz kaphatok hozzáférést, szerteágazóbb kutatást tudok végezni, valamint egy belső vállalati igény is megfogalmazódott, hiszen az EFQM modell alapú értékrendszer kialakítása Magyarországon egy kevésbé kutatott területnek minősül. A ZalaZONE Park a Zalaegerszegi Járműipari Tesztpálya melletti dinamikusan fejlődő ipari terület, frekventált elhelyezkedése kiváló helyszínt biztosít az iparban, járműiparban érdekelt szereplők számára. A park kifejezett fókuszterülete versenyképes környezet biztosítása a tesztelés, validáció, illetve a modern technológiák és a kutatás-fejlesztés számára. (ZalaZONE, 2022.) A duális partnercégem fő tevékenységéhez véleményem szerint szorosan kapcsolódik a kutatásom, így releváns kutatási területnek ítélem meg. Vizsgálandó terület az EFQM modell alapú értékrendszer kialakítása, a problémafelvetés a különböző szakirodalmak összehasonlítása, trendek vizsgálata.

A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ, továbbiakban ZZ KTK területén megalakult a ZalaZONE Excellence Center, továbbiakban ZZ ECC, melynek célja egy EFQM értékek közvetítő ökoszisztéma létrehozása a helyi és környező cégek számára, fő feladata az EFQM modell ismertetése mellett az értékek közvetítése, információ és ismeretek átadása, vagyis a tudástranzfer megalapozása. A Központ tevékenysége során további prioritást jelent egy „kiválóság-alapú közösség” kialakítása, melynek összekötő kapcsa az EFQM értékrendje.

A ZZEC közvetítői szerepet tölt be, ahonnan az EFQM modell értékei továbbításra kerülnek, ezenfelül iránymutatást és segítséget nyújt a szervezeteknek, akik most, vagy a jövőben tervezik az EFQM modellt alkalmazni. Folyamatban van olyan szolgáltatások kialakítása, mint iránymutatásnyújtás a szervezeti átalakításban, segítség a fejlesztések fókuszának azonosításában, valamint jó gyakorlatok példaszerű bemutatása.

Jelenleg is zajlik egy EFQM tudásbázis és könyvtár felépítése, ami nemcsak a ZalaZONE Kutatási és Innovációs Központ számára előnyös, hanem a teljes ökoszisztémára ki van terjesztve, vagyis a környező cégek számára könnyen hozzáférhető alapvető eszközként szolgálhat az EFQM modell megismeréséhez, másrészt elősegíti az adott szervezet átalakulásra való hajlandóságát, hiszen az információk könnyen rendelkezésre állnak.

Hosszútávú cél az ismeretek átadása rendezvények, oktatások, webinárok megrendezése során, vagy akár cikkek, útmutatók elkészítése által.

### **1.3. Kutatás célkitűzése, kutatási kérdések felvetése**

Kutatási célom a ZalaZONE Kutatási és Innovációs Központ EFQM modell alapú értékrendszerének kialakítása, valamint ezt a célkitűzést elősegítő kérdéskör vizsgálata. A kutatási kérdéseim az alábbiak:

- Mit nevezünk értékrendnek egy vállalatban belül?
- Mi a különbség az értékrend és az értékteremtés között?
- Hogyan alakítható ki az értékrend?
- Mi az EFQM modell alapja?
- Mi a különbség a régi és új EFQM modell között az érték szempontjából?

#### **1.4. Kiinduló hipotézisek felállítása**

Hipotézisem szerint a vállalati értékrend jól meghatározható, továbbá különféle módszertanok megismerésével hosszú távon kialakítható egy olyan vállalati értékrend, amely tükrözi a vezetőség, a munkavállalók értékítéletét, vagyis ez a kialakított értékrend integrálható a vállalat működésébe, döntési folyamataiba.

Azt feltételezem, hogy bár az EFQM modell fejlődött az évek folyamán, alapjaiban nem történt változás, hiszen az értékek egyfajta állandóságot is jelentenek, így a fő értékek a mai napig változatlanok.

#### **1.5. A kutatás módszertana**

A primer kutatás során kvalitatív technikát alkalmaztam. A ZalaZONE ökoszisztémában első körben egy strukturált interjú felmérés keretein belül megkérdeztem a vállalat adott dolgozóit, hogy szerintük mi a vállalat stratégiai célja, milyen vállalati értékeket tudnak megnevezni, milyen olyan értékeket említenének meg, amelyek a vezetőség megközelítéséből adódnak, illetve milyen követendő példát, fejlesztési javaslatot tudnának mondani az értékrend kialakításával kapcsolatban. A kutatásom célja a ZZ KTK értékrendjének a formalizálása.

Validációs primer kutatásom során készítettem ugyanebben a kérdéskörben egy újabb interjú sorozatot, amely online kérdőív formájában valósult meg, ebben az esetben azt vizsgáltam, hogy milyen változás történt az értékrend kialakítása során. Adatelemzési módszerként különféle mérőszámokkal fogom vizsgálni az értékek megvalósulását.

#### **1.6. Feladat- és ütemterv**

Az ütemtervet, igazodva az egyetem időrendjéhez, egy 14 hetes időintervallumra határozom meg, az alábbi táblázat az adott időpontra vonatkozó feladatokat sorolja fel, természetesen a szakirodalom feldolgozásával, ezáltal a tudásom bővülésével az ütemterv folyamatos változáson ment keresztül. A feladat és ütemtervem a szakdolgozat elkészítése alatt egy Gannt diagram segítségével valósítottam meg, így előzetesen meghatározva az ütemtervet, valamint feltérképezve az esetleges eltéréseket.



<b>Időpont</b>	<b>Feladat</b>
1.hét -3. hét	Elméleti háttér megalapozása definíciókkal, szakirodalom kidolgozása, a kutatási kérdések megválaszolása, valamint az esetlegesen felmerülő kérdések implementálása a szakdolgozat egészébe.
4.hét- 6.hét	Az időszak elején az első körös interjúk elkészítése, az adatok feldolgozása. Az értékrend és értékteremtés közti különbség megtalálása, valamint az EFQM modell részletes megismerése.
7.hét- 12.hét	Az időintervallum végén a második körös interjúk elkészítése, az adatok feldolgozása. A hetedik héttől kezdve a ZalaZONE Kutatási és Innovációs Központ konkrét vállalati értékeinek feltárása, egy olyan értékrendszer kialakítása, amely a vállalat teljes egészére releváns, a működési területeivel összeegyeztethető.
13.- 14.hét	Összegzés, konklúziók, javaslatok megfogalmazása. Jövőbeni irányok meghatározása. Az értékek megvalósulásának vizsgálata a különféle mutatószámok segítségével, amelyet ebben a periódusban részletesen megismertem.

2. táblázat – Ütemterv

Forrás: Saját szerkesztés

## 2. Definíciók

A szakirodalom feldolgozása során definiáltam az alapértékeket, a vállalati értékeket, a vállalati értékrendet, az értékteremtést és az EFQM modellt, ezek részletes ismertetése olvasható az alábbiakban. Főként nemzetközi szakirodalmakat dolgoztam fel, mert ebben az általam feldolgozott témakörben a naprakész hazai szakirodalmi háttér kevésbé széles, így inkább külföldi szakirodalmakra hivatkoztam, hogy magasabb színvonalú munkát végezhsek.

### 2.1. Alapértékek

Minden szervezet, alapítvány, közintézmény és intézmény alapját egy rendszer képezi, amely értékekből, normákból és meggyőződésekből áll. Ezeknek az értékeknek a vállalat minden cselekedetében vissza kell tükröződniük, beleértve a kommunikációs célokat és a stratégiai tevékenységeket is. Az alapértékek olyan alapelvek és működési filozófiák, amelyek a döntések és a viselkedés alapját képezik, vagyis befolyásolják a stratégiai kapcsolatokat a különféle érdekelt felekkel. A szervezetek számára az alapértékek segítenek meghatározni mind a stratégiákat, mind a hozzájuk kapcsolódó módszereket. Ezek az értékek a stratégiai kommunikációs tevékenységekben is megjelennek, sőt sok esetben irányítják azokat. Ezen túlmenően, a vállalati értékek központi szerepet játszanak a szervezeti kultúrában, nagy befolyásoló szereppel vannak az egyéni, a csoportos, és a szervezeti viselkedés alapjaira. (Sadri & Lees, 2001.) p. 853-859



1. ábra - Szervezeti kultúra

Forrás: (Balázsné Lendvai, 2021.)

A társadalomban jelenlévő értékrendszer, és az értékek kialakulásának módjai kontextustól függően gyakran vezetnek az etikus magatartás megítélésének eltérő értelmezéséhez. Az

értékek a magatartásformák és a viselkedés vezérlő elvei, vagyis ezeket használják fel a helyes és helytelen, a jó és rossz megítélésére. Tanulmányok szerint az értékeket nem úgy kell tekinteni, mint a helyes vagy helytelen szigorú etikai normákat, hanem mint fogalmakat, amelyek az etikai döntéshozatalt segítik elő. Az értékek tartós meggyőződést jelentenek arra vonatkozóan, hogy egy bizonyos magatartásmód vagy létállapot személyesen vagy társadalmilag előnyösebb, mint egy ellentétes vagy fordított magatartásmód, vagy létállapot. (Seeger, 2018.) p.1

Az értékeket általában úgy értelmezik, hogy azok olyan rendszerek részeként léteznek, amelyek a kulturális kontextusban alakulnak ki. Egy adott kultúrán belül közös elképzelések vannak arról, hogy mi a helyes és helytelen. Ezek az elképzelések kölcsönhatásban vannak, kapcsolódnak egymáshoz és értékrendszereket hoznak létre. Az ilyen kultúrák közé tartozik a társadalom, de ilyen kultúrák a szervezeti egységek is. (Seeger, 2018.) p.1

A szervezetek alapértékeinek forrása sokrétű. A szervezet küldetése, amelyet általában az alapításkor fogalmaznak meg, gyakran meghatározó szereppel bír az alapértékekre és alapelvekre. A hagyományok és a történelmi vonatkozás szintén fontos tényezők a közös szervezeti értékek megteremtésében. Jelentőségteljes szempont továbbá az iparági besorolás, a földrajzi elhelyezkedés és a nemzetközi viszonyok. A szervezetek a tágabb kulturális környezetük tükörképei, vagyis a társadalmi környezet szerepe nem elhanyagolható az értékek kialakulásában. (Keyton, 2010.) p. 35

Elmondható továbbá, hogy az adott szakmai területek közös értékrendre épülnek. A Public Relations Society of America (PRSA) például hat szakmai értéket határozott meg. Ezeket az etikai kódexében jelenítette meg, melyek az érdekérvényesítés, becsületesség, szakértelem, függetlenség, lojalitás és tisztesség. Az ügyfelek felelős érdekérvényesítése révén a nyilvánosság, angol nevén public relations funkció hozzájárul az ötletek kitalálásához, a nézetek sokszínűségéhez és a megalapozott nyilvános vitához. A PRSA a becsületességet úgy pozicionálja, mint a pontosság és igazságosság a nyilvános és belső kommunikációban. A speciális ismeretek és készségek magukba foglalják a szakmai fejlődést, a kutatáson és oktatáson alapuló szakértelmet. A PR-szakemberek a függetlenség bizonyos szintjének fenntartásával képesek megővni integritásukat és ezáltal objektív tanácsokat adhatnak. A lojalitás hűséget és odaadást tükröző tulajdonság, amely elkötelezettség megvalósulhat egy csoport irányába, egy adott feladat irányába vagy egy érték iránt. A PRSA kódexe hangsúlyozza az ügyfelekkel és a szélesebb értelemben vett közösséggel való méltányosságot, az egyenlő bánásmódot, az elfogultság nélküli gondolkodást. A PRSA etikai kódexe megjegyzi:

"Tiszteletben tartunk minden véleményt, és támogatjuk a szabad véleménynyilvánítás jogát, a véleménynyilvánítás szabadságát." (Seeger, 2018.) p. 2

A vállalati társadalmi felelősségvállalás, angol rövidítéssel CSR, a szervezeti magatartást vezérlő egyik elsődleges értékévé vált. A társadalmi felelősségvállalás az üzleti szereplők azon kötelezettségére utal, hogy azokat az irányokat kövessék, amelyek a társadalmunk értékei és a gazdasági szereplők szempontjából kívánatosak. A vállalatok szignifikáns hányada vallja, hogy a szervezeteknek kötelezettségeik vannak közösségeik felé. Ezek a kötelezettségek magukban foglalják a tisztességes és felelősségteljes magatartást oly módon, amely összhangban áll a nagyobb társadalmi értékekkel. (Seeger, 2004.) p. 220-233

## **Alapértékek és stratégia kommunikáció**

A stratégiai kommunikáció a kommunikáció célzott használata egy szervezet által, olyan céllal, hogy teljesítse küldetését. Végül soron arra irányul, hogy befolyásolja az érdekelt felek, kulcscsoportok attitűdjeit és viselkedését olyan módon, amely támogatja a szervezeti célokat és értékeket. Az értékek fontos összetevői lehetnek az együttműködésre ösztönző stratégiának. (Botan, 1997.) p. 188-202

Az alapértékek mint stratégiai kommunikációs eszközök szabályozzák a célokkal kapcsolatos döntéseket, a stratégiai kommunikáció folyamatait és módszereit. Ahogy már az előzőekben említettem a kölcsönösség és a méltányosság fontos értékek az érdekelttel való kapcsolatban, és ezek tükröződhetnek a kommunikációs tevékenységekben, amelyek az ötletek és információk nyílt cseréjére ösztönöznek. A PR kétirányú szimmetrikus modellje a kölcsönösséget és a méltányosságot helyezi előtérbe és olyan PR-taktikákat javasol, amelyek az érdekelt felek meghallgatását, a velük való tárgyalást és párbeszédet hangsúlyozzák. Az alapvető értékek a szervezetek stratégiai kommunikációs tevékenységének részét képezhetik, és ezek gyakran megjelennek a kampányokban is. A szervezetek és az érdekeltek közötti értékmegfelelés bizonyítása a stratégiai kommunikáción keresztül segíthet a jó hírnév kiépítésében. Különösen válsághelyzetekben a jó hírnév fontos szervezeti erőforrás lehet. (Ulmer, et al., 2007.) p. 130-134

Az alapértékek megjelenhetnek a szervezet problémakezelési tevékenységeiben, a marketingben, a belső és külső PR folyamatokban, valamint a kockázati és válságkommunikációs tevékenységekben, A vállalati és a termékmárka olyan területek, ahol az értékeket az egyedi identitás megteremtésére használják, ezzel versenyelőnyt generálva, ennek következtében az értékek különösen fontosak a márkaépítési tevékenységek során. Az értékek ebben az esetben a vállalati identításban és hírnév kialakításában erőteljesen megjelennek, ezáltal az értékek fókuszát nem az adott vállalat termékei jelentik. Ezekben az esetekben az alapvető értékek a szervezetet képviselik, beleértve valamennyi terméket és szolgáltatást. Az értékek felhasználhatók etikai felhívásként az ügykezeléssel kapcsolatos kampányokban. Az értékeket a marketingkampányokban is használják a termékek megkülönböztetésére. A küldetésnyilatkozatok, vezetői nyilatkozatok, beszédek és az etikus magatartásra vonatkozó iránymutatások gyakran hivatkoznak az alapvető szervezeti értékekre. (Seeger, 2018.) p. 4

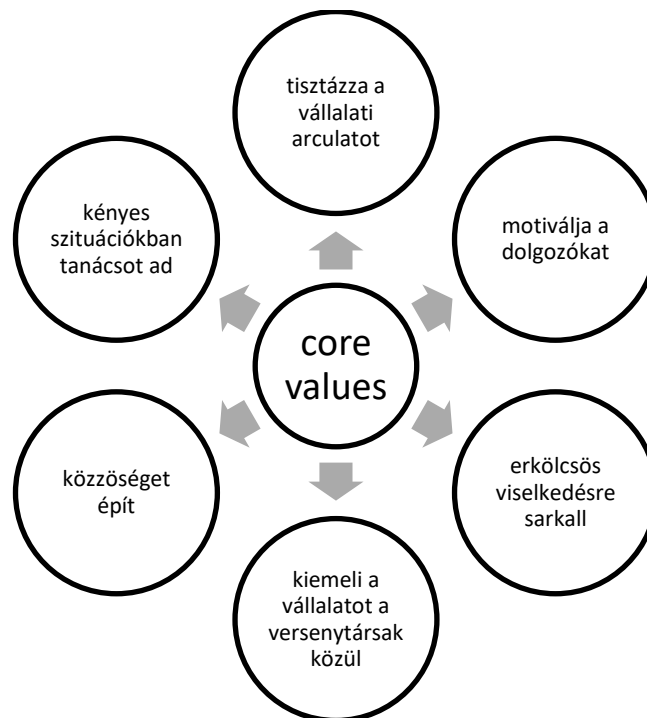
A konkrét vállalati értékek megnyilvánulhatnak a vállalati üzenetekben is, amelyek átszövik a kommunikációs folyamatokat és szervezeti tevékenységeket. Az alapértékek és a stratégiai kommunikáció jövőbeli kutatási irányait illetően fontos megemlíteni, hogy a szervezetek

értékalapú megközelítései egyre inkább előtérbe kerülnek. Az érdekeltek többet követelnek a szervezetektől, és ez gyakran magában foglalja az alapvető értékek világos és egyértelmű megfogalmazását, valamint a szervezeti értékek és a szervezeti tevékenységek közötti megfelelést. Az érdekeltek számára előtérbe került, hogy az általuk képviselt értékek az adott vállalat értékeivel összhangban álljanak. A különféle értékek, mint a fenntarthatóság, a sokszínűség, az átláthatóság, az őszinteség és a méltányosság felértékelődtek az elmúlt években. Ezek meggyőzést szolgáló stratégiák, a kommunikációs stratégiák és gyakorlatok alapjául szolgálhatnak, amelyek különösen értékesek lehetnek bizonytalan és zavaros időszakokban, például válságok idején. (Seeger, 2018.) p. 4

## 2.2. Vállalati értékek

Kutatásaim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy azok a cégek, amelyek évtizedek óta sikeresek, az alapvető üzleti céljaikon túl, meghatározott stratégiával és misszióval rendelkeznek. Ez arra utal, hogy a vállalatoknak tisztában kell lenniük a jövőképükkel és a küldetésükkel annak érdekében, hogy meghatározzák a követendő alapvető értékrendet, amit a jövőben integrálni kell a mindennapi feladatokba.

Az értékrend meghatározása tisztázza a vállalati arculatot, kiemeli a vállalatot a versenytársak közül, valamint közösségérzetet biztosít az alkalmazottak számára.



2. ábra - A vállalati értékek meghatározása

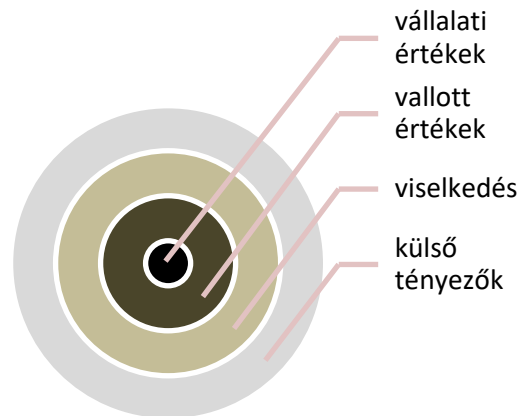
Forrás: (Lundén & Utberg, 2017.)

A legtöbb vállalat célja, hogy közös, mindennapokat összefogó vállalati értékeket beillessze a munkahelyi magatartásba, minden döntésbe, folyamatba és az üzleti stratégiába, ezzel kiemelkedve a versenytársak közül.

Egy szervezet nemzetközivé válása növeli az elkötelezettséget a közös vállalati értékek iránt, azonban vannak más kihívások is a szervezetek számára az értékrendszer átvétele során a változó környezet mellett. A nemzetközivé válás, a nemzetköziesedés az egyik olyan szempont, amely ilyen változásra készítet. Ezt a szemléletet szem előtt tartva, megállapítható, hogy a közös értékek létrehozása komplex folyamat a szervezet egészében. Különös hangsúlyt kell fektetni,

arra, hogy a szervezeti terjeszkedés milyen lehetséges hatásokkal járhat a közös értékek megvalósításában. (Lundén & Utberg, 2017.) p. 2-12

A vállalati értékek megértését segíti az alábbi hagymamodell.



3. ábra - A vállalati értékeket szemléltető hagymamodell

Forrás: (Lundén & Utberg, 2017.) p. 13

Az alapvető vállalati értékek rendszerint olyan mélyen gyökerező sajátosságok a szervezetben, amelyek már régóta jelen vannak. Ezek a belső értékek olyan menedzsment elemek, amelyeket a vállalat üzleti modelljének megfelelően alkalmaznak. A vallott értékek figyelmen kívül hagyják a viselkedéssel kapcsolatos fontos információkat. A szervezet teljes megértéséhez azonban nélkülözhetetlenek ezen releváns információk és mögöttes alapvető feltételezések, amelyek az alapértéket képezik. Az alapvető mögöttes feltételezések vagy alapértékek statikusak, vagyis a vállalati kultúrának változnia kell új vagy eltérő értékek megvalósítása során.

Egy kultúra lényege az alapvető mintákban rejlik, így, ha ezeket megértjük a további szintek megértése és helyén kezelése könnyebbé válik.

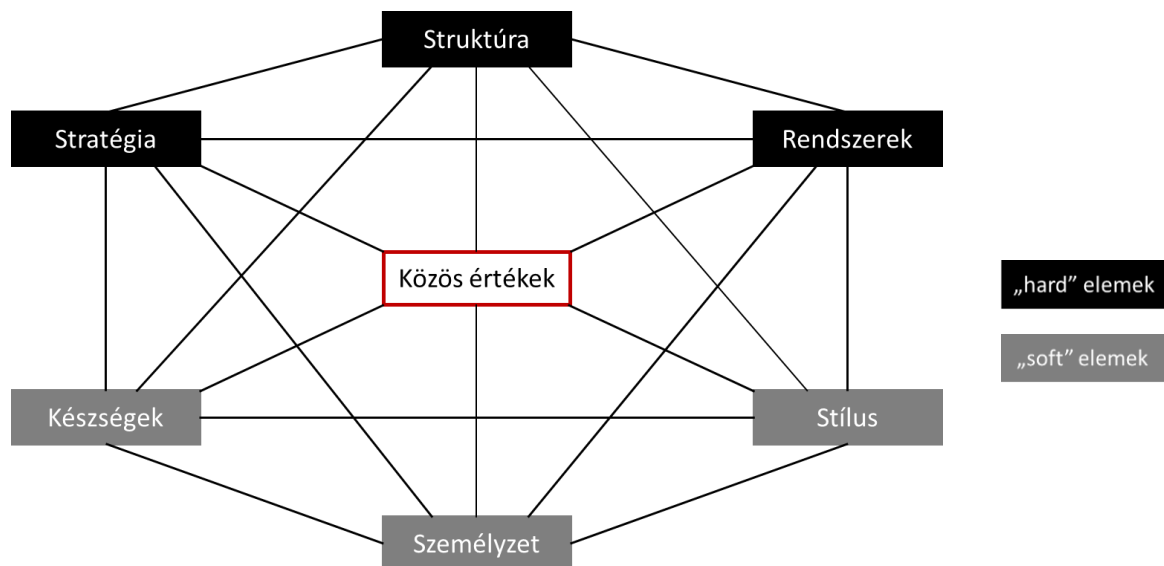
A modell értelmezésénél a szervezeti kultúra központi elemként jelenik meg. A szakirodalomban használt vállalati értékkel kapcsolatos információk a menedzsmentből származnak. Az alkalmazottaknak követniük kell a vállalati gyakorlatokat, amelyek a vállalati értékek szerint lettek kialakítva, de nem kötelező vallaniuk azokat. Ez azt jelenti, hogy sikeres esetben, a vezető értékei a munkavállalók gyakorlatává válnak. A vállalati kultúra mellett érvel, hogy ez a vállalat minden tagjában jelen van, így a jó gyakorlatok tekinthetők a szervezeti kultúra magjának.

Az ábrán látható modell négy rétegből épül fel, legfeljebb helyezkednek el a vállalati értékek, a következő héj a vallott értékeket szemlélteti, vagyis azt, hogy milyen filozófiákat vall a vállalat



és milyen kép van a vállalatnál. Ezután következik a viselkedés, amely a jó gyakorlatokat foglalja magában. A külső héj a külső tényezőket jelképezi, ide tartozik a rendszer és folyamat, az előremozdító és hátráltató tényezők, a státusz szimbólumok, a hatalmi szerkezet, a rutin, az irodai környezet, a nyelvezet, a történetek, valamint a jutalom és elismerés rendszere. (Lundén & Utberg, 2017.) p. 13-15

Az üzleti gyakorlatok, a vállalati célok és a stratégia igazodnak a szervezet körülményeihez, a szervezeti alapértékek nem függenek a helyzeti tényezőktől. A szervezeti értékek minden tevékenységben megfigyelhetők, többek között az üzlettársakkal folytatott belső, vagy ügyfelekkel folytatott külső kommunikációban. Az értékek továbbá beágyazódnak a szervezeti márkába, a jövőképbe, a küldetésbe, a nyilatkozatokba, az éves beszámolóba, valamint minden szervezeti döntésbe.



4. ábra - Soft és hard elemek

Forrás: (Lundén & Utberg, 2017.) p. 17

Azt, hogy az értékek hogyan befolyásolhatnak egy szervezetet, elsősorban a kutatással kapcsolatos korábbi elméleteket vizsgálom, különös figyelmet fektetve arra, hogy a közös értékek megteremtéséért tett változások, hozhatnak-e gazdasági megtérülést. Egyes tanulmányok azt állítják, hogy a szervezeti teljesítmény erős közös értékekben gyökerezik, jó eredményeket közös értékek birtoklásával érhetünk el egy szervezeten belül, így ezek implementációja a szervezet működésébe kimondottan jelentős következményekkel jár.

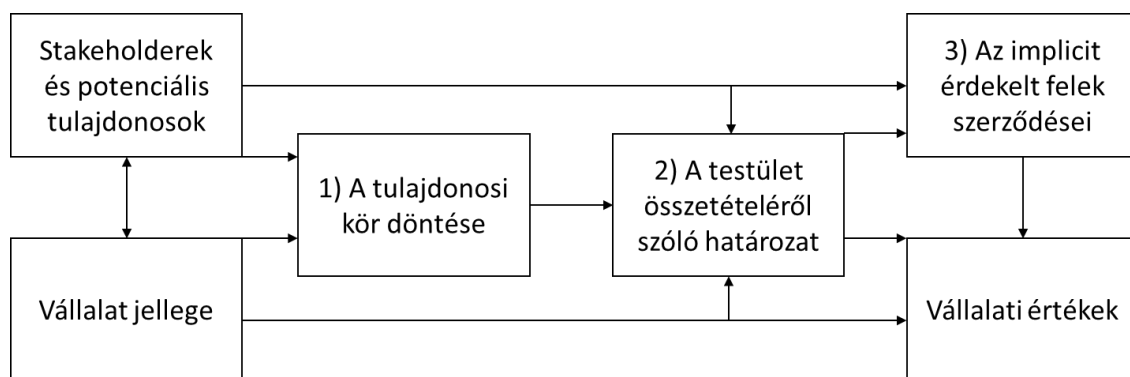
A modell lágy és kemény elemeket különít el. El kell tekinteni azon tény felett, hogy a valóságban a soft értékek számban felülírják a kemény elemeket, sokkal fontosabb a megosztott

értékek helyzete, amely az összes elemet kombináló összekötő pontként jelenik meg, így ezek az értékek létfontosságú szerepet töltenek be, hiszen mindennek az alapját adják.

Ennek megfelelően a nemzetközi üzleti vezetők a legfőbb prioritásként a munkahelyi értékek megvalósítását tekintik, és ennek alapját a vállalati értékek jelentik majd. A közös értékek szintén fontos meghatározó tényezők abban, hogy az üzleti vezetők olyan bázist alakítsanak ki, amelyből kiindulva az üzleti etika elterjedjen, ezt úgy teszik meg, hogy alapvető befolyást gyakorolnak egy nemzetközi vállalat etikai kultúrájának megválasztására.

Egy szervezeten belül az értékek továbbá pozitív hatással vannak az egyének közötti kommunikációra. Ha a közös vállalati értékek jelen vannak, azok jobb megértést és kiszámíthatóságot biztosítanak a cselekedetekben, ami viszont magasabb termelékenységet eredményez a szervezet számára.

Az értékek olyan eszközök, amelyek befolyásolhatják az egyének munkáját, hogy koherens és elkötelezett csapatban dolgozzanak. A világos és egyértelmű értékek használata egységes munkaerőt hoz létre, ezáltal elősegíti a növekedés és a változások légkörét. Ez azonban csak akkor következik be, ha az értékek naprakészek és széles körben elterjedtek a vezetők és példaképek között, akkor az értékek valóban stratégiai hozzájárulást jelenthetnek. Az alapvető meggyőződések a magas munkahelyi teljesítmény iránti elkötelezettséget tükrözik. Amiben az emberek hisznek, az hajtja őket. Ennek megfelelően tehát az értékek központi jelentőséggel bírnak. (Lundén & Utberg, 2017.) p. 16-19



5. ábra: Az értékek származtatása

Forrás: (Lundén & Utberg, 2017.) p. 18

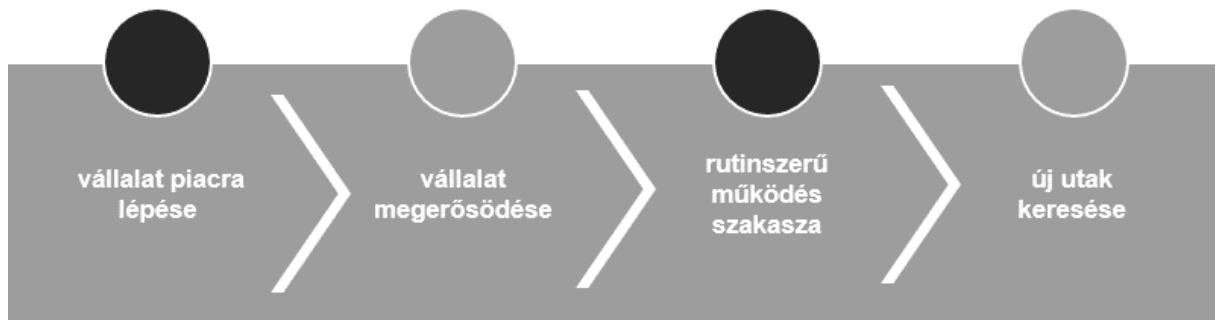
Az értékek származtatása:

A kutatás szerint az értékek egy háromlépcsős folyamat során jönnek létre. Vannak olyan kiemelkedő érdekelt felek, amelyek nagyobb befolyást kapnak a folyamat során az értékek létrehozásában, míg más érdekeltek ki vannak zárva ebből a folyamatból, vagyis a vállalati értékeket a vállalati kormányzás határozza meg. Ezek alapján elmondható, hogy az értékek mindig a felső vezetésből származnak. A kisebb vállalatok esetében az alapító-tulajdonosok gyakran kulcsszerepet játszanak a vállalati értékrendszerek kialakításában, amelyek befolyásolják a vállalatokat az elkövetkező évekre.

A tanulmány a továbbiakban azt tárgyalja, hogy a vállalati értékek hogyan fejlődnek egy szervezetben. Az értékek nem élnek önállóan tovább, csak szélesebb körben járulnak hozzá a szervezet jövőképéhez és stratégiájához egy tágabban értelmezett kontextusban. A sikeres vállalatok képesek alkalmazkodni az új körülményekhez és kihívásokhoz. Néha úgy, hogy megtartják alapvető értékeiket, de módosítják a prioritásokat és a módszerek megvalósítását, néha viszont teljesen új értékek bevezetésével. A szervezeti értékeknek összhangban kell lenniük a vállalat alapelveivel, ideológiájával, különben inkább magát a szervezetet fogják korlátozni.

Fontos különbséget tennünk a vallott értékek és a vállalati értékek között. Az elmélet azt dolgozza ki, hogyan lehet megváltoztatni a vállalati kultúrát, amely mélyen a szervezetben gyökerezik. A kultúra belső köreinek összetevőiként a támogató értékeket és az alapvető értékeket határozza meg. Ez azt jelenti, hogy egyes értékeket könnyebb megváltoztatni, mint másokat. A szervezet alapértékei azonban lassú folyamat által türelmesen kell megváltoztatni. Az alapértékeknek és a vallott értékeknek is állandóak kell lenniük, amikor megpróbáljuk megváltoztatni a vállalati kultúrát. (Lundén & Utberg, 2017.) p. 18-20

A kommunikáció legfontosabb funkciója az információ közvetítése, és ezen túlmenően annak értelmezése. Ezt bizonyítja a kontextusból felismert információk és értékek elemzése, valamint a környezetbe, vállalati magatartásba való integráció, hiszen egy szervezet üzleti tevékenységét itt folytatja.



6. ábra - Fejlődési szakaszok

Forrás: Saját szerkesztés (Lundén & Utberg, 2017.) munkája alapján

Négy fejlődési szakaszt különböztethetünk meg egy vállalat működésében. Minden egyes szakaszhoz meghatározhatóak a vállalati kommunikáció értékteremtő funkciói, ezek a következők:

- A vállalat piacra lépése:

Ez magában foglalja a beszerzést és a környezetből származó információk és értékek átadását, a vállalati stratégiába való beolvasztását, a kultúra belső és külső kommunikációját.

- A vállalat megerősödése:

Ebben a szakaszban a vállalat megerősödik a visszajelzések felhasználása által, ezáltal stabilizálva a vállalat értékrendjét.

- A rutinszerű működés szakasza:

A vállalati kommunikáció feladata, hogy felismerje és értelmezze a környezeti változásokat úgy, hogy a szervezetek hozzáállását és rugalmasságát a környezet értékrendjéhez viszonyítja.

- Új utak keresése:

Amikor a szervezetek új utakat keresnek, vagyis új módszereket építésének be folyamataikba, beépítve az értékstruktúrába, felkészülve a stratégiaváltásra. (Lundén & Utberg, 2017.) p.20

### 2.3. Vállalati értékrend

A vállalat értékrendje egy olyan fontos aspektus, amelyet az érdekelt felek, többek között a befektetők, az alkalmazottak, beleértve a vezetőket is, valamint az ügyfelek és a beszállítók kiemelten kezelnek. Legtöbb esetben az érdekeltek számára fontos a vállalati értékek megerősítése, azon értékek növelése, ami például a piaci árak és a megtérülési ráták növekedését vonhatja maga után. A vállalatok az érdekeltekkel szemben viszont az értékteremtésben érdekeltek, ezzel megerősítve piaci pozíciójukat. (Tarczyńska, 2020.)

Tanulmányok bizonyítják, hogy az álláskeresők számára nem elhanyagolható tényező, a vállalat értékrendje, hiszen olyan munkahelyet szeretnének találni, ahol a vállalati értékrend illeszkedik a személyes értékrendjükhöz is. Ez a folyamat mindenképpen kétoldalú, hiszen legtöbb esetben a munkáltató is arra törekszik, hogy a vállalat értékrendjét elfogadó, azt nagyrésztben sajátjának valló alkalmazottakat találjon, hiszen így van lehetősége egy egységes szervezeti struktúra kiépítésére.

Az etikus viselkedés az üzleti életben is jelentőségteljes, egy etikus vállalat értékrendje vonzó lehet sok jól képzett munkavállaló számára. Ennek ismeretében felmerül a kérdés, hogy mit nevezünk etikus vállalatnak. Mindenkinek más elképzelése és preferenciája van a vállalat értékeit illetően. Kim Cameron és Robert Quinn négy kategóriát dolgozott ki az értékeken alapuló kultúrát illetően, ezek az alábbiak.

- 1. Klán kultúra:** Ennek a kategóriának a lényege, hogy a szervezet egy kibővített családi egységként nyilvánul meg, vagyis a sok személyes információ megosztásán túl a vállalat hosszú távon fontosnak tartja az olyan vállalati értékeket, mint a lojalitás, a munkamorál, a csapatmunka, a feladatokban való részvétel, a felhatalmazás és a konszenzus.
- 2. Hierarchikus kultúra:** Ebben az esetben a formálisabb eljárások a jellemzőek, az előírt szabályok betartása képezi a hatékony szervezeti teljesítmény alapját.
- 3. Adhokrácia kultúra:** A hierarchiát mellőző szervezet esetében a vállalkozói szellem magasabb, vagyis itt jellemzőbb az innováció és a magasabb fokú kockázatvállalás.
- 4. Piaci kultúra:** Ez egy mindenképpen versenyt támogató, eredményorientált kategóriát jelöl, a sikert a kézzelfogható eredményekben és a piac által kapott visszacsatolásban határozzák meg.

Természetesen egy vállalatban belül több kategória is megjelenik, de a kutatások azt bizonyítják, hogy az adott vállalat egy bizonyos irányba fog orientálódni. Ennek az iránynak a

meghatározása a vezetőség számára is egy indikátor, arra vonatkozóan, hogy a feltérképezett irány az adott vállalat számára optimális-e és ennek megfelelően esetlegesen új értékeket vezessenek be. (Christina, 2020.) p. 1-12

## 2.4. Értékteremtés

A CSR túlmutat a részvényesek vagy tulajdonosok pusztá elégedettségén, és lépéseket tesz a kiegyensúlyozott kapcsolatok kialakítására a vállalat valamennyi érdekeltjével szemben. Ennek ismeretében elmondható, hogy az érdekeltek kiemelt szerepet játszanak a vállalati értékteremtésben.

Az érdekeltek elmélete hangsúlyozza, hogy a szervezeti stabilitás és a piaci pozíció megtartása nem csak az elsődleges érdekelt felek igényeinek kielégítésétől függ, hanem valamennyi érdekelt fél támogatásától, vagyis az érdekelt felek bevonása egyik eszköze a sikeres vállalkozás kialakításának.

A vizsgált tanulmány a tudományos vitához kíván hozzájárulni egy olyan módszertan alapján, amely innovatív megközelítést képvisel az érdekeltek értékteremtésének vizsgálatára. Röviden, azt kívánja elemezni, hogy a CSR-gyakorlatok befolyásolják-e az értékteremtést. Sarria-Pedroza (2018) hipotézise szerint a CSR-gyakorlatok pozitívan befolyásolják az érdekelt felek értékteremtését.



7. ábra - Társadalmi felelősségvállalás

Forrás: (Balázsné Lendvai, 2021.)

A külső felek befektetése hosszú távon értékteremtő tényező. A kutatás rámutat, hogy a CSR jelentős hatással van az államra, vagyis részben megerősíti hipotézist, amelyben az állam, mint másodlagos érdekelt fél jelenik meg. Az eladósodottság negatív és szignifikáns az állam értékteremtésének magyarázatában.

Az eredmények azt mutatják, hogy a CSR nincs hatással a részvényesi értékteremtésre, mivel a CSR-nek az érdekelt felek értékteremtésére gyakorolt hatása tekintetében negatív hatás figyelhető meg az alkalmazottakra, mint elsődleges érdekeltekre, és pozitív hatást észlelünk az

államokra, mint másodlagos érdekeltekre. Ezek az eredmények nem esnek egybe néhány korábbi megállapítással a részvényesek, a munkavállalók és más érdekelt felek tekintetében.

Az eredmények alapján összefoglalhatjuk, hogy a hipotézis részben bizonyított. Ezek az eredmények ellentmondanak az elméleti érveknek, amely a CSR-politikáknak a részvényesi és egyéb érdekelt felek értékteremtésére gyakorolt hatását vizsgálja, hanem további bizonyítékot szolgáltatnak arra, hogy nincs konszenzus a CSR-nek a vállalatok gazdasági teljesítményére gyakorolt hatásával kapcsolatban.

Figyelembe kell venni továbbá, hogy Fernández-Guadaño & H. Sarria-Pedroza, (2018) mintája csak nagy- és középvállalkozásokat tartalmaz, vagyis az eredmények eltérhetnek a mikro- és kisvállalkozások esetében. Valamint lényeges aspektus az érdekelt felek értékteremtésénél, hogy a részvényesek céljai egyértelműek és számszerűsíthetőek, a többi érdekelt félnek nincs hasonló számszerűsíthető célja. (Fernández-Guadaño & H. Sarria-Pedroza, 2018.) p. 1-10



## **2.5. EFQM (European Foundation for Quality Management) modell**

Az EFQM egy olyan innovatív szemléletet követő nonprofit szervezet, amely magánszemélyek és szervezetek számára egyaránt nyújt olyan lehetőségeket, amelyek a tanulást, a fejlesztést és az együttműködést helyezik előtérbe a világ teljes egészében. Ezt az alapítványi formában működő szervezetet 1989-ben olyan nagyvállalatok hozták létre, melyek közös érdeke volt az európai versenyképesség erősítése, magasabb szintre emelése, sikeres gyakorlataik megosztása egy általánosan használható menedzsment keretrendszer formájában. (Bergmann, et al., 2021)

A modell a vezetői elkötelezettségre épít, hiszen a vezetők kulcsszereplői a kulturális változásoknak és átalakulásoknak, a folyamatos fejlesztésnek. Ezek az innovációk biztosítják a teljesítmény folyamatos optimalizálását, valamint az ebből származó előnyök kiterjesztését a legfontosabb érintettek számára.

Az EFQM egy jól megtervezett, a menedzsment számára keretként szolgáló követelményrendszert dolgozott ki, amelynek elsődleges célja az önértékelési folyamat megalapozása, ezáltal olyan területek meghatározása, amelyek a jövőben fejlesztésre szorulnak. Nem titkolt küldetése volt a kezdeményezésnek továbbá, hogy a szervezetek folyamatos fejlesztésre való inspirálásával jobb jövőt szeretnének építeni az emberek, a közösségek és a vállalatok, intézmények számára egyaránt. (Longmuir, 2022.)

Az EFQM kidolgoztatta a Kiválósági Modellt, amely 1992 óta alapját képezi az Európai Minőségi Díjnak, ezt 2006 óta EFQM Kiválósági Díjnak nevezik, továbbá ez a modell az alapköve az európai országok többségében a nemzeti minőségi/kiválósági díjnak is.

Az EFQM alapvető értékfelfogását a teljes körben értelmezett minőségmenedzsment jelenti, ezt bővíti ki a kiválósági modell a TQM (Total Quality Management) alapelvek keretbe foglalásával, valamint az értékelési szempontrendszer kialakításával. A modell legelső változatát egy olyan munkacsoport hozta létre, amely különféle ipari szektorokból származó szakértőket és tudományos intézmények szakembereit is tartalmazta, így megvalósítva a komplexitás és szakmai hozzáértés magas fokát.

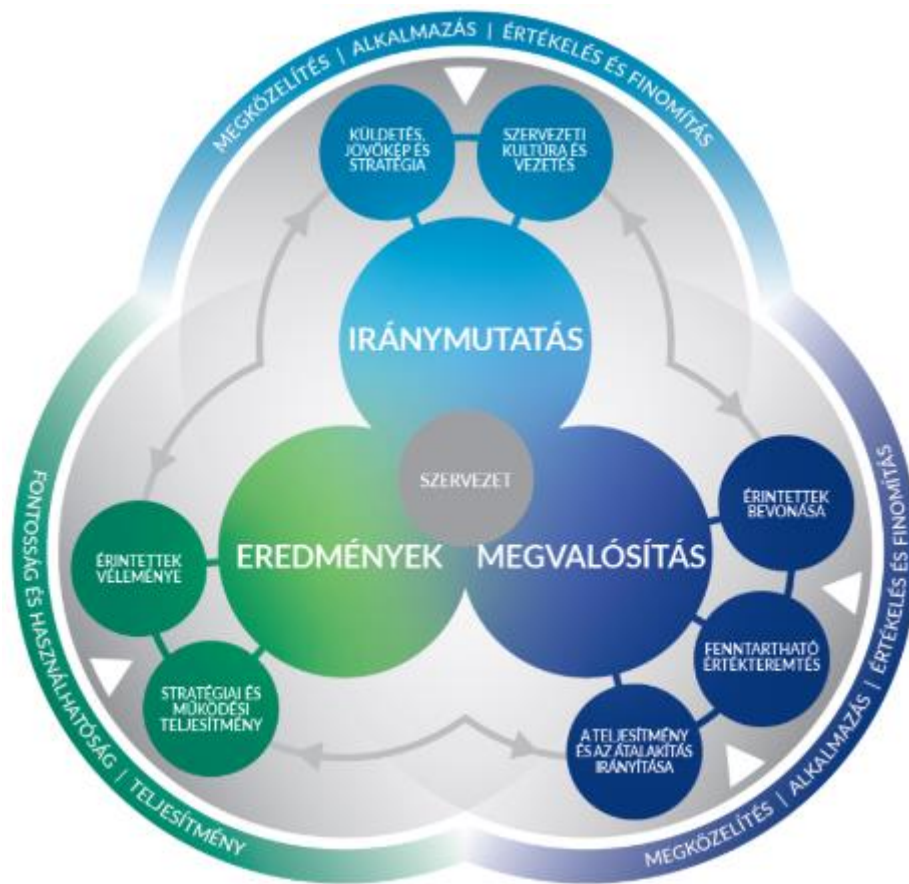
Az EFQM tagjai és a kiválósági modell alkalmazói között fellelhetünk eltérő szektorokból, többféle tevékenységet folytató, valamint különböző szervezeti nagysággal rendelkező szervezeteket, nagyvállalatokat, kisvállalkozásokat; termelő és szolgáltató cégeket, de említhetünk iskolákat, kórházakat és felsőoktatási intézményeket is a világ minden részéről. Az EFQM elkötelezetten kíséri, segíti és szakmai háttérrel támogatja tagjait a kiválóság felé vezető

rögös úton, több száz olyan szervezettel dolgozik együtt nap, mint nap, amelyek amellet, hogy képzést és tanácsadást nyújtanak, jogosultak az értékelések elvégzésére.

Magyarországon 2006 óta a Szövetség a Kiválóságért Egyesület (SZKE) látja el az EFQM nemzeti partnerszervezeti feladatait, amely jogosult az EFQM modell szerinti külső, független értékelések szervezésére, elvégzésére, valamint az adott szervezetet az eredménynek megfelelő elismerési szintek szerinti besorolásra.

Az EFQM modell egy gyakorlati menedzsment keretrendszer, amelyet világszerte ismernek. Ez a keretrendszer segíti a vállaltok teljesítménynövelését és változáskezelését. Ez egy olyan eszköz, amely segíti a szervezeteket az önértékelésben, illetve a hiányosságok és problémák feltárásában, valamint elősegíti a fejlesztési lehetőségek definiálását. Ez az eljárás mód mindenféle szervezetre alkalmazható, tehát független annak méretétől, tevékenységi körétől, ágazati elhelyezkedésétől. (Bergmann, et al., 2021)

Az EFQM modell az évek során jelentős fejlesztéseken ment keresztül, ennek eredményeként relevanciáját a mai napig megőrizte, így biztosítva iránymutatást a különféle szervezetek számára, amelyek céljai között szerepel a hosszú távú fenntartható jövő. (kiválóságért, 2022.) Az aktualitás megőrzése érdekében a modellt rendszeresen monitorozzák, felülvizsgálják azt, vagyis adaptálják a globális gazdasági környezetet meghatározó trendekhez. A legutolsó ilyesféle felülvizsgálat 2019-ben történt, amelynek eredményeként született meg a jelenleg is használt, 2020-ban bevezetett új modell és aktualizált elismerési rendszer.



8. ábra: Az EFQM modell keretrendszere

Forrás: (kiválóságért, 2022.)

Az EFQM modell szisztémája a szervezet célja és a stratégiája közötti kapcsolatra utal, és a modell középpontjában az a kérdés áll, hogy ez a kapcsolat milyen módon segíti hozzá a szervezetet olyan fenntartható értékek teremtésére, amelyek a legfontosabb érintett felek számára relevánsak.

A modell szerkezete 3 fő kérdésem alapszik:

1. Miért létezik a szervezet?
2. Hogyan valósítja meg?
3. Mit sikerült eddig elérnie? (kiválóságért, 2022.)

Ez a központi vezérelv egy „vörös fonalként” szolgál a szervezeti küldetés és stratégia közötti kapcsolat meghatározásakor, valamint alapját képezi a legfontosabb érintettek vonatkozásában megfigyelhető fenntartható értékteremtésnek, illetve a kimagasló eredmények teljesítésének.

Ennek a szerkezetnek a koncepciója Simon Sinek The Golden Circle (magyarul Arany kör) logikáját követi, valamint hangsúlyozza a vevők, fogyasztók és más ügyfelek prioritizálását, az érintettek érdekeinek figyelembevételét rövid és hosszú távon egyaránt, valamint kiemelten

fontos az ok-okozati összefüggések felismerése a szervezet tevékenységében, valamint annak feltérképezése, hogy mi a szervezet létrejöttének célja, milyen eredményeket tudhat magáénak és a tevékenységének milyen következményei vannak.

EFQM, mint egy európai szervezet, a modellen keresztül kapcsolódik az alábbi dokumentumokban összefoglalt összeurópai értékek erősítéséhez:

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

Az EFQM modell nem más, mint egy szervezeti nézőpont, amely az operatív teljesítményt kapcsolja össze az eredményorientált szemlélettel, így megfelelő stratégiai vezetési megközelítést és gyakorlati menedzsment keretrendszert hoz létre annak érdekében, hogy az önértékelésben résztvevő szervezet jövőbeni céljainak és az ehhez kapcsolódó tevékenységeknek a koherenciáját megvizsgálja, visszajelzést adva a szervezeteknek a jelenlegi helyzetükről, ezáltal nevesítve a gyengepontokat és esetleges kihívásokat.

Az EFQM modellt használó szervezetek megértik, hogy a szervezet nem csupán egy rendszer, hanem szervezett rendszer, vagyis elfogadják, hogy a szervezetek nem lineárisan fejlődnek, hanem összetettek, komplexek, ezáltal alkalmazkodni képesek és az egyéneket a dinamikusan változó környezetben egymáshoz való függés jellemzi.

Az EFQM modellt alkalmazó szervezetek elismerik, hogy egy ökorendszer részei, ahol lehetnek segítő és akadályozó tényezők is, viszont a szervezet bekapcsolódik ebbe a rendszerbe, így tudnak másoktól tanulni, lehetőséget kapnak a folyamatos fejlődésre, növekedésre. A sikeres szervezetek továbbá kihasználják a kapott lehetőséget, vagyis ösztönöznek más vállalatokat, irányt adnak más cégeknek megmutatva, hogy milyen lehetőség rejlik önmagukban és a közös munkában. A szervezetek megértik, hogy a változások gyorsaságára, mértékére és mélységére fel kell készülni, tudni kell megfelelő választ adni rájuk. Nem elég a mai követelmények szerint vezetni, figyelembe kell venni a jövőbeni irányokat, trendeket és azokhoz alkalmazkodó vezetést érdemes kialakítani. (Longmuir, 2022.)

## **EFQM elismerési rendszer**

Az elismerési rendszer célkitűzése, hogy az önértékelésben résztvevő szervezetek számára folyamatos visszajelzést adjon a tevékenységük hatékonyságáról, továbbá a munkatársakat arra sarkallja, hogy a szervezetet folyamatosan javítsák, részt vegyenek a folyamatos tanulásban, fejlődésben, a magas szintű eredmények elérésében. Az EFQM elismerés minden szervezet számára elérhető, hiszen a modell alkalmazása egyáltalán nem függ a szervezet méretétől vagy annak ágazati elhelyezkedésétől. A szervezetek különféle elismerési szinteket szerezhetnek meg, annak függvényében, hogy milyen igényekkel rendelkezik az adott szervezet, vagy éppen jelenleg milyen teljesítményszinten állnak. Az értékelés során alábbi szinteket különböztethetjük meg:

- a belépő szintet az „Elkötelezettség a Kiválóságért” jelenti,
- ezután következik az „Elismerés a Kiválóságért” szint, amely a 3-5 csillagos kategóriába tartozik,
- ennek következő szintje az „EFQM Kiválóság Díj” elnyerése.

Ezt egészíthetik ki a szervezetek nemzeti vagy regionális minőségi díjakkal. Az ezek megszerzéséhez szükséges tanúsítási folyamatot olyan értékelő bizottság végzi, amelyek egyrészt függetlenek, másrészt összegzik a szervezet teljesítményét az előzetesen beadott egyes szintek követelményeként előírt dokumentumok, valamint a helyszínen történő vizsgálat, és személyes beszélgetések eredményeinek összevetésével. (Bergmann, et al., 2021)

### **A Nemzeti Kiválóság Díj és a Nemzeti Kiválóság Elismerési Rendszer**

Az ISO 9000 Fórum, a Magyar Minőség Társaság, az EOQ MNB Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága és a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület közös munkájának eredményeként 2020-ban megszületett a megújított Nemzeti Kiválósági Díj (NKD) rendszere. A díj megszerzését középpontba helyező pályázat önkéntes, maga a szakmai anyaga a szervezet önértékelésén alapul, melyet az EFQM modell struktúrája alapján kell elvégezni az EFQM Assess Base felületen keresztül. Ezt követően EFQM által akkreditált értékelők a RADAR értékelési módszertan alapján validálják a benyújtott önértékelést, erősségeket és fejlesztendő területeket azonosítanak

A Nemzeti Kiválósági Elismerési Rendszer (NKER) egy olyan struktúrát foglal magában, amelynek alapja egy többlépcsős értékelési és elismerési rendszer, valamint az ezekhez tartozó támogató képzések, tapasztalatok megosztása. Ennek egyik célja a modell minél szélesebb körű alkalmazásának elősegítése, valamint a Nemzeti Kiválósági Díj fenntarthatóságának

megteremtése a díjat megpályázók számának növelésével. Ezáltal a hazai szervezetek megismerhetik a RADAR értékelési módszertant és az EFQM modellt, képesek lesznek azt alkalmazni a mindennapi működés során.

A RADAR értékelési rendszer alapja az angol mozaikszóból tevődik össze, vagyis **Results** (eredmények), **Approaches** (megközelítések), **Deployment** (alkalmazás), **Assesment & Refinement** (értékelés és finomítás). Ez egy folyamatos fejlesztési körforgást képvisel, hiszen az adott vállalat először meghatározza az elérni kívánt eredményeket, majd megtervezi és fejleszti azokat a megközelítéseket, amelyek a magas szintű eredmények elérését segítik elő, majd bevezeti és hatékonyan használja ezeket a megközelítéseket, végül pedig értékeli a végrehajtást és finomítja a módszereket, hogy biztosan elérje a kívánt célkitűzéseket. A folyamat nem zárul le, hiszen az utolsó pont teljesülésekor új célok kerülnek meghatározásra. (Huják, 2022.)

A nemzeti szintű elismerési rendszer esetében három szintet különböztethetünk meg. Az első szint a bronz, amely egy vagy kettő csillagot foglal magában, az ezüst szint három vagy négy csillagos értékelést jelent, míg az arany szinthez öt vagy hat csillag tartozik. Fontos kiemelni, hogy mindhárom elismerési szint az EFQM modellen alapszik.

A nemzeti szintű elismerési rendszerbe való belépés első mérföldkövét a kvalifikációs tréning jelenti, melynek célkitűzése az NKER elismerési szintek és hozzájuk tartozó képzések, a modell, valamint a RADAR értékelési módszertan bemutatása, továbbá az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljainak teljeskörű bemutatása.

A bronz szint első csillagának teljesítéséhez a kvalifikációs tréning után egy szervezeten belüli projektet kell megvalósítani, majd ehhez kapcsolódóan egy beszámolót elkészíteni. A második csillag megszerzéséhez két lehetőség közül lehet választani: egy kérdőíves önértékelés elvégzése után három fejlesztési projektet kell megvalósítani vagy nem a teljes modellen alapuló szervezeti önértékelés elvégzését követeli meg. Mindkét folyamatot egy egynapos online értékelő zárja két értékelővel, akik közül legalább az egyik EFQM által akkreditált értékelő. Az ezüst fokozat megszerzéséhez a teljes modellen alapú önértékelés elvégzése szükséges, vagyis a 7 kritérium alkritériumainak szerinti vizsgálatát is magában foglalja. Ez a már említett RADAR módszertan szerint történik az Assess Base felületen. Az értékelők száma ebben a kategóriában is két fő, viszont maga az értékelés 2-3 napig tart. Az arany fokozat annyival egészül ki az előzőekhez képest, hogy az értékelést 3 személy végzi el.

Az NKER rendszer és EFQM európai értékelési rendszere teljesen átjárhatóak, hiszen NKER-ben jelen vannak az EFQM által akkreditált értékelők, vagyis az egyes elismerési szintek szoros összhangban állnak az EFQM rendszerével. Az a pályázó, aki az EFQM rendszerébe jelentkezik, szintén megkapja a nemzeti szintű elismeréseket is. Maga a díjazási rendszer többszintű, megkülönböztetik a nonprofit és forprofit szervezettípust, a szervezeti nagyság is befolyásoló tényező. Az elismerési forma egy két évre érvényes logóhasználat, valamint egy oklevél. Ezeket a jövőben bővíteni tervezik egy dedikált honlapon való megjelenés lehetőségével is. (Bergmann, et al., 2021)

Mindezek alapján tehát, kimondható, hogy az EFQM modell és a hazai alkalmazást segítő nemzeti kiválósági díj rendszer nagyon jó keretet ad a kiválósági értékrend közvetítésére. Szakdolgozatom tárgyaként is ezért választottam az EFQM modellt, amelynek segítségével egy szervezet számára az alapvető szervezeti értékek meghatározhatók, majd a munkatársak számára közvetíthetők.

### 3. Különbségek

#### 3.1. Az értékrend és értékteremtés közti különbség

Az értékrend és az értékteremtés közötti különbség szignifikáns. Az értékrend egy állapotot jelöl, míg az értékteremtés maga a folyamat, amelynek eredményeként létrejön az értékteremtés. Megállapítható, hogy az értékrend és az értékteremtés egyaránt jelentősek egy vállalat működésének szempontjából, hiszen egymástól elválaszthatatlan tevékenységeket jelölnek.

Az érték egy társadalmi jelenség, amely az egyén és a környezete közötti összefüggésekre összpontosít. A szervezeti értékrend során megkülönböztethetünk különféle értékeket, egyesek egyediek, de együttesen befolyásolják a szervezet mindennapi működését. A szervezeti kultúra az alábbi értékekből épül fel:

- a szervezettel való azonosulás,
- az egyén individualista vagy kollektív szemléletet vall,
- a vezetőség mennyire tartja fontos szempontnak a feladatok megoldásának dolgozókra gyakorolt hatásait,
- mennyire van lehetősége a munkavállalónak önálló döntéshozatalra,
- az innováció, az újítás szerepe mennyire jelentős,
- a vállalat milyen mértékben teljesítményorientált,
- a konfliktusok és kritikák mennyire nyilváníthatóak ki nyíltan,
- a végső eredmény, vagy annak a folyamata a fontosabb a vezetőség számára,
- a külső környezethez való alkalmazkodás képessége,
- rövid vagy hosszú távú gondolkodás (Malatyinszki, 2020.).

Az értékek és a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ szempontjából is meghatározó fogalom az üzleti ökoszisztéma kifejezés, amely egy olyan gazdasági közösséget jelöl, amelynek szereplői egymással kölcsönhatásban állnak, közösen fejlődnek azért, hogy a környezeti változásokhoz megfelelően tudjanak alkalmazkodni. Ebből fejlődött tovább az innovációs ökoszisztéma, amelynek célja nem az együttműködésből eredő előnyök megszerzése, hanem a közös értékteremtésre helyezi a hangsúlyt. Az üzleti és innovációs ökoszisztéma közötti különbséget szemlélteti az alábbi táblázat.



Szemponok	Üzleti ökoszisztéma	Innovációs ökoszisztéma
szakirodalmi vonatkozás	Moore (1993)	Adner (2006)
együtműködés célja	a közösen teremtett értékből származó haszonszerzés, optimalizálás (value capture)	új értékteremtés közösen (value creation)
részvevők köre	központi (irányító) vállalat, beszállítók, fogyasztók	vállalatok, felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, civil szféra (fogyasztók)
működési mód, koordináció	jellemzően formális kapcsolatok, szerződéses viszonyok	a nagy kockázat miatt jó informális kapcsolatok nélkül nem alakulnak ki a formális keretek
jellemző iparágak	már működő szektorok, iparágak, termék és szolgáltatáscsoportok esetében (pl.: autóipar)	általában új/még kiaknázatlan szektorok esetében (pl.: telekommunikáció, űrkutatás)

3. táblázat - Üzleti és innovációs ökoszisztéma különbsége

Forrás: (Horváth, 2021.) p.4

A táblázat alapján elmondható, hogy az innovációs ökoszisztéma olyan tudatos kapcsolatépítés szereplők, intézmények, eszközök és tevékenységek között, amelyek meghatározóak a gazdasági szereplők értékteremtése és innovációs tevékenysége szempontjából.

Az innovációs ökoszisztéma eltér más ökoszisztéma típusoktól, hiszen az együtműködés elősegítésének központi aspektusa az értékteremtés. Ebben a folyamatban figyelembe veszi, hogy a fenntartható gazdasági fejlődés elengedhetetlen eszköze az innováció és az új értékek teremtése, azonban az új értékek kialakítása és az innováció jelentős költségekkel járnak, valamint minden ökoszisztéma szereplő elfogadja, hogy egységes érdekük ezen folyamatok hatékony megszervezése és az ezekben való intenzív részvétel. (Horváth, 2021.)

### **3.2. Különbség a 2019 előtti és a jelenlegi modell között az érték szempontjából**

Az EFQM modell, ahogyan arra már a fogalmak bevezetésénél utalás történt, számos változáson ment keresztül az évek során, majd 2019-ben került kiadásra a jelenlegi modell, amely az újítások hatására, habár megtartotta az alapvető értékeit, de tartalmát és megjelenését is jelentősen megváltoztatta. A modell alapjait tekintve a keretrendszer jelentősen átalakult, a 9 kritérium 7 kritériumra redukálódott és kiegészült 3 pillérrel. Fontos továbbá megemlíteni, hogy a jelenlegi modell kapcsolódik az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljaihoz is, ezzel hangsúlyozva a társadalmi felelősségvállalás kardinális szerepét.

Az új modell három olyan kérdésen alapszik, amelyek szorosan kapcsolódnak egymáshoz: miért, hogyan és mit. Az iránymutatás pillér azt kutatja, hogy miért létezik a szervezet, milyen célt valósít meg és mi a szervezet stratégiája. A megvalósítás pillér fő kérdése, hogy a szervezet miként tervezi megvalósítani a céljait és stratégiáját. Az eredmények pillér fő kérdésköre, hogy az adott szervezet mit ért el addig a bizonyos időszakig, illetve mit szeretne elérni a jövőben. Az EFQM modell vezérelvének fókuszában a szervezet stratégiája és küldetése közötti kapcsolat áll, illetve, hogy ez a létrejött kapcsolat milyen módon segíti elő az érdekelt felek számára hangsúlyos területet képező fenntartható értékek létrehozását és a kimagasló eredmények elérését. (Bergmann, et al., 2021)

A modell egyik legjelentősebb változása a megvalósítás pilléren figyelhető meg, ezért ismertetném a negyedik kritériumrész, vagyis a Fenntartható értékteremtés fő követelményterületeit.

4.1. Az értéktervezés és megvalósítás módja

4.2. Az értékek kommunikációja és értékesítése

4.3. Értékmegvalósítás

4.4. Az általános tapasztalatok meghatározása és fejlesztések megvalósítása

A modell a fenntartható értékteremtést hosszú távú vonatkozásban a siker katalizátorának tartja, ahol a sikert prosperitásban, vagyis jólétben és gazdagodásban mérik. Ennek eléréshez különféle iránymutatásokkal szolgál. Azt javasolják a sikert elérni kívánó szervezeteknek, hogy fogadják el az ökoszisztéma szükségleteinek folyamatos változását, gyűjtsék össze és elemezzék a visszajelzéseket, amelyek egyaránt származhatnak a dolgozóktól és a külső, belső érintettektől is. A visszacsatolások értékelése lehetőséget ad a meglévő értékek fejlesztésére, vagy azok módosítására, amely lehetőséget ad a siker elérésére. Az értékelés alapját egy

folyamat adja, amelynek alapköve az adat, amely az értelmezés következtében információvá válik, ezáltal tudássá generálódik, majd a megszerzett tudás alkalmazása a felhasználót a bölcsesség birtokosává teszi. Az iránymutatások további javallata a körülményekhez való folyamatos alkalmazkodás, vagyis az értékadaptáció. A tanulmányok alapján nem a legerősebb, hanem a leginkább alkalmazkodóképes vállalat tudja hosszú távon megtartani vagy javítani a piaci pozícióját. Ezek tekintetében a szervezetek számára a megatrendekhez való igazodás, a modularitás, a hálózatosodás és a reziliencia, vagyis a rugalmas ellenálló képesség kulcskompetenciái egy sikeres vállalatnak.

Az értékek kommunikációja és értékesítése nagy hangsúlyt kapott a modellben, ez szignifikáns változás a 2019 előtti verziókhöz képest. A jelenlegi modell megjelenéséből adódik, hogy minden változtatás létrehoz egy új állapotot, vagyis a modell értelmezésével önmagában is folyamatos értékteremtés figyelhető meg. A folyamatos értékteremtés valójában egy szervezeti szintű teljesítmény és nem a minőség értelmezését, hanem az értékek megvalósulását helyezi az előtérbe. (Huják, 2022.)

### **Az aktualizált EFQM elismerési rendszer**

A modell további változása az elismerési rendszerben figyelhető meg. Ez 2020-ban az új modell bevezetésével párhuzamosan valósult meg. A különböző szinteken elhelyezkedő elismerések a korábbi változatokhoz hasonlóan minden szervezet számára elérhetőek, vagyis teljes mértékben függetlenek a szervezet nagyságától, területi és iparági elhelyezkedésétől. Minden szervezetnek lehetősége van az EFQM-tanúsítás (Validated by EFQM) a több csillagos EFQM elismerési szint (Recognised by EFQM 3-7\*) vagy az EFQM Global Award elérésére. Az egyes szintek elnevezései természetesen változhatnak az EFQM-brandek hatására, viszont tartalmukat tekintve függenek az előző szintektől, és azokhoz hasonlóan tekinthetőek.

Az elismerési rendszer három szintje:

- Validated by EFQM
- Recognised by EFQM 3-7\*
- EFQM Global Award (Bergmann, et al., 2021)

## **4. A ZalaZONE kutatás**

### **4.1. Az első körös félig strukturált interjúk és azok eredményei (megalapozó kutatás)**

A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékrendjének kidolgozásához kvalitatív technikát alkalmaztam. A ZalaZONE ökoszisztémában egy strukturált interjú felmérés keretein belül kérdeztem meg a kutatóközpont vezetőit, hogy véleményük szerint mi a központ stratégiai célja, milyen értékeket tudnak megnevezni, milyen olyan értékeket említenének meg, amelyek a vezetőség személyéből adódnak, illetve milyen követendő példát, fejlesztési javaslatot tudnának mondani az értékrend kialakításával kapcsolatban. Az első körös félig strukturált interjúk elkészítésével és az eredményekből levont következtetések alapján alapoztam meg kutatások tématerületét.

Az interjúk elvégzése előtt tartottam egy rövid előadást a munkatársaknak, amelyben ismerttem az előzetes kutatásaimat, definiáltam az alapértékeket, a vállalati értékeket és a vállalati értékrendet. Erre azért volt szükség, hogy relevánsabb adatokat kapjak az értékrend kialakításához. Az alábbiakban az interjú eredményeit ismertetném táblázatos formában. Ezek részletes leírása a mellékletek között megtalálható.

Kérdések	Saját válaszok
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	gazdasági szinten: térségi ipari fejlődés, K+F megerősítése, nemzetközi újítás elérése, új innovatív társadalmi kultúra kinevelése, oktatás, új képzési rendszer kialakítása
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	duális képzés, fiatal humán tőke értékrendmeghatározó szerepe, környezeti adottságok, mentorálás hatékonysága, közösségérzet
Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?	„A tisztelet választ el, nem a hierarchia.” cél és feladatorientáció, egységben gondolkozás
Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	delegáció, feladatmegosztás

4. táblázat - Interjúpartner 1: Közhasznú szervezet dolgozója

Forrás: Saját szerkesztés

Kérdések	Saját válaszok
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	a járműiparon belüli fejlődés, folyamatos kapcsolatépítés
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	rugalmas hozzáállás, a munkavállalók belátóak, törődnek egymással, duális képzés, mentorprogram, népszerűsítő rendezvények, fiatal generáció bevonása, munkahelyi környezet, infrastruktúra, technikai felszereltség, egyenjogúság, teszpálya, cégek közti partneri kapcsolat, területi adottságok, városvezetés hozzáállása az ökoszisztémához, területi bővíthetőség
Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezetben belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?	megújulás, célorientáció, segítőkészség, empátia
Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	erős csapat: közös rendezvények

5. táblázat- Interjúpartner 2: Duális hallgatók

Forrás: Saját szerkesztés

Kérdések	Saját válaszok
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	a jövő generációjának kiemelése, a projektek jelenlegi célja: pénzgenerálás kis időn belül, hallgatók mentorálása
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	őszinte kommunikáció, csapatmunkában való gondolkozás és dolgozás, tanulékonyság, fiatal munkakörnyezet, rugalmasság, jó munkahelyi légkör
Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?	megoldáskeresés
Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	emberek rotációja, kapcsolódási pontok megtalálása, közös piacra lépés, értékrend meghatározása: további vállalati szereplőkkel interjút készíteni

6. táblázat - Interjúpartner 3: Mérnök

Forrás: Saját szerkesztés

Kérdések	Saját válaszok
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	megfelelő együttműködési pontok megtalálása
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	saját tudás, ökoszisztéma értéke: van betelepült vállalat, szervezeti értékek: szolgáltatási portfólió, egyetemi háttér, egyedi megoldások, teszpálya közelsége, épületegységek, infrastruktúra, technológiai háttér
Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezetben belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?	innovatív szemlélet, újítani akarás, fejlődés
Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	szolgáltatásközpontú logika alkalmazása, értékrend megfogalmazása: 1. személyek kompetenciáinak felmérése 2. szervezet vizsgálata 3. kooperatív működésben milyen értékek születhetnek 4. az adott értékek egyeztetése (csak akkor érték, ha a vevőnek is érték, figyelembe kell venni a piaci érdekeket) 5. jövőbeni értékek keresése

7. táblázat - Interjúpartner 4: Vezető

Forrás: Saját szerkesztés



Kérdések	Saját válaszok
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	a vállalat stratégiai célja annyira komplex, hogy nehezen meghatározható
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	modern ipari technológiák és tudások képviselése, tanítása, etikus és zöld gondolkodás, konstruktív együttműködések rendszere, dinamikus fejlődés, elkötelezett munkatársak (dolgozók számára tisztázandó, mert az információlánc során torzulhatnak az értékek)
Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?	megújulás képességének fenntartása
Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	etikai kézikönyv, logóban, megjelenésben tükröződjének vissza az értékek, az asztalokon lehetne tudáskártya az értékek szemléltetésével, hogy segítsen döntést hozni

8. táblázat - Interjúpartner 5: Felsővezető

Forrás: Saját szerkesztés

<b>Kérdések</b>	<b>Saját válaszok</b>
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	a jelenlegi együttműködések fenntartása, erősítése és bővítése
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	kedvesség, tisztelet, empátia, rugalmasság, anyagi biztonság, projektalapú fejlődés, modern ipari és irodai környezet
Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezetben belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?	egységes döntéshozatal, segítőkészség, rálátás
Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	az innovációhoz szükséges új módszerek implementálása a mindennapos munkába, teljesítmény alapján plusz szabadság, belső intranet oldal létrehozása

9. táblázat - Interjúpartner 6: Program koordinátor

Forrás: Saját szerkesztés

<b>Kérdések</b>	<b>Saját válaszok</b>
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	A megfelelő együttműködési pontok megtalálása.
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	Magas együttműködési hajlandóság, professzionalizmus, tiszta és rendezett környezet, folyamatos tanulás, fejlődő képességek
Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?	Innovációra való törekvés, alkotni akarás, megújulás és változási képesség, teljesítményközpontúság
Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. további vállalati szereplőkkel interjút készíteni</li> <li>2. etikai kézikönyv kialakítása</li> </ol>

10. táblázat - Első körös interjúk összefoglaló táblázata

Forrás: Saját szerkesztés

A 10. táblázat az első körös félig strukturált interjúk eredményeit összesíti. A csoportosítást úgy készítettem el, hogy az adott kérdésre leggyakrabban elhangzott válaszokat adtam meg visszajelzésként. A táblázat alapján elmondható, hogy a kapcsolatépítés a ZZ KTK fő mozgatórugója. Ezt tükrözik a vállalati értékek is, hiszen a magas együttműködési hajlandóság, a professzionalizmus, a rendezett környezet, a folyamatos tanulás és az ezáltal fejlődő képességek mind ezt segítik elő, valamint a vezetői szerepből adódó értékek, mint az innovációra való törekvés, a változási képesség tovább erősítik a megfelelő együttműködési pontok megtalálásának lehetőségét. Fejlesztési javaslatként elhangzott az interjúalanyok számának kibővítése az értékrend kialakítása kapcsán, ezt a tanácsot megfogadtam, ennek eredménye a másodkörös interjú feldolgozása során olvasható.

#### **4.2. ZalaZONE szinten konkrét vállalati értékek**

A ZalaZONE Kutatási és Innovációs Központ értékrendjének kialakítására irányuló munka megkezdése előtt megvizsgáltam a nemzetközi helyzetet, jó gyakorlatok után kutatva. A vizsgált nemzetközi vállalatok közül kettőt emelek ki., mint nemzetközi jó gyakorlatot.

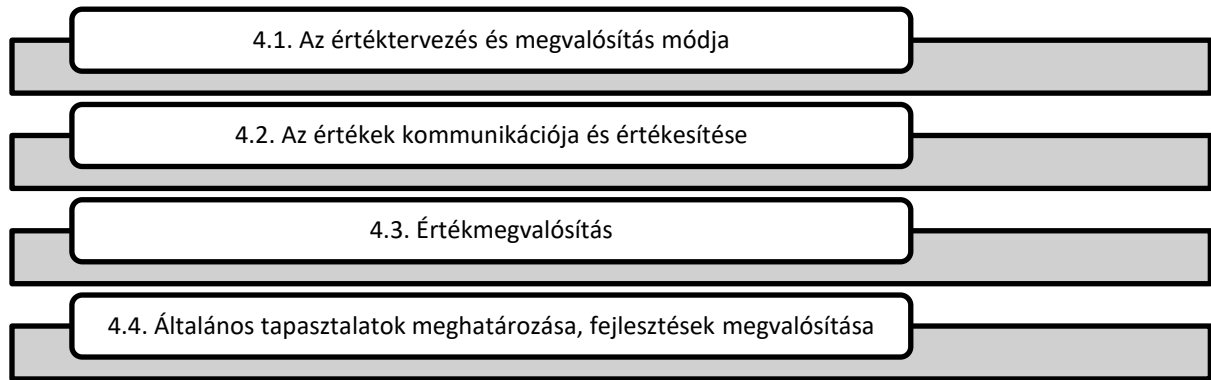
Az angliai székhelyű, a világ legnagyobb tanácsadó cégei közé tartozó, szolgáltató szektorban működő KPMG vállalatot, amely Magyarország egyik vezető könyvvizsgáló, - adó, - és üzleti tanácsadó társasága is, és világszinten magas szakmai szolgáltatást nyújt. Az ő vállalati értékrendjük az alábbi:

- Példák által vezetünk
- Együtt dolgozunk
- Tiszteljük az egyént
- Tényeket keresünk
- Nyílt és őszinte kommunikáció
- Elkötelezettek vagyunk a közösségünk iránt
- Mindenekelőtt tisztességesen cselekszünk

Mivel a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ szolgáltatási portfóliója szorosan kapcsolódik a járműiparhoz, ezért ismert jó gyakorlatként a járműgyártó vállalatok közül kiválasztottam egy globálisan elhelyezkedő, de franciaországi központtal rendelkező termelővállalatot, a Valeo-t. Ezen vállalat esetében is a már meglévő vállalati értékeket kerestem. Kutatásom eredményeként megállapítható, hogy a Valeo is rendelkezik hivatalos értékrenddel, amelyet öt kulcsszóval határoz meg:

- Etika
- Átláthatóság
- Felelősség
- Professzionizmus
- Csapatmunka (Heinilä, 2022)

Ezen jó gyakorlatok esetében a csapatmunka kiemelt szerepet játszik, ez nincs másként a zalaegerszegi Kutatási és Technológiai Központ esetében sem. Az alábbiakban ismertetném a ZZ KTK kidolgozott konkrét vállalati értékeit, amelynek alapjául szolgálnak a nemzetközi jó gyakorlatok, az EFQM modell 4-es számú Fenntartható értékteremtés nevű kritériuma, valamint a félig strukturált interjúk eredménye.



9. ábra - Fenntartható értékteremtés kritérium

Forrás: Saját szerkesztés a (Huják, 2022.) előadás alapján

Az értékek megállapításánál figyelembe vettük, hogy a ZZ KTK nem egy jogi személyiség, hanem egy működési környezet, egy ún. mikroökoszisztéma, amely 15 különálló szervezet foglal magába, köztük különféle vállalkozásokat és egyetemi szereplőket figyelhetünk meg. Ebből egyértelműen következik, hogy a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ nem rendelkezik például a munkavállalók felett, hanem szisztematizálja a szereplők mindennapi tevékenységét, iránymutatást ad központban működő szervezeteknek a közös értékrend kialakításával, de nem kényszerítheti rá „akarátát” az ökoszisztéma tagjaira.



10. ábra - ZZ KTK: Piramis épület

Forrás: belső dokumentáció

A szakdolgozatomhoz kapcsolódó kutatómunka során négy fő gondolatmenet figyelhető meg az értékek vizsgálatánál. Az egység és az együttműködés az egyik alapköve az értékeknek, ezalatt a magas együttműködési hajlandóságot értjük, hiszen a Kutatóközpont találkozóhelye és kooperációs platformja egyrészt az iparnak és az egyetemeknek, másrészt összeköti a

fiatalokat, a mérnököket és a kutatókat, ezáltal magas hozzáadott értéket teremtve a kétirányú tudástranszfer által.

Az innovációs szemlélet egy másik lényeges aspektus, ha a vállalati értékekről beszélünk. Az innovációra való törekvés, a K+F érzékenység, a nyitottság, alkotni akarás, megújulás és változási képesség mind olyan értékek, amelyek a ZalaZONE esetében megfigyelhetőek a mindennapi tevékenységek során. Ezek az értékek tükrözik az irodalomkutatás során ismertetett EFQM modell értékrendjét is, így megállapítható, hogy a modell keretrendszerének implementálása a Kutatóközpont működésébe releváns.

A folyamatos fejlődés összhangban áll az innovációs szemlélettel, mégis kicsit más jelentéstartalommal rendelkezik. A vállalat erősen teljesítményközpontú, professzionalizmusra törekvő, ez megfigyelhető a szolgáltatási portfólió vizsgálatokor. A folyamatos fejlődést a tiszta és rendezett környezet alapozza meg.

Ahogy az már említettem az egyetemek kiemelt helyet töltenek be a Kutatóközpont stakeholderei között, így a tudás és kompetencia olyan értékek, amelyek kardinális szerepet töltenek be az értékek vonatkozásában. A folyamatos tanulás és a szakmai kihívások keresése pozitívan befolyásolja a képességek fejlődését, valamint a gyakorlatias eredményközpontú gondolkodást.



11. ábra - Értékközvetítés eszköze: plakát

Forrás: Saját szerkesztés

A korábban feldolgozott esetpéldákból, jó gyakorlatokból kiderült, hogy a menedzsment fontos szerepet játszik a vállalati értékek kialakításában és megvalósításában. Ez megfelel a korábbi tanulmányoknak, amelyek szerint az értékek a felső vezetéstől eredeztethetőek. A vállalat kulturális öröksége tagadhatatlanul fontos, ez meghatározza, hogy mi lesz a vállalat által vallott és követett normák és értékek alapja. Ugyanakkor a vezetők folyamatosan befolyásolják az értékek megvalósításának folyamatát, személyes nyomot hagyva azon, hogy a vállalat hogyan képviseli a vállalatot. A ZalaZONE Kutatói és Technológiai Központ esetében is jelentős a vezetőség szerepe, de

elmondható, hogy a központ sajátos működéséből eredően, itt „a tisztelet választ el, nem a hierarchia”. Ezt úgy kell érteni, hogy a központ – mint nem önálló jogi egység –, elsősorban a működési keretet, versenyképes környezetet kíván és tud nyújtani, amelynek sikeres megvalósítása nem lehetséges anélkül, hogy nincs meg a megfelelő értékű tisztelet. Ebből a gondolatból született meg a központ egyik szlogenje is: „Respect is, what matters”, magyarul a tisztelet választ el, nem a hierarchia.

Az értékek azonban akkor becsesek, ha azokat a munkavállalók és az érintettek is elismerik. Ehhez szükséges az értékrend közvetítése, hogy minden belső és külső stakeholder tisztában legyen a vállalat értékeivel, azonosulni tudjon azokkal. A vállalati értékrend közvetítésének eszköze lehet horizontális módon a csoportos workshop, vagy az egyéni beszélgetések (top down), de a külső kommunikációs felületeken, többek között a vállalat honlapján is érdemes megjelentetni azokat. A template-ek, a szókártyák, a plakátok és roll up táblák mind olyan eszközök, amelyek alkalmasak az értékek terjesztésére.

Ezek közül első körben a plakátokat és roll-upokat dolgoztam ki, és kerültek ezek elhelyezésre a központ meghatározott részein.



12. ábra - Értékközvetítés eszköze: roll up tábla

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az előző két ábra szemlélteti az elkészült plakátokat és roll upokat, elkészítésük során törekedtünk a figyelemfelkeltésre, próbáltunk olyan képeket felhasználni, amelyek jól szemléltetik a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központot.

2022.09.30.-án két színvonalas eseménynek, a Szakmai Napnak, valamint a Kutatók Éjszakája rendezvénysorozatnak adott helyszínt a Kutatási és Technológiai Központ, ezen alkalmak esélyt adtak az értékek népszerűsítésére, így a látogatóknak lehetőségük nyílt megismerni az ökoszisztéma főbb erényeit.



### 4.3. Másodkörös interjú: rövidtávú visszamérés

A másodkörös visszamérés célja volt, hogy a kidolgozott és kihelyezett értékrend hozott-e eredményt, azaz megvizsgálni, milyen mértékben azonosulnak a központban dolgozók az értékekkel. A felmérés során a kitöltőket két csoportra osztottam, az első kategóriát az első körben megkérdezettek jelentették, majd ezt az osztályt bővítettem ki a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ dolgozóival és hallgatóival, így a megkérdezettek száma további hatvan fővel bővült. A kérdőív során az első csoportosítás esetében mind a hat főt, a második csoportosításban pedig a 60 főből, 53 személyt sikerült elérnem, így a kitöltés eredményét relevánsnak tekintem, hiszen a kitöltési arány az első kategóriában 100%, a második kategóriában pedig 88,33%.

A másodkörös interjú módszertana online kérdőíves megkeresés volt, amelyhez a Google Forms űrlapkészítő szolgáltatást használtam. Azért ezt a módszert választottam, mert ilyen számú kitöltő esetében van lehetőség releváns eredmény kinyerésére, viszont a személyes megkérdezés időhatékonysági szempontból nem lett volna hatékony, hiszen az online kérdőív gyorsabb eredményszolgáltatást tesz lehetővé, mert nem kell előre időpontot egyeztetni a megkérdezettekkel.

Az első és második csoportban szereplők számára is ugyanazokat a kérdéseket tettem fel, ezek az alábbiak voltak:

1. Kérlek add meg a nevedet!
2. Véleményed szerint mi a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ stratégiai célja?
3. Találkoztál az épületen belül értéket közvetítő plakáttal vagy roll up táblával?
4. Meg tudnád nevezni a vállalat értékeit? (a négyből hányat tud felsorolni)
5. Kérlek nevezd meg ezeket az értékeket!
6. Véleményed szerint a jobb oldalt látható plakáton megnevezett értékek milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében, mindennapi tevékenységében?
7. Van olyan érték, amivel te kiegészítenéd a felsorolást?
8. Milyen módon, milyen eszközzel közvetítenéd az értékeket?
9. Hasznosnak gondolod az értékrend kialakítását?
10. Abban az esetben, ha nem találod hasznosnak az értékrend kialakítását, kérlek indokold meg válaszodat!
11. Abban az esetben, ha hasznosnak találod az értékrend kialakítását, kérlek nevezd meg három olyan folyamatot és/vagy területet, amelyre szerinted előnyösen hat az értékrend!

A kérdések különböző típusúak voltak, az első kérdés egy önálló válaszos rövid válasz volt, a 2., 5., 7., 8., 10. és 11. sorszámú kérdések szintén önálló válaszadásra készítették a kitöltőt, csak itt lehetőséget adtam hosszabb válaszok megadására. A 3., 4. és 9. kérdések eldöntendő kérdések voltak, míg a 6. számú kérdés egy ügyfélelégedettséget mérő kérdés volt, amelyben a kitöltőknek 0-tól 10-es skálán kellett értékelniük, hogy az első körös interjúk eredményeként meghatározott értékek milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében, mindennapi tevékenységében. Az 0-as mérőszám az egyáltalán nem választ jelölte, míg a 10-es mérőszám az értékek teljes mértékű implementációját a vállalat mindennapi folyamataiba. Ezek alapján elmondható, hogy a kérdések 36,36 százaléka kvantitatív, vagyis számszerűsíthető volt, ezek könnyebb értelmezéséhez diagramokat készítettem, amelyek a következőkben láthatók. A kérdőív során 4. és 9. kérdések után elágaztatásokat tettem a logikai váz megtartásához.

### **A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékrendjének kialakításában résztvevő interjúalanyok válaszai a másodkörös visszamérés során**

Azért kerestem fel ismét az első körben résztvevő interjúalanyokat, mert júniusban egy személyes beszélgetés keretein belül a segítségüket kértem a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékeinek kialakításában. A strukturált beszélgetések alapján kialakítottuk a központ értékrendjét, ennek közvetítéséhez a ZalaZONE különböző épületegységeiben plakátokat és roll up táblákat helyeztem el.

Jelen kérdőív segítségével az értékrend közvetítésének sikerességét vizsgáltam. Ezt egy közhasznú szervezet dolgozójának, egy duális hallgatónak, egy mérnöknek, egy vezetőnek, egy felsővezetőnek és egy program koordinátornak a szakmai hozzájárulásával tettem meg. A következőkben az űrlap kitöltésének eredményeit, valamint az ehhez kapcsolódó esetleges tanácsokat fogom ismertetni.

A kitöltésben résztvevőket először arról kérdeztem, hogy mi a vállalat stratégiai célja. Ezt az első körös interjúk során is megkérdeztem, a visszamérés eredményeit egy táblázat segítségével szeretném összehasonlítani.

<b>Kitöltő</b>	<b>Első körös interjú válasza</b>	<b>Másodkörös kérdőív válasza</b>
Közhasznú szervezet dolgozója	gazdasági szinten: térségi ipari fejlődés, K+F megerősítése, nemzetközi újítás elérése, új innovatív társadalmi kultúra kinevelése, oktatás, új képzési rendszer kialakítása	A ZalaZONE KTK célja egy tudásközpont létrehozása, amely a térség gazdaságfejlesztését támogatja. Továbbá a kutatás-fejlesztés és az innovatív technológiákat alkalmazó, tudás intenzív vállalkozásokat vonzza a ZalaZONE ökoszisztémába, illetve a felsőoktatási intézmények és az ipari szféra között hosszútávú kapcsolatot teremt.
Duális hallgató	a járműiparon belüli fejlődés, folyamatos kapcsolatépítés/bővítés	partnerek bevonása a ZalaZONE ökoszisztémába, K+F+I, KKV-k támogatása, kapcsolatépítés ipari partnerek és egyetemek között
Mérnök	a jövő generációjának kiemelése, a projektek jelenlegi célja: pénzgenerálás kis időn belül, hallgatók mentorálása	Az, hogy az azonos területtel foglalkozó ipari és oktatási szereplők egy helyen lokalizálódjanak és közös projekteket valósítsanak meg. Fő húzó irányvonal a jármű ipar és ehhez kapcsolódó kutatási és fejlesztési területek.
Vezető	megfelelő együttműködési pontok megtalálása	A betelepült szereplőkkel együttműködve innovatív központtá válni. K+F tevékenységek és ipari szolgáltatások professzionális kivitelezése. Tudás koncentrálása és növelése a központba. Science Parkká válni.

Felsővezető	a vállalat stratégiai célja annyira komplex, hogy nehezen meghatározható	magasszintű ipari együttműködések, kutatások megalapozása, innovációs és tudásátadó központtá válni
Program koordinátor	a jelenlegi együttműködések fenntartása, erősítése és bővítése	Meglévő együttműködések ápolása, és további új kooperációk kialakítása. Nemzetközi együttműködések erősítése. Innovatív környezet kialakítása során az infrastruktúra folyamatos fejlesztése. Tudás (kompetencia) fejlesztés, hatékony tudásmegosztás.

11. táblázat - A vállalat stratégia célja című kérdés eredménye

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények összehasonlításakor jól látható, hogy a kitöltők közel azonos válaszokat adtak meg az adott tárgykörben, csak kisebb mértékben bővítették az előző válaszaikat. Ez több okból is történhetett, hiszen egyrészt az előző megkérdezés óta a kérdőívben megkérdezettek részt vettek egy EFQM modell oktatáson, de a válaszadás terjedelme adódhat abból is, hogy írásban több idejük volt átgondolni a mondandójukat, továbbá remélhetőleg jobban tudatosodott a mára már formalizált értékrend.

A kitöltők közül mindenki találkozott az épületegységeket belül plakáttal vagy roll up táblával, illetve saját bevallásuk szerint meg is tudnák nevezni azokat. Ezt bizonyítja az ötödik kérdés eredménye is, az interjúalanyok valóban meg tudták nevezni az alábbi értékeket: egység és együttműködés, innovációs szemlélet, folyamatos fejlődés, tudás és kompetencia.

Kérdések

Válaszok **6**

**6**

Véleményed szerint a jobb oldalt látható plakáton megnevezett értékek milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében, mindennapi tevékenységében? \*



0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

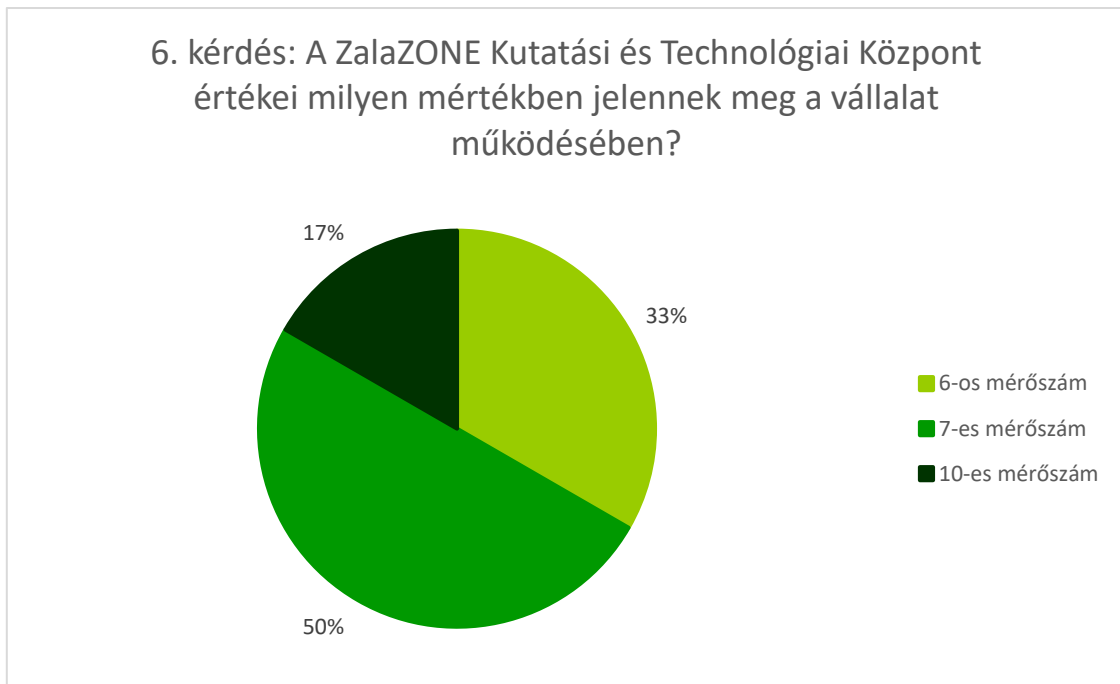
Egyáltalán nem Teljes mértékben

13. ábra - 6. kérdés: A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékei milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében?

Forrás: Saját szerkesztés

A hatodik kérdés esetében egy ügyfélelégedettségi mérőszámmal vizsgáltam meg a dolgozók véleményét azzal kapcsolatban, hogy a nyáron közösen kialakított értékek mennyire vannak jelen a vállalat mindennapi döntéseiben. Az eredményeket az alábbi diagram szemlélteti.

6. kérdés: A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékei milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében?



1. Diagram - 6. kérdés eredményei

Forrás: Saját szerkesztés

A diagram alapján jól látható, hogy a munkatársak közül senki sem jelölt 0-5-ös skálán, valamint 8-as és 9-es mérőszámot, ellenben 3 fő jelölte a 7-es szintű elégedettségek, ez volt a legjellemzőbben adott válasz, ezt követi a 6-os elégedettségi szint, amely még mindig az inkább az egyetértést jelenti, mint a kételkedést, viszont volt olyan válaszadó is, aki a skála maximumát jelölte meg, vagyis szerinte az előzőekben ismertetett értékek teljes mértékben megjelennek a vállalat mindennapi tevékenységében. Összességében megállapítható, hogy a munkatársak úgy gondolják, hogy az értékek implementálása a vállalat működésébe, mindennapi tevékenységébe, döntéseibe megkezdődött, de még bőven van hova fejlődni e téren.

A 7. kérdés során lehetőséget adtam az interjúalanyoknak arra, hogy kiegészítsék az értékeket. A válaszadók 33,33% szerint így teljes az értékek felsorolása, nem szükséges újabbakkal bővíteni azt. 16,67%-uk szerint a fenntarthatóság megjelenhetne az értékek között, ez valóban egy jó cél lehet a vállalat számára a jövőben, de jelenleg ezt még nem nevezhetjük vállalati értéknek, hiszen a zöld szemlélet megléte hiányosságokat von maga után. A kitöltésben résztvevők többi része olyan értékeket nevezett meg, amelyek beilleszthetők a ZZ KTK négy fő értékébe, így ezeket nem nevesítem külön.

A 8. kérdés során a kitöltők segítségét kértem annak kapcsán, hogy ők milyen eszközökkel közvetítenék az értékeket a jövőben. A közösségi felületeken való szereplés a válaszadók több, mint felénél megjelent. A válaszokat két részre osztanám, az első csoportot azok az eszközök

képezik, amelyek a belső érintettek felé közvetítenék az értékeket, a második kategóriának ugyanez lenne a célja csak a külső érintettek irányába. A dolgozók felé a közvetítés eszköze lehet a betanítási időszak és a csapatépítő rendezvények alatt különféle előadások tartása, illetve egy egységes házirend kialakítása, melynek része az értékrend is, valamint a közös e-mail rendszerben való megjelenítés, ezáltal is elősegítve az értékek elmélyülését. A stakeholderek számára a közvetítés eszköze lehetnének a motivációs workshopokon, a konferenciákon, a tudásmegosztó fórumokon való közvetítés.

A válaszadók közül mindenki hasznosnak találta az értékrend kialakítását, így arra kértem őket, hogy nevezzék meg, szerintük melyek azok a területek, amelyekre szerintük előnyösen hat az értékrend. Erre a kérdésre különféle válaszok születtek, ez egyrészt azt jelzi, hogy sikerült eltérő gondolkodású interjúalanyokat választanom, vagyis ennek tekintetében az eredmények még inkább helytállóak, másrészt pedig az értékrend kialakításának hasznosságát bizonyítja, hiszen számtalan olyan munkahelyi folyamat vagy terület nevezhető meg, ahol egy stabil értékrend javítja a kedvező eredmények megszületését. Az értékrend pozitív hatással lehet a munkamorálra, a kompetenciák fejlesztésére, a változási képességre, az eredményességre, az integrációs folyamatokra, a kutatási eredményekre, az ipari kooperációkra, a tudásmegosztásra, a stratégiai cél megvalósulására, valamint javíthatja a külső megítélést, elősegítheti partnerekkel való közös munkát, hiszen a külső érintettek számára kommunikált információkat egységesíti az értékrend, ezáltal irányelveket határoz meg, amely kulcsfontosságú a stakeholderekkel való kapcsolódási pontok megtalálásához.

### **A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékrendjének visszamérése a kibővített interjúalanyzámmal**

Az előző pontban megismert kérdések szerint fogom bemutatni a kibővített létszámú interjúalanyok válaszait, ezáltal egy komplex képet kapva a ZZ KTK értékrendjének megítéléséről. Ebben a kategóriában a kitöltésben résztvevők több, mint háromnegyede, pontosan megadva a válaszadók 75,47%-a duális hallgató, míg a fennmaradó 24,52% teljes munkaidőben dolgozó, diplomával rendelkező munkavállaló.

A második kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltők meg tudnák-e nevezni a vállalat stratégiai célját, tisztában vannak-e a ZZ KTK küldetésével. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a kitöltésben résztvevők 88,68%-a tisztában van a vállalat stratégiai céljával. A kitöltők által megnevezett célok egytől egyig összhangban állnak a kialakított

értékrenddel, így elmondható, hogy a vállalat megfelelő módon közvetíti a stratégiai célját és ez a cél megfigyelhető a mindennapi tevékenységek során.

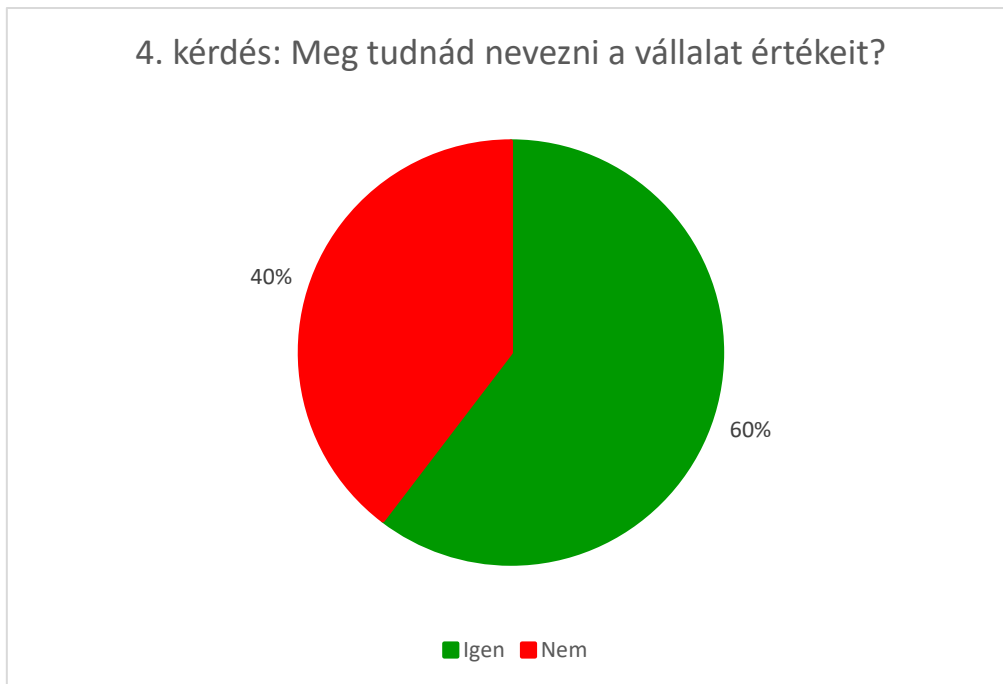


2. Diagram - 3.kérdés eredménye

Forrás: Saját szerkesztés

A következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók találkoztak-e az épületegységeken belül értéket közvetítő plakáttal, vagy roll up táblával. Erre a kérdésre 6 nemleges válasz érkezett, vagyis az interjúalanyok 92%-a észrevette az értékek közvetítésének fő eszközét.





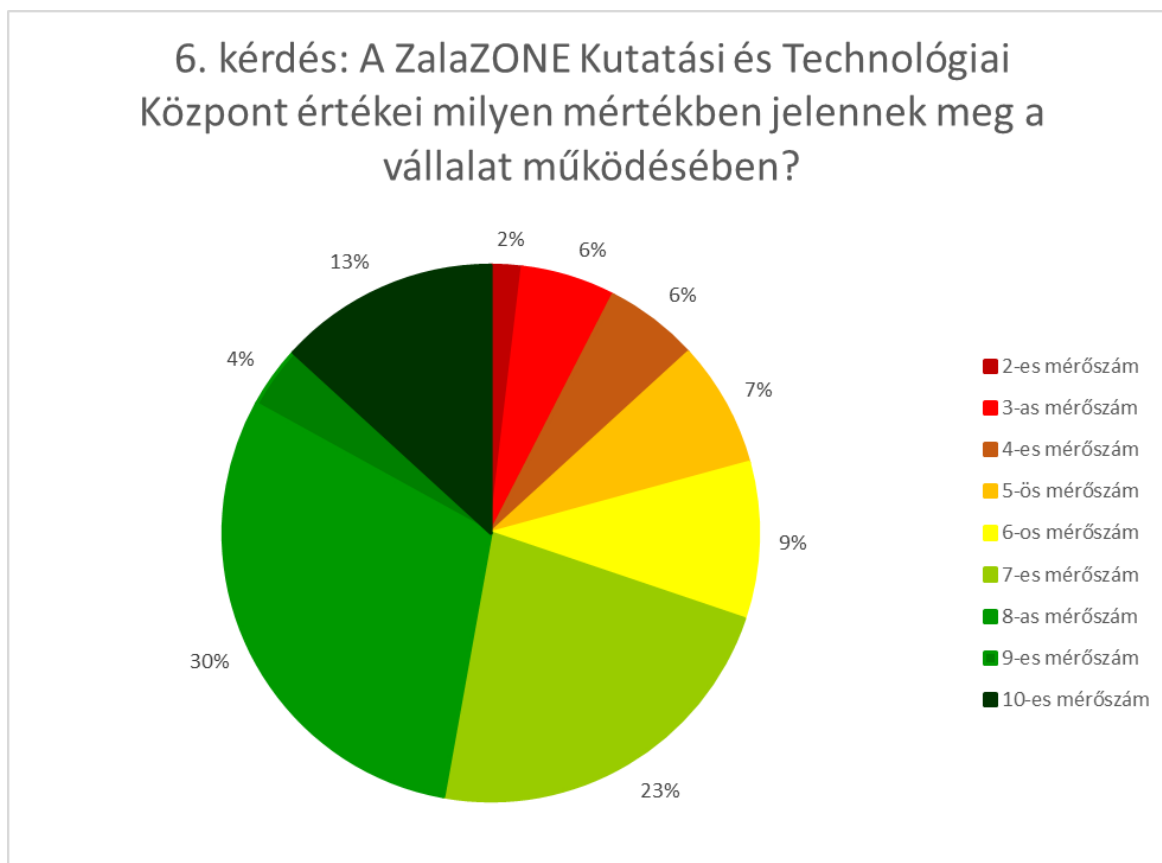
3. Diagram - 4. kérdés eredménye

Forrás: Saját szerkesztés

A negyedik kérdés során az értékek közvetítésének sikerességét vizsgáltam. A válaszadók több, mint fele, pontosabban 60%-a meg tudná nevezni az értékeket. Az eredményekből kiderül, hogy az értékek közvetítése elkezdődött, de a jövőben erre érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni, illetve az előző kategória 8. kérdésének válaszaiból származó javasolt eszközöket felhasználni, alkalmazni.

Az ötödik kérdés a negyedik kérdés visszamérése volt, azok a válaszadók, akik önbevallás alapján úgy vélték meg tudnák nevezni a ZZ KTK értékeit, bizonyították, hogy valóban tisztában vannak a kialakított értékrenddel.

## 6. kérdés: A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékei milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében?



4. Diagram - 6. kérdés eredményei a kibővített interjúalany létszámmal

Forrás: Saját szerkesztés

A diagram jól szemlélteti, hogy a szélesebb körű interjúalanyok esetében a mérőszámok skálája is jóval szélesebb, azonban a 0-s és 1-es mérőszámot senki sem jelölte meg. A diagram eredményei összességében tükrözik az értékrend kialakításában részt vevők válaszait, hiszen annak ellenére, hogy 5 alatti értékek is születtek, a válaszadók közel háromnegyede, pontos számadatokkal megadva, a teljes egész 69,81 %-a hetes vagy annál magasabb mérőszámot jelölt, vagyis a nagy többség egyetért az értékek valóságtartalmával.

A hetedik kérdés során lehetőséget adtam a válaszadóknak az értékek kiegészítésére, a kitöltésben résztvevők 94,34%-a szerint minden fontos érték meg lett említve. Kiegészítésként elhangzott a türelem és elfogadás, amely bár az értékek között nem lett megemlítve, de a mottókból következik: „respect is, what matters.”

Arra a kérdésre, hogy milyen módon közvetítenék az értékeket a legjellemzőbb válasz szintén a közösségi média volt, emellett elhangzott még többek között a kamionos roadshowkon való értékközvetítés, valamint szókártyák használatával vagy kisfilmek formájában.

A munkavállalók 100%-ban azon a véleményen vannak, hogy hasznos az értékrend kialakítása, néhányan közülük meg is neveztek olyan területeket, folyamatokat, amelyekre véleményük

szerint a közös értékrend előnyösen hat. A válaszok közül a teljesség igénye nélkül megnevezném a legtöbbször elhangzott válaszokat. Az értékrend előnyösen befolyásolhatja a folyamatfejlesztési tevékenységeket, a munkahelyi kapcsolatokat, pozitívan hat a munkakörnyezet megítélésére, a munkahelyi hatékonyságra, a változáshoz való hozzáállásra, a tudásépítésre.

## 5. Javaslatok

### 5.1. A jövőben milyen mutatószámokkal mérnénk az értékeket

Ebben a fejezetben arra szeretnék javaslatot tenni, hogy a jövőben milyen kulcsmutatókkal lehetne visszamérni az értékek közvetítését.

Az üzleti folyamatmenedzsment, angol szóval élve Business Process Management vagyis a BPM az egyik legszélesebb körben alkalmazott megközelítés a vállalatok esetében. Ez lehetővé teszi a folyamatok tervezését, nyomon követését, konfigurálását, elemzését és azok értékelését. Az üzleti folyamatok életciklusának vizsgálatának kardinális eleme az üzleti folyamatok teljesítményének értékelése.

Az üzleti folyamatokra vonatkozó teljesítménykövetelményeket kulcs teljesítmény mutatók (Key Performance Indicators = KPI) formájában határozzák meg. Ezeknek a mutatóknak van egy célértéke, amelyet egy bizonyos időszakon belül el kell érni az adott vállalatnak. Az üzleti folyamatok javítása érdekében az értékelés kihagyhatatlan lépés, hiszen ez a fajta visszacsatolás különböző mérőszámokat biztosít, amelyek azt jelzik, hogy a vállalat céljai sikeresen megvalósultak-e vagy sem, eredményes volt-e a folyamatoptimalizálás hatékonysága. Így jelenik meg a KPI-ok hasznossága. A BPM továbbá lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy grafikus vizualizáció segítségével jobban megértsék belső üzleti folyamataikat, és azokat szabványosított formában kommunikálják. Ezt a jelölést írja le az ún. metamodell, amelyet az eredményesség érdekében érdemes összekapcsolni a KPI-okkal kapcsolatos fogalmakkal. Ennek részletes kidolgozása a következő fejezetrészben olvasható.

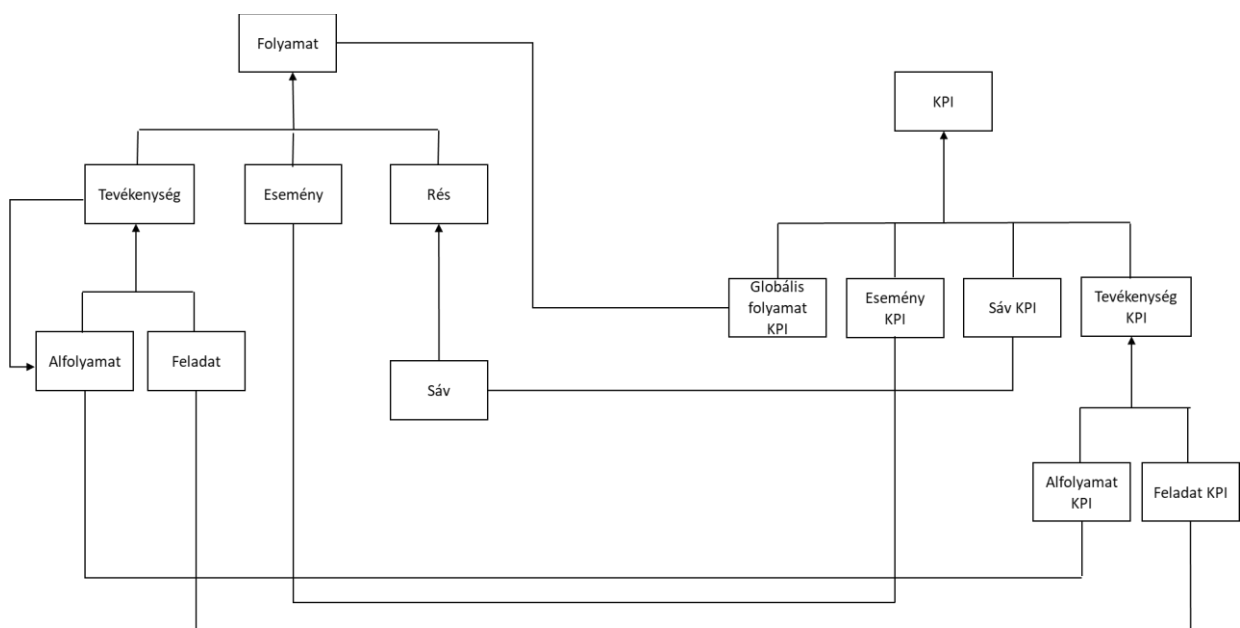
#### A javasolt metamodell

A BPM szabványt az Object Management Group (OMG) fejlesztette ki. Ez a szabvány lehetővé teszi a vállalatok számára a belső üzleti folyamataik jobb megértését egy grafikus jelölés segítségével, valamint annak szabványos formában való kommunikálását.

A BPM alapvető szerepe az, hogy olyan jelölést biztosítson, amely minden üzleti felhasználó számára érthető, vagyis könnyen értelmezhető az üzleti elemzőktől kezdve az üzleti folyamatok első vázlatát készítő elemzőkig, egészen a megvalósításért felelős műszaki fejlesztőkig, a végrehajtásához szükséges technológiáért felelős műszaki szakemberekig, valamint a vállalat azon felhasználóiig, akik ezeket a folyamatokat kezelik és felügyelik. Ennek eredményeként a BPM betölti az üzleti folyamatok modellezése és megvalósítása közötti szakadékot. A szakirodalomban számos metamodell létezik, mint például a BPM metamodell diagram vagy

az OMG BPM metamodel diagramja, amelyek potenciális eszközei lehetnek az üzleti folyamatok elemzésére. Ezeket ismertetném a következőkben. (Wannes & Ghannouchi, 2019.)

Mivel olyan BPM-szemléletet követ az általam feldolgozott tanulmány, amely elősegíti az üzleti folyamatok folyamatos fejlesztését, ezért a BPM metamodel egyszerűsített változatának kiterjesztését javasolja. Az ábrán egy olyan modell látható, amely összekapcsolja a BPM metamodelt és a kulcs hatékonysági mutatókhoz kapcsolódó fogalmakat, amelyek a következőket tartalmazzák: Globális folyamat KPI, Event KPI, Lane KPI, Activity KPI, Sub Process KPI és Task KPI. A fogalmak (folyamat, tevékenység, esemény, rés, alfolyamat, feladat és sáv) már léteznek az előzetesen idézett metamodellekben.



14. ábra - BPM metamodel kiterjesztése

Forrás: KPI-Based Approach for Business Process Improvement

Ebben a kiterjesztésben a BPM metamodel elsősorban egy KPI osztállyal (szuperosztály) gazdagodott. Általában egy KPI egy tevékenység mérőszáma, amelyet egy számértékkel fejeznek ki, amely többek között saját leírással és küszöbértékekkel is rendelkezik. A KPI szuperosztály egy üzleti folyamat összes KPI-típusára specializálódott, mint például: A KPI-ket az általános folyamat KPI, az esemény KPI, a sáv KPI, a tevékenység KPI, az alfolyamat KPI és a feladat KPI.

A type attribútum által felvett értéktől függően a következő osztályokat kapjuk:

- Globális folyamat KPI: egy üzleti folyamat általános teljesítményét méri.
- Esemény KPI: egy esemény teljesítményét méri.
- Lane KPI: egy sáv teljesítményét méri.
- Activity KPI: egy tevékenység teljesítményét méri.
- Alfolyamat KPI: egy alfolyamat teljesítményét méri.
- Task KPI: egy feladat teljesítményét méri. (Wannes & Ghannouchi, 2019.)

#### Az üzleti folyamatok javítása az előre beállított KPI-k alapján célértékek, folyamatbányászat és újratervezési minták segítségével

Az üzleti folyamatmenedzsment életciklusa magában foglal egy újratervezési fázist, amely fontos lépés az érdekelt felek számára, miközben az üzleti folyamataik fejlesztésén dolgoznak. Ez a fejlesztési folyamat teljesítménymutatókkal és folyamat monitorozással történik, amely lényegében a teljes folyamat ellenőrzésére szolgál, ezáltal megállapítható, hogy a fejlesztési erőfeszítések sikeresek voltak-e.

Az általam feldolgozott tanulmányban egy másik megközelítést javasolnak a folyamatfejlesztéshez, először meghatározva és konfigurálva a folyamat KPI célértékeit, másodsor pedig a Process Mining technikák használatával elemezni kell a megadott értékektől való eltéréseket. Ezután a tanulmány minden eltérésre fejlesztési megoldásokat javasol az üzleti folyamatok újratervezési mintái alapján. Mivel ez egy fejlesztési ciklust is magában foglal, megközelítésünket a jól ismert BPM ciklus kiterjesztéseként mutatja be. Ez a fajta megközelítés lehetővé teszi, hogy a folyamatban érdekelt felek hatékonyan azonosítsák a folyamat KPI-eltéréseit a minőség, a költség, az idő és a rugalmasság alapján, valamint a későbbiekben redukálja és/ vagy megszüntesse azokat a bevált újratervezési minták automatikus alkalmazásával.

A stratégia, az üzleti célok és a fő teljesítménymutatók üzleti folyamatokra történő leképezésekor az együttműködők nehezen találják a korrelációt.

Vannak olyan szerzők, akik például a vállalati architektúra fogalmainak használatát javasolják a hosszirányú leképezés elvégzéséhez, amely az üzleti céloktól az üzleti folyamatokig tart, továbbá ide tartoznak a kapcsolódó KPI-ok.

Egy másik tanulmányban a szerzők optimalizáltak egy üzleti folyamatot egy konkrét ütemezésre szolgáló informatikai eszközzel, és megállapították, hogy a folyamat nem minden aspektusa javult. Ezen információk alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a BPI-t gyakran

az a felfogás vezérli, anélkül, hogy a folyamatadatokról vagy a bizonyított javítási mintákról részletes információkkal rendelkeznek.

A már említett tanulmányban a BPI megközelítésre tesznek javaslatot, amely a KPI-ok célértékein, a Process Mining (PM) technikákon és a folyamat-újratervezési mintákon alapul. Ehhez ki kell bővíteni a BPM életciklusát, valamint további tevékenységek kerülnek meghatározásra minden egyes üzleti folyamat menedzsmenthez. Ezek a tevékenységek lehetnek az (újra)tervezés, konfiguráció, megvalósítás és értékelés. A megközelítés azt irányozza elő, hogy a folyamatmérnökök könnyen beállíthatják a folyamatokhoz kapcsolódó KPI-célértékeket, majd elemezhetik és összehasonlíthatják azokat a regisztrált értékekkel a Process Mining technikák segítségével.

A lehetséges eltérések elemzése után a folyamatmérnököknek úgy kell megválasztani a szükséges fejlesztéseket, hogy az egyezzen a folyamatelemek típusához és az idővel, költséggel, minőséggel és rugalmassággal kapcsolatos irányokhoz.

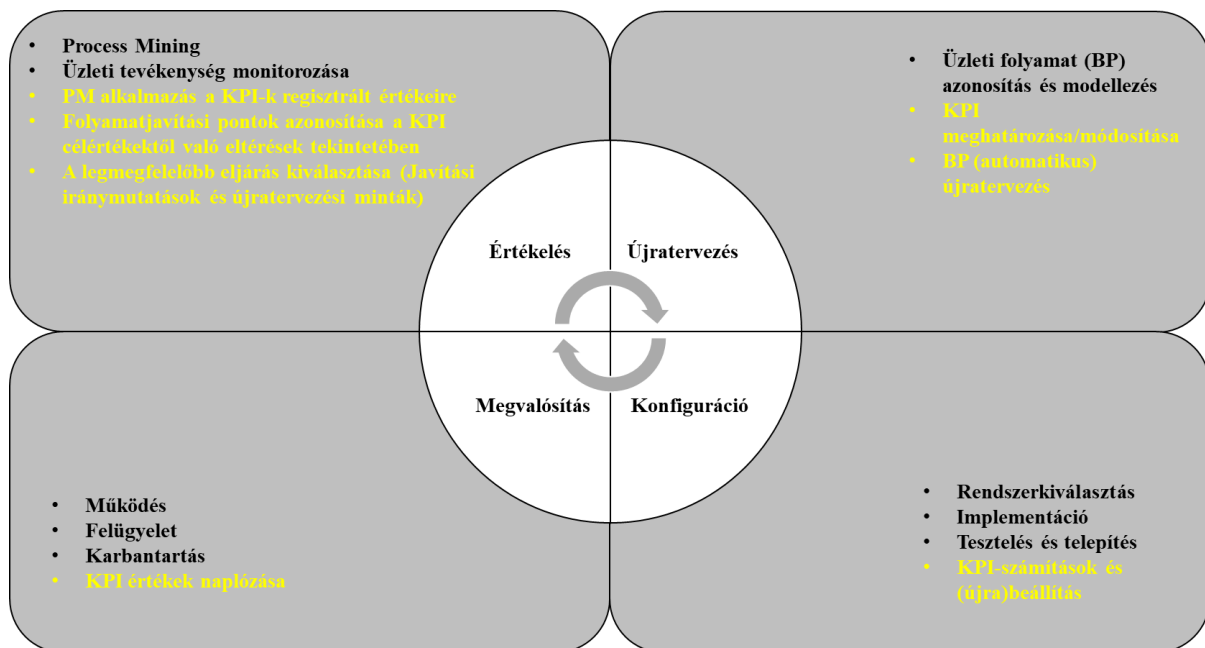
Minden szervezet egy adott stratégiára támaszkodik a tevékenysége során bizonyos célok elérése érdekében. Ennek a stratégiának szorosan kapcsolódnia kell az üzleti folyamatokhoz annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz, valamint biztosítsa tevékenysége koherens működését. A BPM az üzleti stratégiai teljesítménymutatókkal kombinálva hatékonyabban hozzájárul az eredményes üzleti folyamatokhoz, mivel a KPI-ok olyan mérőszámokat jelentenek, amelyek segítik a vállalatokat a teljesítménymérésekben, vagyis annak vizsgálatában, hogy elérik-e céljaikat vagy sem. Ezzel összefüggésben a szakirodalmak olyan módszert javasoltak, amely a KPI-ok használatán alapulnak, hogy mérjék az üzleti folyamatok megfelelésének szintjét, valamint azon folyamatok azonosítására szolgál, amelyek általában nem felelnek meg a követelményeknek, és amelyeken javítani kell. Továbbá a tanulmányok egy rugalmas keretrendszert javasoltak a BP végrehajtásának nyomon követésére, amely független bármely konkrét folyamattól, modelltől és végrehajtási motortól, vagyis a függetlenség által lehetővé teszi a felhasználó-specifikus KPI-mérések meghatározását és értékelését.

A minták használata előnyösnek bizonyult, mivel általános megoldást jelentenek egy közös problémára, valamint segítenek a meglévő tudás újrafelhasználásában, dokumentálásában és bizonyítottan időt, továbbá erőfeszítést takarítanak meg.

Jihen és Martinho tanulmányában a szerzők áttekintést nyújtanak azokról a heurisztikus szabályokról, amelyek támogathatják a gyakorlati szakembereket az üzleti folyamatok

újratervezésében. Ebben a tanulmányban meghatároznak egy 29 mintát tartalmazó keretrendszert, és minőségi értékelést végeznek a költségekre, a minőségre, a rugalmasságra és az idő dimenziójára gyakorolt hatásukra.

A BPM életciklusa négy fázist foglal magában: (újra)tervezés, konfiguráció, megvalósítás és értékelés. A KPI4BPI-megközelítés ezt a BPM-ciklust használja fel, minden egyes tevékenység vagy technikai fázishoz hozzáadva az üzleti folyamatok fejlesztését célzó intézkedéseket, amelyek alapja a KPI célérték, a PM és az újratervezési minták.



15. ábra - BPM életciklus

Forrás: (Jihen & Martinho, 2019.)

Az 15. ábra szemlélteti (fekete színnel) a BPM életciklus általános tevékenységeit, és (citromsárga színnel) azokat a tevékenységeket jelöltem, amelyeket a feldolgozott tanulmány a fejlesztési megközelítésünkben javasol.

Ebben a megközelítésben az (újra)tervezési fázisban a KPI-célértékeket a folyamatmodellben határozzák meg. Ezek az értékek a teljes folyamathoz, a folyamat részeihez vagy egyes folyamatelemekhez is kapcsolódhatnak. Minden egyes KPI-nak egyszerűnek, mérhetőnek és a cél szempontjából relevánsnak kell lennie.

Az előre konfigurált célértékekhez kapcsolódó KPI-t a konfigurációs fázisban kell beállítani a meglévő üzleti folyamatirányítási rendszer (BPMS) vagy bármely más, az üzleti tevékenységet támogató rendszer(ek) segítségével. Itt kell meghatározni a KPI-számítási képleteket és



intézkedéseket, valamint a KPI-értékek tárolását, hogy a rendszer(ek) végre tudja(k) hajtani és tárolni tudja(k) azokat egy folyamatpéldány kontextusában.

A Megvalósítás fázisban az üzleti folyamatokat hajtják végre, illetve a kiszámított és mért KPI-okat regisztrálják és tárolják.

Az értékelési fázisban a folyamatbányászatot alkalmazzák egy adott folyamat korrelált kulcs teljesítmény mutatóinak feltárására. Emellett megfelelőségi elemzéseket végeznek a KPI-értékek előre beállított célértékektől való eltéréseinek felderítésére. Ezzel a PM segíthet a folyamat azon részeinek azonosításában is, amelyeket javítani kell.

Ebben az értékelési szakaszban a meglévő PM-eszköz szintén fejlesztési iránymutatásokat és újratervezési mintákat kell alkalmazni minden egyes észlelt eltéréshez. Ezeknek a javasolt iránymutatásoknak és mintáknak szorosan kapcsolódniuk kell a folyamatelemek típusához, ahol az eltérés előfordult.

Visszatérve az (újra)tervezési fázishoz, a folyamatmérnöknek képesnek kell lennie arra, hogy megfigyelje/kiválassza/megvalósítsa a javasolt fejlesztési irányelveket és mintákat, és ennek megfelelően járjon el. Valójában ezen iránymutatásokat és mintákat akár automatikusan is alkalmazhatják a folyamatmodellre, ha azok nem függenek semmilyen kényszertől a folyamaton belül, vagy azon nem kötődnek a folyamatmérnök döntéséhez. Ezek az alkalmazott javítási/újratervezési javaslatok befolyásolhatják a KPI-k kiszámításának módját a következő folyamatpéldányok esetében, ezért ezek (újra)beállítása a következő lépés lehet a konfigurációs fázisban.

Összességében elmondható, hogy az üzleti folyamatok javítása folyamatos tevékenység, amely összetettnek tekinthető, és folyamatos fejlesztést, támogatást igényel. Számptalan megközelítés és megoldás létezik a meghatározással, modellezéssel, nyomon követéssel, értékeléssel összefüggésben az elemzésre és javításra. A KPI4BPI megközelítés a BPM életciklusát veszi alapul, hogy javaslatot tegyen az egyes tevékenységek során végrehajtandó folyamatfejlesztésekre. Ez olyan modellező eszközök használatát feltételezi, amelyek támogatják a KPI-célértékek meghatározását, valamint a folyamatok újratervezését a javasolt iránymutatások és/vagy minták alapján. Továbbá olyan rendszerek használatát igényli, amelyekben a KPI-k és képleteik konfigurálhatók, mérhetők és tárolhatók. Az alkalmazott PM-eszköznek képesnek kell lennie arra is, hogy az eltéréseket a folyamatelemekhez és a javasolt javítási iránymutatásokat és mintákat értelmezze. (nem javasolhatunk időalapú javítási mintát,

mint például a párhuzamosságot a sorrendbe állított tevékenységek párhuzamossága egy adott folyamatrész költségével kapcsolatos eltérése). (Jihen & Martinho, 2019.)

A feldolgozott szakirodalmak alapján javasolnám a vizsgált metamodellnek a kutatóközpont empirikus környezetébe való mélyebb implementálását. A kulcs teljesítmény mutatók alkalmazása elengedhetetlen lépés az üzleti folyamatok javítása során, mert a KPI-ok különböző mérőszámok segítségével adnak visszacsatolást a vállalat céljainak megvalósulásáról, a folyamatoptimalizálás hatékonyságáról. Az értékrenddel kapcsolatos menedzsment folyamatok javításához a KPI-okat kiegészíteném az üzleti folyamat menedzsment (BPN) grafikus jelöléssel, hiszen ezáltal mindenki számára érthetőbbé válik a fejlesztési folyamat. A KPI és a BPN összekapcsolása útján létrejön az említett metamodell. Ezt a modellt egészíteném ki a BPM életciklus vizsgálatával, amelyben egy újratervezési fázist is megismerhetünk, amely alkalmazkodik a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ vállalati értékrendjéhez, hiszen magában foglalja a folyamatos fejlődést. Az életciklus vizsgálatának alkalmazásához szükséges a KPI célértékek előzetes meghatározása, valamint a Process Mining technikák alkalmazása. Úgy gondolom, ezen módszertanok segítségével a ZZ KTK értékrendje hosszú távon hatékonyan visszamérhető, az említett technikák alkalmazásával folyamatos visszajelzést kaphatunk a javításra szoruló területekről, így elérhetjük a vállalati folyamatok optimális megvalósulását.

Dolgozaton befejezéseként a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központra vonatkoztatva adnék meg konkrét javaslatokat, amelyek segítségével mérni lehetne az értékrend bevezetését. Ezek az alábbiak lennének:

- Alkalmazott értékrend-promóciós eszközök száma (db)
- Végrehajtott értékrend közvetítő tevékenységek száma (db)
- A négy értékrend terület ismertsége a megkérdezett munkatársak körében (%)
- Partnerek visszajelzése a ZZ KTK-ról, az értékrend tükrében
- Hány külső partner kapcsolódik be az értékrend alkalmazásába (db)
- Más szervezetek és a ZZ KTK értékrendjének közös pontjai (db)

## 5.2. Összefoglaló

A szakdolgozatom során először megneveztem a kutatás alapadatait, indokoltam a témaválasztásom, meghatároztam a kutatás célkitűzését, ezzel összhangban felvettem a kutatási kérdéseket és felállítottam a kiinduló hipotéziseket, majd megállapítottam a kutatás módszertanát és a feladat, -és ütemtervet. Ezt követően az irodalomkutatás során definiáltam az alapértékeket, a vállalati értékeket, a vállalati értékrendet, az értékteremtést és az EFQM modellt. A fogalomtisztázást követően különbséget tettem az értékrend és az értékteremtés között, majd az EFQM modellben történt változásokat elemeztem az értékek tekintetében.

Egy személyes strukturált beszélgetés keretein belül meghatároztam a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ értékrendjét, ezt követően a ZZ KTK épületegységeiben plakátokat és roll up táblákat helyeztem el az értékrend közvetítésének eszközeként. Az értékrend közvetítésének vizsgálatához az első körben résztvevő interjúalanyoknak kiküldtem egy kérdőívet, majd másodkörben az interjúalanyok számát további hatvan fővel bővítettem. Összességében 89,94%-os elérési arányt értem el, így a kérdőív eredményeit helytállónak ítélem meg.

Összefoglalásként elmondható, hogy a meghatározott értékek: egység és együttműködés, innovációs szemlélet, folyamatos fejlődés, tudás és kompetencia összhangban állnak a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ stratégiai céljával. A meghatározott értékek megfigyelhetőek a mindennapi működés során, a napi tevékenységekben és a vezetői döntésekben egyaránt. Az értékek közvetítésének folyamata megkezdődött, de közel sem zárul le, a dolgozatban számos olyan eszköz található, amely javasolt eljárás az értékek további közvetítésére, amelyre a kérdőív eredményei alapján mindenképpen szükség van. A kitöltésben résztvevők mindannyian pozitívan gondolkodnak az értékrend kialakításának hasznosságáról, ezzel összhangban számos olyan munkahelyi folyamatot, területet neveztek meg, amelyre a stabil értékrend előnyösen hat.

Emellett megállapítható, hogy a hipotéziseim a dolgozat során bizonyításra kerültek, hiszen meghatároztam a vállalati értékrendet, amelyek az online kérdőív eredményei alapján összhangban állnak a vállalat mindennapi működésével, valamint az EFQM modell valóban jelentős fejlődésen ment keresztül az évek során, de az értékek állandóak, csak azok szerepe még jelentősebbé vált.

A kutatásom elején felállított kérdésekre is választ találtam, a fogalmak között tisztáztam a vállalati értékrendet, módszertanokat kerestem annak kialakítására, ezzel összhangban

meghatároztam az értékrend és értékteremtés közötti különbséget, megneveztem az EFQM modell alap gondolatait és összehasonlítottam a 2020-ban bevezetett modellt a korábbi verzióval az értékek fejlődésének tükrében.

Szakedolgozatom zárásaként különböző irodalmakat dolgoztam fel olyan célból, hogy módszertant keressek arra, hogy a jövőben a hosszú távú visszamérés során milyen mutatószámokkal mérném az értékek megvalósulását, ezek alapján megfogalmaztam konkrét mérési javaslatokat. Továbbfejlesztésként javasolnám a feldolgozott metamodellnek a kutatóközpont empirikus környezetébe való mélyebb implementálását.

## Irodalomjegyzék

Balázs Lendvai, M., 2021.. *Felelős és fenntartható vállalat*. Zalaegerszeg: Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központ. [Hozzáférés dátuma: 27. 11. 2022.].

Bergmann, K., Gombos, A., Kálóczi, K. & Vajda, Z., 2021. *Középpontban a minőség- EFQM kiválósági tanúsítás az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálatban*. első szerk. Budapest: EKSZ. [Hozzáférés dátuma: 05. 11. 2022.].

Botan, C., 1997.. *Ethics in strategic communication campaigns*, Anglia: Journal of Business Communication. [Hozzáférés dátuma: 17. 08. 2022.].

Christina, A., 2020.. *Finding the fit: Why compliance and*, hely nélk.: Elsevier. [Hozzáférés dátuma: 03. 08. 2022.].

Fernández-Guadaño, J. & H. Sarria-Pedroza, . J., 2018.. *Impact of Corporate Social Responsibility on Value*, Madrid: MPDI. [Hozzáférés dátuma: 19. 09. 2022.].

Heinilä, R., 2022. *Haiilo*. [Online] Available at: <https://haiilo.com/blog/the-importance-of-company-values/> [Hozzáférés dátuma: 02. 10. 2022.].

Horváth, K. G., 2021.. *Az innovációs ökoszisztéma menedzsment strukturális kihívásai a menedzsment tükrében*, Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. [Hozzáférés dátuma: 13. 10. 2022.].

Huják, A., 2022.. *EFQM modell alapozó oktatás*. Zalaegerszeg: Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület. [Hozzáférés dátuma: 06. 09. 2022.].

Jihen, C. & Martinho, R., 2019.. *Towards Improving Business Processes based on preconfigured KPI target values, Process Mining and Redesign Patterns*, Tunézia: Elsevier. [Hozzáférés dátuma: 13. 10. 2022.].

Keyton, J. N., 2010.. *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*, Thousand Oaks, CA: Sage. [Hozzáférés dátuma: 17. 08. 2022.].

kiválóságért, S. a., 2022.. [Online] Available at: <https://kivalosag.com/efqm-modell-magyarul/> [Hozzáférés dátuma: 19. 09. 2022.].

Longmuir, R., 2022.. *Az EFQM modell*. Magyarország: Szövetség a Kiválóságért Egyesület.

Lundén , J. & Utberg, A., 2017.. *Corporate values: empty words or a crucial part of an organisation*, Anglia: University of Gothenburg. [Hozzáférés dátuma: 19. 09. 2022.].

Malatyinszki, S., 2020.. *A menedzsment és az értékek*, Budapest: Researchgate. [Hozzáférés dátuma: 12. 11. 2022.].

Sadri, G. & Lees, B., 2001.. *Developing corporate culture as a competitive advantage*, Anglia: Journal of Management Development. [Hozzáférés dátuma: 09. 10. 2022.].

Seeger, M., 2018.. *Core Values*, Amerika: Wayne State University. [Hozzáférés dátuma: 17. 08. 2022.].

Seeger, M. W., 2004.. *Key issues in organizational communication*, London: Routledge. [Hozzáférés dátuma: 17. 08. 2022.].

Tarczyńska, W., 2020.. *The value of the company and its fundamental strength*, hely nélk.: Elsevier. [Hozzáférés dátuma: 05. 09. 2022.].

Ulmer, R. R., Seeger, M. W. & Sellnow, T. L., 2007.. *Post-crisis communication and renewal*, Anglia: Public Relations Review. [Hozzáférés dátuma: 17. 08. 2022.].

Wannes, A. & Ghannouchi, A., 2019.. *KPI-Based Approach for Business Process Improvement*, Tunézia: Elsevier. [Hozzáférés dátuma: 13. 10. 2022.].

ZalaZONE, I. P., 2022.. *zalazonepark.hu*. [Online] Available at: <https://zalazonepark.hu/>

[Hozzáférés dátuma: 19. augusztus 2022.].

## Ábrajegyzék

1. ábra - Szervezeti kultúra.....	5
2. ábra - A vállalati értékek meghatározása .....	10
3. ábra - A vállalati értékeket szemléltető hagyománymodell .....	11
4. ábra - Soft és hard elemek .....	12
5. ábra: Az értékek származtatása .....	14
6. ábra - Fejlődési szakaszok.....	15
7. ábra - Társadalmi felelősségvállalás .....	18
8. ábra: Az EFQM modell keretrendszere.....	22
9. ábra - Fenntartható értékteremtés kritérium .....	40
10. ábra - ZZ KTK: Piramis épület .....	40
11. ábra - Értékközvetítés eszköze: plakát .....	41
12. ábra - Értékközvetítés eszköze: roll up tábla.....	43
13. ábra - 6. kérdés: A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékei milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében? .....	48
14. ábra - BPM metamodell kiterjesztése.....	56
15. ábra - BPM életciklus.....	59

## Táblázatjegyzék

1. táblázat – A kutatás alapadatai .....	1
2. táblázat – Ütemterv .....	4
3. táblázat - Üzleti és innovációs ökoszisztéma különbsége .....	28
4. táblázat - Interjúpartner 1: Közhasznú szervezet dolgozója.....	32
5. táblázat- Interjúpartner 2: Duális hallgatók.....	33
6. táblázat - Interjúpartner 3: Mérnök .....	34
7. táblázat - Interjúpartner 4: Vezető.....	35
8. táblázat - Interjúpartner 5: Felsővezető .....	36

9. táblázat - Interjúpartner 6: Program koordinátor.....	37
10. táblázat - Első körös interjúk összefoglaló táblázata.....	38
11. táblázat - A vállalat stratégia célja című kérdés eredménye .....	47

### **Diagramjegyzék**

1. Diagram - 6. kérdés eredményei .....	49
2. Diagram - 3.kérdés eredménye.....	51
3. Diagram - 4. kérdés eredménye.....	52
4. Diagram - 6. kérdés eredményei a kibővített interjúalany létszámmal .....	53



## **Mellékletek**

Interjúk, kérdőív eredményei

### **Közhasznú szervezet dolgozójával folytatott félig strukturált interjú:**

- Én: Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?
- Interjúpartner 1: Gazdasági szinten a térségi ipari fejlődést, a K+F megerősítését, a nemzetközi újítás elérését, az új innovatív társadalmi kultúra kinevelését, az oktatás, az új képzési rendszer kialakítását nevezném meg.
- Én: Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?
- Interjúpartner 1: A duális hallgatók, maga a duális képzés, a fiatal humán tőke magas értékrendmeghatározó szereppel bír, továbbá a környezeti adottságok, a mentorálás hatékonysága, közösségérzet mind már meglévő vállalati értékek.
- Én: Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?
- Interjúpartner 1: A feladatorientáció és az egységben gondolkozás szerintem a vezetői szerepből adódó értékek, fontos továbbá megemlíteni, hogy tegeződünk, így a tisztelet választja el a dolgozókat, nem a hierarchia.
- Én: Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?
- Interjúpartner 1: Véleményem szerint a feladatdelegáció, feleadatmegosztás szintjén még lenne hova fejlődünk.

### **Duális hallgatókkal folytatott félig strukturált interjú:**

- Én: Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?
- Interjúpartner 2: Cél a járműiparon belüli fejlődés, a folyamatos kapcsolatépítés és bővítés.
- Én: Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?
- Interjúpartner 2: Jó pár vállalati érték eszembe jutott, például a rugalmas hozzáállás, a munkavállalók belátóak, törődnek egymással, a duális képzés, a mentorprogram, a népszerűsítő rendezvények, a fiatal generáció bevonása, maga a munkahelyi környezet, az infrastruktúra, a hozzá tartozó technikai felszereltség, az egyenjogúság, a tesztpálya közelsége, a cégek közti szoros partneri kapcsolat, a területi adottságok, a városvezetés hozzáállása az ökoszisztémához, területi bővíthetőségének lehetősége mind értékesek.
- Én: Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?
- Interjúpartner 2: A megújulás, a célorientáció, a segítőkészség és az empátia szerintem a mentorok, a vezetőség személyéből következnek.
- Én: Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?
- Interjúpartner 2: Mi egy a TC-ben szerintem erősebb csapat vagyunk, mint a teljes kutatóközpont, felköszöntjük egymást a születésnapokon, a névnapokon, ez erősíti a közösséget. Szerintem ezt a teljes ökoszisztémára ki lehetne terjeszteni.

### **Egy mérnökkel folytatott félig strukturált interjú:**

- Én: Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?
- Interjúpartner 3: A vállalat stratégia célja szerintem a jövő generációjának kiemelésében nyilvánul meg. A futó projektek jelenlegi célja azonban a pénzgenerálás kis időn belül, valamint itt is megjelenik célként a hallgatók mentorálása.
- Én: Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?
- Interjúpartner 3: Vállalati értékek lehetnek a őszinte kommunikáció, csapatmunkában való gondolkozás és dolgozás, tanulékonyság, fiatal munkakörnyezet, rugalmasság és a jó munkahelyi légkör.
- Én: Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?
- Interjúpartner 3: A megoldáskeresés az, amit én vezetői szerepből adódó értéként definiálnék.
- Én: Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?
- Interjúpartner 3: Fejlesztési javaslatként említeném az emberek rotációját, hogy több területet sajátíthassanak el, ezáltal fejleszthessék a kompetenciáikat, valamint a dolgozóknak jobban bele kellene látni az ökoszisztéma működésébe. A kapcsolódási pontok megtalálása, közös piacra lépés megtalálása is fontos lenne, ez projekt szinten azt jelentené, hogy a park szereplői számára kiemelni a hallgatókat, vagyis előzetes helyzetfelmérés alapján kompetenciafejlesztés. Az értékrend meghatározásához javasolnám a további vállalati szereplőkkel az interjúkészítést.

### **Egy vezetővel folytatott félig strukturált interjú:**

- Én: Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?
- Interjúpartner 4: Célunk a megfelelő együttműködési pontok megtalálása.
- Én: Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?
- Interjúpartner 4: Mindenképpen érték a saját tudás, az ökoszisztéma értéke, hogy van betelepült vállalat. Szervezeti értékek a szolgáltatási portfólió, az egyetemi háttér, az egyedi megoldások, a tesztpálya közelsége, az épületegységek, az infrastruktúra és a technológiai háttér.
- Én: Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?
- Interjúpartner 4: Felsővezetőségi hozzáállásból adódik az innovatív szemlélet, az újítani akarás, a folyamatos fejlődés.
- Én: Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?
- Interjúpartner 4: A szolgáltatásközpontú logika beépítését javasolnám. Az értékrend megfogalmazásánál először fel kellene mérni a személyek kompetenciáit, majd jöhetne a szervezet vizsgálata, ezután megvizsgálni, hogy a kooperatív működésben milyen értékek születhetnek, fontos azonban az adott értékek egyeztetése, hiszen csak akkor érték, ha a vevőnek is érték, vagyis figyelembe kell venni a piaci érdekeket, végül jövőbeni értékek keresése következne.

### **Egy felsővezetővel folytatott félig strukturált interjú:**

- Én: Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?
- Interjúpartner 5: A vállalat stratégiai célja annyira komplex a kutatóközpontra vonatkoztatva, hogy nehezen meghatározható, az egyes vállalatok céljai külön definiálhatóak.
- Én: Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?
- Interjúpartner 5: A modern ipari technológiák és tudások képviselője, tanítása, etikus és zöld gondolkodás, konstruktív együttműködések rendszere, dinamikus fejlődés, elkötelezett munkatársak mind meglévő értékek. Fontos azonban a dolgozók számára tisztázni, mert az információlánc során torzulhatnak az értékek.
- Én: Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?
- Interjúpartner 5: Az ügyvezető személyéből adódik a megújulás képességének fenntartása.
- Én: Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?
- Interjúpartner 5: Egy etikai kézikönyv kialakítása hasznos lenne, valamint a logóban, megjelenésben tükröződjenek vissza az értékek. Az asztalokon lehetne tudáskártya az értékek szemléltetésével, hogy segítsen döntést hozni. Érdemes lenne vizsgálni a szervezet megjelenési formáit az értékek meghatározásánál, gondolok itt a sajtómegjelenésekre.

### **Egy program koordinátorral folytatott félig strukturált interjú:**

- Én: Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?
- Interjúpartner 6: A vállalat stratégiai célja a jelenlegi együttműködések fenntartásában, erősítésében és bővítésében testesül meg.
- Én: Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?
- Interjúpartner 6: Meglévő értékeink szerintem a kedvesség, tisztelet, empátia, rugalmasság, anyagi biztonság, projektalapú fejlődés, modern ipari és irodai környezet.
- Én: Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?
- Interjúpartner 6: A vezetőségből adódik természetesen egységes döntéshozatal, a segítőkészség és a rálátás a teljes ökoszisztéma működésére.
- Én: Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?
- Interjúpartner 6: Fejlesztési javaslatként említeném meg az innovációhoz szükséges új módszerek implementálását a mindennapos munkába, gondolok itt a home office munkavégzés lehetőségére, amely nálunk még nincs jelen, esteleg a dolgozók kaphatnának a teljesítményük alapján plusz szabadságot. A belső intranet oldal létrehozása a gyorsabb információáramlás végett szintén egy fejlesztési lehetőség, esetlegesen itt az értékeket is lehetne majd közvetíteni.

A következőben az online kérdőív formáját, kinézetét ismertetném a képkivágásokkal, majd táblázatos formában a válaszok részletezése olvasható.

## A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ EFQM modell alapú értékrendjének visszamérése

Kedves Kötőtő!

Azért kerestek fel, mert a strukturált beszélgetések alapján kialakítottuk a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékrendjét, ennek közvetítéséhez a ZalaZONE különböző épületegységeiben plakátokat és roll up táblákat helyeztem el. Jelen kérdőív segítségével az értékrend közvetítésének sikerességét szeretném megvizsgálni, valamint az ehhez kapcsolódó esetleges tanácsokat a későbbiekben felhasználni. Kérlek segítsd a szakdolgozatom eredményességét az űrlap kitöltésével, amely nagyjából öt percet vesz igénybe.

Idődet és szakmai hozzájárulásodat előre is megköszönve,  
Csordás Andrea

1

Kérlek add meg a nevedet! \*

Írja be a választ



2

Véleményed szerint mi a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ stratégiai célja? \*

Írja be a választ

3

Találkoztál az épületegységeken belül értéket közvetítő plakáttal vagy roll up táblával? \*

- Igen
- Nem

4

Meg tudnád nevezni a vállalat értékeit? \*

- Igen
- Nem

5

Kérek nevezd meg ezeket az értékeket! \*

Írja be a választ

6

Véleményed szerint a jobb oldalt látható plakáton megnevezett értékek milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében, mindennapi tevékenységében? \*



0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Egyáltalán nem

Teljes mértékben

7

Van olyan érték, amivel te kiegészítenéd a felsorolást? \*

Írja be a választ

8

Milyen módon, milyen eszközökkel közvetítenéd az értékeket? \*

Írja be a választ

9

Hasznosnak gondolod az értékrend kialakítását? \*

Igen

Nem

10

Abban az esetben, ha nem találod hasznosnak az értékrend kialakítását, kérek indokold meg válaszodat! \*

Írja be a választ

11

Abban az esetben, ha hasznosnak találod az értékrend kialakítását, kérek nevezd meg három olyan folyamatot és/vagy területet, amelyre szerinted előnyösen hat az értékrend! \*

Írja be a választ

A következőkben a kérdőívben megnevezett számokkal olvashatóak az online kérdőív eredményei. Az átláthatóság érdekében az adatokat két részre osztottam, az első táblázatban a 2.-6. kérdésre adott válaszok, míg a másik táblázatban a 7.8. 9.11. válaszok olvashatóak. Az eldöntendő kérdések esetében az 1 az Igen választ, míg a 0 a Nem választ jelöli.

2.	3.	4.	5.	6.
<p>Az, hogy az azonos területtel foglalkozó ipari és oktatási szereplők egy helyen lokalizálódjanak és közös projekteket valósítsanak meg. Fő húzó irányvonal a jármű ipar és ehhez kapcsolódó kutatási és fejlesztési területek.</p>	1	1	<p>Az oktatás csak úgy fejlődhet megfelelően, ha szorosan be vannak vonva az ipari igények. Bár még kezdetlegesen, de itt elindult az a törekvés, hogy a hallgatók ipari jellegű vagy tényleges ipari projekteken dolgozhassanak és ezáltal friss tudásra tegyenek szert.</p>	6
<p>A ZalaZONE KTK célja egy tudásközpont létrehozása, amely a térség gazdaságfejlesztését támogatja. Továbbá a kutatás-fejlesztés és az innovatív technológiákat alkalmazó, tudás intenzív vállalkozások vonzza a ZalaZONE ökoszisztémába, illetve a felsőoktatási intézmények és az ipari szféra között hosszútávú kapcsolatot teremt.</p>	1	1	<p>Innovációs szemlélet, ezzel összhangban a folyamatos fejlődésre való törekvés, kompetencia központú megközelítés, együttműködés</p>	7
<p>partnerek bevonása a ZalaZONE ökoszisztémába, K+F+I, KKV-k támogatása, kapcsolatépítés ipari partnerek és egyetemek között</p>	1	1	<p>Együttműködések kiépítése, K+F+I tevékenységek támogatása, Fejlődési hajlandóság, Tudástranszfer</p>	10
<p>Meglévő együttműködések ápolása, és további új kooperációk kialakítása. Nemzetközi együttműködések erősítése. Innovatív környezet kialakítása során az infrastruktúra folyamatos fejlesztése. Tudás (kompetencia) fejlesztés, hatékony tudásmegosztás.</p>	1	1	<p>Tisztelet, egység, segítő együttműködés, tudás, megújuló szemléletmód. képviselője.</p>	7

2.	3.	4.	5.	6.
A betelepült szereplőkkel együttműködve innovatív központtá válni. K+F tevékenységek és ipari szolgáltatások professzionális kivitelezése. Tudás koncentrálása és növelése a központba. Science Parkká válni.	1	1	A ZZ KTK szereplőinek együttműködése vállalkozáson belül és kívül is; a projektek során innovációs szemlélet előtérbe helyezése; a tevékenységek folyamatos fejlesztése és az egyének folyamatos fejlődése; az egyének tudás növelés és tanulás vágy erősítése, ösztönzése	7
magasszintű ipari együttműködések, kutatások megalapozása, innovációs és tudásátadó központtá válni	1	1	kooperativitás, innováció, kutatás, teljesítmény és minőség orientáltság, folyamatos tanulás	6
Az egyetemek és ipari cégek összehozása, ipar 4.0 jellegű fejlesztések, fiatal mérnökök továbbképzése és egy olyan hely kialakítása, amely fontos szakmai helyszín a térségben.	1	1	fejlődés, innováció, együttműködés, nyitottság, gyakorlatiasság	8
Ilyen célok a nemzetközileg elismertté válás, fenntartható működés elérése, minél több cég bevonása a betelepüléshez.	1	0		6
Egy olyan ökoszisztéma létrehozása, melynek szereplői magas hozzáadott értékkel vesznek részt K+F+I projektek megvalósításában és magas színvonalú tudástranszfer-hálózat megteremtésében.	1	1	Együttműködési hajlandóság, innovációra való törekvés, fejlődési lehetőségek, képességek folyamatos fejlesztése és tanulás	7
Európai és világszintű rendszerek, fejlesztések létrehozása, tesztelése	1	0		7

2.	3.	4.	5.	6.
IFQM modell bevezetése, a "triple helix" módszerének hatékony használata, releváns tudományos parkká váló válás, gazdasági és mérnöki projektek végrehajtása.	1	1	Felhalmozott tudás, cselekvőképesség, innovációhoz való alapok megléte	3
A város és a régió K+F szektorának fejlesztése, megteremtése a tudományos parkban. Hadiipar, adatkommunikáció és az autóipar területén Bevonzani külföldi cégeket az ipari parkba és tudást.	1	0		4
Kutatás és fejlesztés. Innovatív technológiák, technikák utáni kutatás, új gyártási technológiák, szoftverek fejlesztése jármű és gépipari mérésekhez	1	1	Járműipari mérések, melyekkel később fejlesztéseket, innovatív technológiák kutatása, fejlesztése, tesztelése	3
Innováció fejlesztés	1	1	Egység és együttműködés, Innovációs szemlélet, Folyamatos fejlődés, Tudás és kompetencia	8
Véleményem szerint, hogy az ipari, kutatási és oktatási tématerületeket ötvözve, az infrastruktúra kihasználásával egy olyan egységgé váljon, amely a tesztpálya vonzaskörzetében egyedülálló az egyetemi és az ipari együttműködésben. Képes legyen a világ aktuális tématerületein kutatás fejlesztési és ipari feladatokat ellátni, a jövő nemzedékét nevelni.	1	1	Infrastruktúra, egyetemi és ipari együttműködések, oktatás, diákok, fejlett eszközpark és a tesztpálya.	8

2.	3.	4.	5.	6.
Munkahelyteremtés, Nyugat-Dunántúli régió fejlődésének megerősítése, a jövőben mérséklődhet a régió többi megyéjétől való lemaradás. Kutatóműhelyek és a beszállítók számára is ideális lehetőséget biztosít.	1	1	Találkoztam a plakátokkal így csak az azokon lévő információ alapján tudok nyilatkozni: egység és együttműködés, innováció, fejlődés, tudás.	7
Az ipari, technológiai és akadémiai szféra összekapcsolódása folyamán kutatás-fejlesztési tevékenység erősítése a gyakornoki program segítségével és ipari szereplők bevonásával; mindezek által az innovációs ökoszisztéma fejlesztése.	1	1	innovációs szemlélet, tudás gyarapítás, partnerség, munkatársak elismerése / tiszteletben tartása	10
Járműfejlesztés, külső cégek és felsőoktatású intézmények bevonásával.	0	0		8
Minél több ipari partner bevonása a Tesztpálya környezetébe.	1	0		6
ZalaZONE tesztpályához kapcsolódó kutatások végzése, technológiai megoldások keresése és alkalmazása a pályán zajló tesztelések során.	1	1	törekvés az innovációra, kutatási és fejlesztési feladatok végzése, tiszta környezet, folyamatos tanulás és fejlődés	7
Innovációs fejlesztés, kutatás, szolgáltatás nyújtás	1	0		7

2.	3.	4.	5.	6.
A jövő mobilitási fejlesztéseinek a támogatása.	1	1	Folyamatos fejlődés, együttműködés, teljesítményközpontúság	10
Innovatív vállalatok beolvasztása a Tudományos ökoszisztémába, együttműködés a vállalatok között.	1	0		10
A különböző együttműködésekkel az innovációra való törekvés és az értékteremtés.	1	1	tudásmegosztás, innováció, fejlődés, együttműködés	8
Innovatív, kutatói munka, technológiai eszközök előre lépésére. Fejlesztések, gyártások előmenetelének segítése.	1	1	Ha így kell értelmezni- közvetlen segédkez emberek, szelektív hulladékkezelés, objektív munka/ feladat végzés	8
Járműfejlesztés	1	0		7
A központ célja, hogy egy olyan több intézményből álló kutató komplexum minden tagját összekötő csomópont legyen. Fizikai és szellemi termékeket állítanak elő a partnerek számára, valamint az új munkaerő (mérnök/gazdasági) cégspecifikus kinevelését is elvégzi.	1	1	Egység és együttműködés, Innováció szemlélet, Folyamatos fejlődés, Tudás és kompetencia	7
Nem tudom.	1	0		5
Meghatározó szereplővé válni az ipar kutatási és fejlesztési szektorában.	1	0		8
Kutatás-fejlesztés, mérnökök képzése	1	1	Együttműködés, modern környezet	10



2.	3.	4.	5.	6.
Modern technológiák kutatása, fejlesztése, tesztelése.	1	1	Együttműködés; szakmai gyakorlati fejlődés; tiszta, rendezett modern környezet, ami alkalmas a mérnöki munkák kiszolgálására	10
Hallgatók kinevelésével, kutatóintézetek létesítésével támogatni az ipari szereplőket, akikkel együttműködve tudás- és profitszerzési lehetőséget alakít ki.	1	1	Hallgatói utánpótlás kinevelése, tudásfejlődést biztosító munkahelyek támogatása, innovatív szolgáltatások kialakítása	8
szakmai kompetencia fejlesztés	1	1	Tudás és kompetencia, Folyamatos fejlődés, Egység és együttműködés, Innovációs szemlélet	6
gyakorlati tapasztalat szerzés, fejlesztés,	1	1	fejlődés, innováció, csapatmunka, kompetencia	2
Szakmai tudás fejlesztése, és diákok képzése.	1	1	egység együttműködés; innovációs szemlélet; folyamatos fejlődés; tudás és kompetencia;	10
Profitszerzés, innováció	1	1	Innováció, fejlődés, kompetencia fejlesztés, kooperáció	4
tudásfejlesztés	1	1	fejlődés, tudás, innováció, kooperáció	4
Innovatív kutatási infrastruktúra létrehozása egyetemek és vállalatok együttműködésével.	1	0		8
Folyamatos fejlődés és az innovációra való törekvés.	1	1	Innováció, teljesítményközpontúság, tiszta és rendezett környezet	8
Folyamatos tanulás	1	0		9
Számomra nem egyértelműek az központban megtalálható egységek feladatai, az épületek funkcióiról és az ott zajló munkáról nem	1	0		7

kaptam tájékoztatást, ezért a stratégiai céljait sem ismerhetem.				
<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>
A Központban lévő eszközök és az ahhoz szükséges tudással naprakészen legyen a környező és egyéb ipari vállalatok igényeinek kielégítése érdekében.	1	0		7
Innovatív Technológiák fejlesztése és alkalmazása.	0	0		8
-	1	0		8
Ipari együttműködési központ létrehozása, egyfajta magyarországi Szilícium-völgy létrehozása.	1	1	Innovációs szemlélet, folyamatos fejlődés, tudás és kompetencia, együttműködés, teljesítményközpontúság	7
Kitűzött célok elérése	1	0		3
Innovációt hozni a térségbe, munkahely teremtés, fejlődni a Nyugathoz	1	1	innováció, magas színvonalú kutatás fejlesztés, értékteremtés	6
Kutatásfejlesztés, járműipar fejlesztése, duális képzés működtetése.	1	1	innovációs szemlélet, törekedés a folyamatos fejlődésre, hallgatók beépítése a munkafolyamatokba	7
Kutatás Fejlesztés	1	1	innováció, fejlődés	8
Munkaminőség növelése a lehető legmagasabb szintekre, versenyképesség megőrzése, hatékony és gyors eredmények kimutatása	1	1	Kölcsönös bizalom és tisztelet, nyitottság az új dolgokra, megvalósítás, egymásért való munka, segítőkészség, precizitás, fenntarthatóság	6

2.	3.	4.	5.	6.
A gyorsan fejlődő modern technológiákkal lépést tartani, valamint ehhez kapcsolódóan folyamatosan építeni a kapcsolatokat mind külföldi, mind hazai vállalatokkal.	1	1	Innovációra törekvés, tudásfejlesztés	7
duális képzés népszerűsítése, kutatás fejlesztés	1	0		5
Kooperáció a cégek között	1	1	Innováció, Kapcsolati tőke	8
Nem tudom	1	1	Egység és együttműködés, innovációs szemlélet, folyamatos fejlődés, tudás és kompetencia	5
Terjeszkedés	1	0		8
Minél több hallgató bevonása a fantasztikus tempójú projektekbe	0	0		5
Innováció teremtése, és tudás átadása	0	1	Innováció, fejlődés, tudás	8
Szakmai kihívások keresése, kutatás, innovációra való törekvés	1	0		9
Egység és együttműködés	1	1	Innováció, folyamatos fejlődés	10

7.	8.	9.	11.
Nincs	Előadások tartása, közösségi média.	1	Munkamorál, kompetenciák fejlesztése, változási képesség.
Nincs.	Azokat az értékeket, amelyek technikákra, feladatok megközelítésére vonatkoznak a projektek megvalósítása során, irányított módon beépíteném a folyamatban, amely a projektvezető feladata lenne. A kezdő dolgozókkal a "betanítási időszakban" megismertetném az értékeket és kommunikálnám a feladat teljesítés közben is. Házi rend formájába is fizikailag megjeleníteném és kifejteném a dolgozók részére, ezzel segíteném az értékek kommunikációját. Meghatározott időközönként visszaméreném a munkavállalók	1	A vállalkozásról (ebben az esetben a ZalaZONE KTK -ról) külső érintettek számára kommunikált információkat egységesíti, illetve javíthatja a megítélést. A projektek megvalósítása során keretet biztosít a folyamatok kapcsán, ezzel növelheti akár az eredményességet is. Az értékrend megléte erősítheti a vállalati stratégiai cél megvalósulását.

	véleményét ebben a témakörben.		
7.	8.	9.	11.
fenntarthatóság	Közösségi felületeken interaktív bevonzó posztokkal	1	lehetséges betelepülők jobban megismerhetik az irányelveinket, közös nevező és kapcsolódási pontok meghatározását elősegíti; a humán erőforrás jobban átlátná azokat az irányelveket, amiket a cég képvisel; folyamatfejlesztés szempontjából is hasznos, ha tudjuk mihez kellene alkalmazkodni
Bizalom, rugalmas szemléletmód, trend követés,	Közös meetingek szervezése, belső kommunikációs csatornák kialakítása (intranet), közös platformok használata (pl. email rendszer, és mondjuk egységes aláírási mód, ahol fel vannak tüntetve az értékek, hogy mindenki számára elmélyüljenek.	1	Fontos a munkavállalók számára a hovatartozás érzése miatt, a gyakornoki program során mind a beilleszkedés, mind pedig az integrációs folyamat során. Fontos a kívülálló partnerek irányába is a vállalattal való találkozás közös munka során.
Ötletek/Kreativitás - új szolgáltatások, új technológiák, új termékek. Felelősségvállalás - feladatok elvégzése után és döntések után	ZZ KTK bemutatkozó ppt (új tagoknak, egyéneknek mindenképp), féléves workshop, kultúra	1	Szervezetek együttműködése, közös cél eléréséhez; egységhez való tartozás érzékeltetése; hatékony munkavégzés

elszámolhatóság. Minőség - elvégzett munka felelősségteljesen, hatékony és hozzáadott értékű megoldások.	terjesztése felelős személlyel		
<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	<b>11.</b>
elkötelezettség, lojalitás	motivációs workshop, csapaterősítés, tudásmegosztási fórumok, elektronikus hírlevél, konferenciák, személyi és csapat elismerések, ösztönző rendszerek	1	kutatási eredmények, ipari kooperációk, tudásmegosztás
nincsen	Ugyanígy roll- upokkal, plakátokkal és esetleg aktuális képekkel a cégről.	1	Szerintem előnyösen hat a folyamatos fejlesztésekre; a marketing területén is kifejezetten előnyös, hogy meg vannak nevezve az értékek; és megmutatja a cég célkitűzéseit is.
-	Rendezvényekkel, csapatépítő közben	1	A munkavállalók környezete pozitívabb a definiált értékrend által, így a munkavégzésre is hat; segít a pozitív imázs kialakításában; a vendégek, külső szemlélők számára is egyértelműsíti az értékeket
Türelem és elfogadás (mindenki véleménye számít)	Cégkultúrába való beépítés, mindenki számára egyértelmű legyen.	1	Munkakörnyezet kialakításakor, vállalati folyamatok megszervezésekor, továbbképzési rendszereknél

7.	8.	9.	11.
Nincs	Több csapatépítő rendezvényt, ahol jobban megismerheted a munkatársaimat	1	Baleseti helyzetek, irreleváns/haszontalan munkafolyamatok, új tudás szerzése (kezdeti nehézségek)
Nem	Közvetlenül, több ember bevonásával prezentációkon keresztül, továbbá jobban bele venném a diákokat a napi munkavégzésbe, ha pedig nincs munkájuk lekötném őket.	1	Napi folyamatos munkavégzés mind gazdasági és mérnöki szinten, együttműködések kialakítása és kommunikáció, innovációs tevékenységek
Karrier, életpálya a helyieknek, fiataloknak	Személyes példával, ott dolgozók bemutatják a munkákat és miért fontos a tevékenységük	1	Munkahelyi kapcsolatok, produktivitás, dolgozók morálja
-	A diákok felé több lehetőség, gyakoribb körbemutatók, hogy milyen új lehetőségek állnak rendelkezésre. Cégek felé, hogy milyen projekteken dolgoznak a hallgatók, dolgozók.	1	Gyártástechnológia, járműbiztonság fejlődése, járműipari fejlesztések

7.	8.	9.	11.
nincs	Tudás megosztása, széleskörű együttműködés, workshop, események	1	K+F, oktatás, ipar
-	Demonstrációkkal, K+F bemutatókkal, szakmai napokkal, tudományos konferencián való részvétellel és kutatási anyagok közzétételével.	1	Járműipari kutatások, K+F feladatok, Egyetemhez kapcsolódó tervezetek
-	Vidéki iskolákba és egyetemekre látogatás, online "marketing".	1	Nem tudok sajnos
-	kommunikáció - belső és külső partnerekkel, attitűd (viselkedés, magatartás), munkavégzés mindezek mentén	1	csapatmunka (egységes irányelvek, normák, elvárások), változásmenedzsment (piaci változásokhoz alkalmazkodás), minőségi munkavégzés (szakmai igényesség)
Jelenleg nincs.	Érzelmi intelligencia hajlandósága. Pontos, definiált, megoldható feladatok a vezetőktől a hallgatók felé.	1	Műszaki terület. Csapatban dolgozás (közös értékrend javítja az együttműködést). Tervezési folyamat. Innovációs folyamat.



7.	8.	9.	11.
nincs	Közösségi média	1	munkamorál, kooperáció, együttműködés
nincs	plakátok, előadások, nyílt napok	1	toborzás, kooperáció, értékközvetítés
nincs	A jelenlegivel	1	Amennyiben valaki a vállalatnál szeretne dolgozni előnyös tudnia a kijelölt értékeit.
Nincs	Állásbörze	1	Marketing, PR, Álláshirdetés
Nincs	Tudományos fórumokon, nyílt napokon	1	Marketing, álláshirdetés
Megbecsülés vagy odafigyelés	Előadásokkal, roll- upokkal, néhány kis cettel, feladatokkal	1	Partneri együttműködések, HR, K+F tevékenységek
-	Digitálisan	1	feladatok pontos/rendezett végrehajtása, emberi kapcsolatok helyén kezelése
Nincs.	Munkakörnyezet javítása.	1	Munkamorál, fejlődés, közösség
Nincsen.	Megvalósult termékeken keresztül.	1	Munkamorál, csapatmunka, céltudatosság
Nincs	Reklámelőadások	1	Normális munkakörülmény, támogatás, munkavédelem
Nincs	Tájékoztató előadások, plakátok, hirdetőablak.	1	munkavégzés, hallgatói hovatartozás, munkakörnyezet
Csapatmunka	Online felületeken	1	.
Nincsen.	online	1	-

7.	8.	9.	11.
nincs	<p>Online; közösségi média, weboldal.</p> <p>Teljes munkaidőben alkalmaznék valakit, aki a cég(ek) közösségi média profilját kezeli, tartalmat gyárt, ügyfeleket vonz.</p> <p>Ezzel a Technológiai Központ szervezeteinek kompetenciáit tudná bemutatni, ipari szereplőket tudna idevonzani.</p>	1	Céltudatosság, munkavállalók közti viszony, gördülékeny munkavégzés
nincs	.	1	.
nem	plakát, internet, előadás, kisfilm, reklámok	1	Napi munka gyorsasága, hatékonysága, minősége
nincs	előadásokon, és írásos formában	1	munkavégzés gyorsasága; hatékonysága; munkahelyi légkör
Nincs	internet, plakátok	1	munka sebessége, minősége hatékonysága
nincsen	Internet, videók, plakát	1	hatékonyság, minőség, sebesség
Nincs	Több online megjelenés, weboldal, hirdetések...	1	Együttműködések fejlődése, tudásépítés

7.	8.	9.	11.
Nincs	Reklámokkal, social media felületekkel.	1	Fejlesztések, oktatás, együttműködések
Nincs.	Segítek másoknak, ha elakadnak valamiben.	1	Tanulás, iskola, oktatás
Nincs.	Az elvégzett munkám által igyekeztem eddig és ezután is így szeretném közvetíteni.	1	x
Nincs	Közösségi platformokon (akár hirdetés formájában), televízió, weboldal	1	Iroda, műhely, tervezési feladatok
Véleményem szerint minden fontos érték szerepel.	Social Media, Továbbképzéseken	1	Toborzás, Kiválasztás, Fejlődés Menedzsment
-	-	1	-
Nincs	Reklám, iskolai nyílt napok, roadshow	1	Munkafolyamatok, sormunka
Nincs	Reklám	1	HR, közgazdaság, gyakorlati oktatás
nincs	ajándéktárgyak, reklám, tényleges értékteremtés	1	menedzsment, HR, Kutatás és fejlesztés

7.	8.	9.	11.
nincs	plakátokkal, ajándéktárgyakkal	1	projektekben való együttműködés, rendezvények megtartása, új hallgatók beilleszkedése
Nincs	Online platformokon, Plakátokkal	1	.
Én az összefogás erejét is kihangsúlyoznám, hiszen a partnerek és betelepülők nélkül nem tartanánk ott, ahol	Bemutatók, kisfilmek, prezentációk	1	Nem veszíti el a munkavállaló a motiváltságát és minden nap törekszik a legeredményesebb munkavégzésre, új ismeretek elsajátítására ösztönöz, el merik engedni a fantáziájukat az emberek és ezáltal új dolgok is kialakulhatnak a cégnél
Nincs	Webes felület, roll- up	1	Portfólió növelés, üzleti és szakmai fejlődés, kapcsolatrendszer
nincs	.	1	HR
-	Sales kolléga felvétele	1	Jó hangulat, Általános megítélés, Munkakörnyezet
Nincs	Roll up tábla szerintem megfelelő, de igazán hasznos lett volna ezeket személyesen is megbeszélni az itt dolgozókkal	1	.
Nincs	Ahogy csak tudom	1	Innováció, Tudás, Szemlélet
nincs	Ennél jobban nem lehet	1	Hasznos

<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	<b>11.</b>
Nincs	Közösségi média	1	Minden terület
Környezettudatosság	A jelenlegieknek megfelelő módon	1	dolgozói környezet, szakmai fejlődés, innovatív gondolkodásmód
Nincs, ezek az értékek teljesen megfelelőek.	Perfekcionizmus, folyamatos tanulás	1	Folyamatos bővülés, terjeszkedés, nyitottság

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS**

A dolgozat címe: A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ EFQM modell alapú értékrendszerének kialakítása	
Hallgató neve: Csordás Andrea	NEPTUN kód: HH9BW2
Képzési szint: alapképzés	
Szak: Pénzügy és Számvitel	Szakirány: Vállalkozások pénzügyei
Témavezető neve: Dr. Joó István	Beosztása: mb. oktatási dékánhelyettes, tanszékvezető, egyetemi adjunktus
Tanszék: Pénzügy és Gazdálkodás Tanszék	

A szakdolgozatom során először megneveztem a kutatás alapadatait, indokoltam a témaválasztásom, meghatároztam a kutatás célkitűzését, ezzel összhangban felvettem a kutatási kérdéseket és felállítottam a kiinduló hipotéziseket, majd megállapítottam a kutatás módszertanát és a feladat, -és ütemtervet. Ezt követően az irodalomkutatás során definiáltam az alapértékeket, a vállalati értékeket, a vállalati értékrendet, az értékteremtést és az EFQM modellt. A fogalomtisztázást követően különbséget tettem az értékrend és az értékteremtés között, majd az EFQM modellben történt változásokat elemeztem az értékek tekintetében.

Egy személyes strukturált beszélgetés keretein belül meghatároztam a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ értékrendjét, ezt követően a ZZ KTK épületegységeiben plakátokat és roll up táblákat helyeztem el az értékrend közvetítésének eszközeként. Az értékrend közvetítésének vizsgálatához az első körben résztvevő interjúalanyoknak kiküldtem egy kérdőívet, majd másodkörben az interjúalanyok számát további hatvan fővel bővítettem. Összességében 89,94%-os eléricsi arányt értem el, így a kérdőív eredményeit helytállónak ítélem meg.

Összefoglalásként elmondható, hogy a meghatározott értékek: egység és együttműködés, innovációs szemlélet, folyamatos fejlődés, tudás és kompetencia összhangban állnak a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ stratégiai céljával. A meghatározott értékek megfigyelhetőek a mindennapi működés során, a napi tevékenységekben és a vezetői döntésekben egyaránt. Az értékek közvetítésének folyamata megkezdődött, de közel sem zárul le, a dolgozatban számos olyan eszköz található, amely javasolt eljárás az értékek további közvetítésére, amelyre a kérdőív eredményei alapján mindenképpen szükség van. A kitöltésben résztvevők mindannyian pozitívan gondolkodnak az értékrend kialakításának hasznosságáról, ezzel összhangban számos olyan munkahelyi folyamatot, területet neveztek meg, amelyre a stabil értékrend előnyösen hat.

Emellett megállapítható, hogy a hipotéziseim a dolgozat során bizonyításra kerültek, hiszen meghatároztam a vállalati értékrendet, amelyek az online kérdőív eredményei alapján összhangban állnak a vállalat mindennapi működésével, valamint az EFQM modell valóban jelentős fejlődésen ment keresztül az évek során, de az értékek állandóak, csak azok szerepe még jelentősebbé vált.

A kutatásom elején felállított kérdésekre is választ találtam, a fogalmak között tisztáztam a vállalati értékrendet, módszertanokat kerestem annak kialakítására, ezzel összhangban meghatároztam az értékrend és értékteremtés közötti különbséget, megneveztem az EFQM modell alap gondolatait és összehasonlítottam a 2020-ban bevezetett modellt a korábbi verzióval az értékek fejlődésének tükrében.

Szakedolgozatom zárásaként különböző irodalmakat dolgoztam fel olyan célból, hogy módszertant keressek arra, hogy a jövőben a hosszú távú visszamérés során milyen mutatószámokkal mérném az értékek megvalósulását, ezek alapján megfogalmaztam konkrét mérési javaslatokat. Továbbfejlesztésként javasolnám a feldolgozott metamodellnek a kutatóközpont empirikus környezetébe való mélyebb implementálását.