

TDK-dolgozat

2023

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG



**A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY KIVÁLÓSÁGI
KULTÚRÁJÁNAK KIALAKÍTÁSA**

**BULDING A CULTURE OF EXCELLENCE AT THE PANNON
DEVELOPEMENT FOUNDATION**

Szerző:

Molnár Dóra

Konzulens neve:

Dr. Joó István PhD

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. 11. 10

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	5
1.1. A KUTATÁS ALAPADATAI.....	5
1.2. TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA	5
2. KUTATÁSI TERV	7
2.1. KUTATÁS CÉLJA.....	7
2.2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK	7
2.3. KIINDULÓ HIPOTÉZISEK FELÁLLÍTÁSA	7
2.4. KUTATÁSMÓDSZERTAN	8
3. AZ EFQM MODELL RELEVANCIÁJA	9
3.1. EFQM MODELL SZEREPVÁLLALÁSA A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY MŰKÖDÉSÉBEN	9
3.2. A SZÖVETSÉG A KIVÁLÓSÁGÉRT EGYESÜLET MAGYARORSZÁGI MŰKÖDÉSE	11
3.3. AZ EFQM ÉS MÁS HASONLÓ JELLEGŰ MODELLEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	16
4. A 2010 ÉS A 2020 MODELL RÉSZLETES BEMUTATÁSA	24
4.1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	24
4.2. AZ EFQM MODELL 2010 VS. 2020	29
4.3. AZ EFQM 2010 MODELL ALAPELVEI, TARTALMA ÉS SZERKEZETI FELÉPÍTÉSE....	34
4.4. AZ EFQM 2020 MODELL ALAPELVEI, TARTALMA ÉS SZERKEZETI FELÉPÍTÉSE....	39
5. AZ EFQM 2010 ÉS 2020 MODELLJÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	46
5.1. FŐBB VÁLTOZÁSOK ÉS KÜLÖNBSÉGEK AZONOSÍTÁSA	46
5.2. VÁLTOZÁSOK HATÁSAINAK ELEMZÉSE	51
6. AZ EFQM 2020 MODELL ALKALMAZÁSA A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNYNÁL	53
6.1. A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY ÖNÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSA	54
6.2. ÖNÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁS AZ ALAPÍTVÁNY FOLYAMATAIBA VALÓ INTEGRÁLÁSÁNAK EREDMÉNYEI ÉS FEJLESZTÉSI IRÁNYOK	57
6.3. JÖVŐ KONCEPCIÓ, A KÖVETKEZŐ CSILLAG ELÉRÉSE	61
7. KIÉRTÉKELÉS	62
7.1. INTERJÚ KIÉRTÉKELÉSE	63
7.2. JAVASLATOK ÉS GYAKORLATI ALKALMAZÁS	82

8. ÖSSZEGZÉS.....	88
8.1. A KUTATÁS EREDMÉNYEI	88
8.2. ÖSSZEFOGLALÓ	90
9. IRODALOMJEGYZÉK	91

Ábrajegyzék

1. ábra Pannon Fejlesztési Alapítvány működési modellje	10
2. ábra Európa Kiválóságért alapítói, FIAT, Electrolux, Robert Bosch, Nestlé, Philips, Volkswagen	12
3. ábra Szövetség a Kiválóságért alapelvek.....	12
4. ábra Elismerési folyamat	15
5. ábra ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ néhány betelepült szervezetek	16
6. ábra A Malcolm Baldrige Díj keretrendszere	18
7. ábra Deming Díj keretrendszere	20
8. ábra ENSZ Fenntartható fejlődési céljai.....	32
9. ábra EFQM Kiválósági Modell 2010	34
10. ábra EFQM 2020 MODEL.....	39
11. ábra EFQM 2020 Modell felépítése az arany kör alapján	41
12. ábra A Pannon Fejlesztési Alapítvány önértékelési eljárása	54
13. ábra Pannon Fejlesztési Alapítvány alappillérei.....	58
14. ábra A PFA legfontosabb stakeholderei 1* elérése során	58
15. ábra Az EFQM bevezetésének pozitív hatásai a PFA szervezetnél	89

Diagrammjegyzék

1. diagramm: PFA stratégiájának, küldetésének, jövőképének ismerete	64
2. diagramm PFA jövőre vonatkozó terveinek megvalósíthatósága	65
3. diagramm Küldetés, stratégia, jövőkép	66
4. diagramm PFA legmeghatározóbb kihívásai.....	67
5. diagramm Felmerülő kihívások kezelése, megoldása	68
6. diagramm Mindennapi kihívások a munkavégzés során	68
7. diagramm Szervezeti kultúra erőssége	70
8. diagramm Munkatársak elégedettségének ismerete a vezetőség körében.....	71
9. diagramm Vezetők részvétele a munkahelyi közösség kialakításában.....	72
10. diagramm Vezetőség felhatalmazása az önálló döntések meghozatalában.....	72
11. diagramm PFA ügyfélkörének típusai	73
12. diagramm Az ügyfelek megtartásának eszközei	74
13. diagramm A PFA hozzájárulása a társadalmi fenntarthatósághoz	75
14. diagramm A PFA eszközeinek, technológiájának kihasználása.....	76
15. diagramm A munka során a technológia által nyújtott lehetőségek kihasználása.....	77
16. diagramm Az elvégzett munka értékességének megítélése.....	78
17. diagramm Teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és bevezetése ösztönzés szempontjából.....	78
18. diagramm Fejlődési javaslatok a szolgáltatások szempontjából	79
19. diagramm Ügyfelek véleményének, elvárásainak figyelembevétele a szolgáltatások fejlesztése során.....	80
20. diagramm Fejlődési lehetőségek az ügyfelek igényeinek kielégítésével kapcsolatban	81

Táblajegyzék

1. táblázat A kutatás alapadatai	5
2. táblázat A Malcolm Baldrige Díj, Deming Díj, és EFQM 2020 Modell összehasonlítása	21
3. táblázat EFQM 2010 Modell alapelvei.....	36
4. táblázat EFQM Elismerési rendszer változása	50
5. táblázat A kidolgozott interjúk megkérdezés alapját képező kérdéssor felépítése	63

1. BEVEZETÉS

1.1. A KUTATÁS ALAPADATAI

Hallgató neve:	Molnár Dóra
Neptun kód:	I99235
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment
Kutatás címe:	A Pannon Fejlesztési Alapítvány kiválósági kultúrájának kialakítása
Kutatás tudományterülete:	Társadalomtudományok
Kutatás tudományága:	Közgazdaságtudományok

1. táblázat A kutatás alapadatai

Forrás: Saját szerkesztés

1.2. TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

Egy vállalat abban az esetben ér el kiemelkedő és hosszú távon fenntartható eredményt, ha eléri vagy meghaladja a partnerei, érintettjei elvárásait, ösztönző, inspiráló szervezeti küldetést határoz meg, ambiciózus jövőképet vázol fel, fenntartható értékteremtést központba helyező stratégiát valósít meg, illetve kiemelkedő eredményekre törő vállalati kultúrát konstruál. (Staszny & Szabó, 2022.) Ezen célok elérése érdekében a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központban felmerült az igény az EFQM Modell bevezetésére, a modell szerinti működésre, ezzel elősegítve és megerősítve az innovációs ökoszisztéma menedzsmentjét, fejlődését, illetve az autóipar és fejlesztés vezető központtá válását. A modell bevezetése 2022 őszén kezdődött, három szervezet részvételével, köztük a Pannon Fejlesztési Alapítvánnyal. (későbbiekben PFA)

Az EFQM Modell elsőként 1989-ben került kialakításra, ami az évek folyamán több változáson ment keresztül. A módszer alkalmazói jelenleg a 2020-ban közzétett szerkezetre/ módosításra támaszkodva alakítják ki és fejlesztik stratégiájukat és működésüket, amit már az „új” struktúrának nevezünk.

Az 1992-től 2019-ig alkalmazott „rég” modell fő törekvése pedig az volt, hogy biztosítsa a szervezetek számára az innovációs kultúrájukhoz szükséges készségeket. Az új modell ehhez képest az idők során alkalmazkodott és fejlődött, hogy a globális piac változásaihoz idomuljon. (Luis , et al., 2021.)

Az EFQM Modell 2020-ban átalakult, hogy igazodjon a ma felmerülő kihívásokhoz, egy sikeres szervezetnek pedig alkalmazkodnia kell ezekhez a változásokhoz. A Pannon

Fejlesztési Alapítvány életében az új modell bevezetésével (átalakításával) elkezdődött a fejlődési lehetőségek, irányok kiaknázása.

Az EFQM 2020 Modell magába foglal olyan irányokat, mint a fenntarthatóság fontossága, az érintettek véleményének mérése, a fenntartható értékteremtés, mindemellett az alkalmazottak véleményét egyaránt fontosnak tartja, és az innovációs környezetet szintén kiemeli. A modell lehetőséget kínál a szervezet teljesítményét a maga teljességében látni, holisztikus perspektívát mutat, és segít annak megértésében, hogy egy vállalat mennyire összetett, illetve milyen szervezeti szinten áll. Az EFQM Modell hozzájárul a cégeknek sikereket elérni, azáltal, hogy azonosítja a hiányosságokat, a jelenlegi s jövőbeli érintettek elvárásait és javítja a vállalat teljesítményét. (Victoria, 2021)

A fentiekben leírt irányelvek járultak hozzá az első TDK dolgozatom témájának kiválasztásához, hiszen szívesen dolgozom egy olyan környezetben, ahol a szervezet megteremt a fejlődés alapját, jövőorientált, jó vezetést és irányítást biztosít, kreatív és innovatív gondolkodásra ösztönöz, illetve fontosnak tartja fenntarthatóságot. Továbbá jelentős motivációt jelent, hogy a ZalaZONE ökoszisztéma részeként a Pannon Fejlesztési Alapítványnál dolgozhatok, mint duális hallgató, így első kézből követhetem a fejlődési törekvéseket, tendenciát és az EFQM Modell által nyújtott fejlődési lehetőségeket.

A dolgozat fő témája tehát az EFQM Modell tanulmányozása, stratégiájának, logikájának és keretrendszerének megismerése, illetve a Pannon Fejlesztési Alapítványra gyakorolt hatásának elemzése. A kutatás a következőkben kitér az EFQM és további minőségfejlesztő modelljeinek feltérképezésére és bemutatására, ezt követően az EFQM 2010 és az EFQM 2020 Modelljének ismertetésére, részletes szemléltetésére a továbbiakban pedig a két modell összevetésére. A kutatás rávilágít az EFQM 2020 Modelljének alkalmazására a szervezet teljesítményére vonatkozóan, majd eredményeinek, illetve fejlesztendő területeinek meghatározására a PFA munkatársai által adott interjú kiértékelésével.

2. KUTATÁSI TERV

2.1. KUTATÁS CÉLJA

A kutatási célja, az EFQM 2020 Modell menedzsment jellegű bevezetésének vizsgálata a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésébe, a hazai kiválósági kultúra megismerésével kapcsolatban, majd az EFQM 2010 és az EFQM 2020 Modelljének azonosítása, főbb változásainak és különbségeiknek meghatározása, továbbá a PFA fejlesztendő területeinek kijelölése az EFQM keretrendszer mentén.

2.2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Kutatási kérdés 1: Milyen tényezők bevezetése szükséges az EFQM Modellben meghatározott kritériumok teljesítéséhez a Pannon Fejlesztési Alapítványnál?

Az első kutatási kérdés az EFQM 2020 Modell három pillérje és hét kritériuma alapján keresi a választ arra, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítványnál melyek azok a tényezők, melyeknek bevezetése szükséges a szervezet fejlődéséhez, innovatívabbá válásához a kiválóság elérése érdekében. A kérdés vizsgálata során feltárássra kerül, hogy az EFQM, mint keretrendszer alkalmazható-e egy alapítvány működésében, és relevánsak-e a kritériumai által kínált lehetőségek a PFA-ra vonatkozóan. A kérdésre való válaszadás során körvonalazódnak azon szegmensek is, melyek optimálisan működnek az alapítvány tevékenységében, illetve azok az elemek, melyek továbbgondolást és fejlesztést igényelnek.

Kutatási kérdés 2: Milyen pozitív hatásokkal jár az EFQM bevezetése a Pannon Fejlesztési Alapítvány folyamataira?

A második kutatási kérdés arra keresi a választ, hogy az EFQM 2020 Modell keretrendszerének és logikájának megismerése, szervezetbe való integrálása milyen előnyt, fejlesztési lehetőséget kínál a Pannon Fejlesztési Alapítvány számára. A TDK dolgozat második kutatási kérdése választ keres továbbá arra is, hogy az EFQM kritériumainak teljesítése, biztosítja-e egy nonprofit szervezet számára a kiválóság eléréséhez szükséges iránymutatásokat.

2.3. KIINDULÓ HIPOTÉZISEK FELÁLLÍTÁSA

H1: Az EFQM Modellben meghatározott kritériumok teljesítése a PFA folyamataiban hatékonysághoz vezet.

Kutatás során az elvárt eredmények hozzájárulnak az EFQM Modell segítségével a szervezet sikereinek eléréséhez azáltal, hogy fenntartható értékeket hoz létre, azonosítja és megérti a hiányosságokat, a jelenlegi és jövőbeli érintettek elvárásait, és jelentősen javítja a

szervezet teljesítményét és hatását. Az első hipotézis feltételezése, hogy az EFQM 2020 Modell keretrendszerének megismerése rámutat a Pannon Fejlesztési Alapítvány teljesítményében azokra a hiányosságokra, melyek a jövőre tekintve fejlesztést igényelnek. A hipotézis további felvetése, hogy a modell logikájának elsajátítása által a szervezet sikereket érhet el mind a növekedés, mind az innováció terén.

H2: Az EFQM Modell bevezetése a PFA folyamataiba pozitív hatásokkal jár.

Gondolok itt a hatékonyabb kommunikációra és együttműködésre a dolgozók között, eredmények növelésére a kutatási és innovációs projektek során, illetve növekvő elégedettségre az üzleti kapcsolatok terén. A második feltételezés az, hogy az EFQM 2020 Modell bevezetése pozitív hatásokat eredményez a szervezet teljesítményére vonatkozóan, mint például a produktivitás, hatékonyabb csapatmunka és az érintettek igényeinek magas szintű kielégítése a kapcsolatok terén.

2.4. KUTATÁSMÓDSZERTAN

Az EFQM témájában számtalan magyar és idegen nyelvű szakirodalom áll rendelkezésre. A források kellő feldolgozását, megalapozását jelentőségteljes tartalomnak tekintjük, ugyanis az EFQM Modell vizsgálatához, kialakításához magas szinten hozzá kell, hogy járuljanak a klasszikus elméletek, egészen az újszerű definíciók és módszerek megismeréséig és a gyakorlatba való átültetéséig.

A kutatás során a 2020-as modell kerül rávetítésre a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésére. Megvizsgálom azokat a tevékenységi köröket, amelyekre alkalmazható az EFQM módszer és erre vonatkozóan folyamatokat alakítok ki, melyek működtethetők a PFA tevékenységében. A fent említett eredmények alapján levonom a következtetéseket a modell bevezetésének lehetséges hatásainak megnevezésével.

A dolgozat gyakorlati részéhez szükséges adatok primer kutatást formájában kerülnek kollektivizálására, vélemények, tapasztalatok, ötletek elemzése, adatokat gyűjtése révén. Vizsgálat során az információk interjú formájában kerülnek begyűjtésre, ami átlátható képet ad a szervezeti változások kihatásáról, illetve a kihívásokról. Egyéb adatok a nyilvánosan elérhető adatbázisokból kerülnek elsajátításra. .

3. AZ EFQM MODELL RELEVANCIÁJA

3.1. EFQM MODELL SZEREPVÁLLALÁSA A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY MŰKÖDÉSÉBEN

A Pannon Fejlesztési Alapítvány 2005-ben alakult magánalapítványként azzal a céllal, hogy a nyugat- dunántúli térség ipari és gazdasági fejlődését elősegítse a kutatás- fejlesztés helyzetének javításán, illetve a gazdasági szereplők közötti tudás és információközlés intenzitását növelje a hálózati együttműködések erősítésén keresztül.

A PFA megalakulásában meghatározó szerepet játszott a tenni akarás és az Európai Unióhoz való felzárkózás igénye, ugyanis a szervezet egy évvel az ország Uniós csatlakozása után jött létre, amely meghatározó változásokat indított el Magyarországon. A Pannon Fejlesztési Alapítvány kutatási és fejlesztési célú magánalapítványként tevékenykedik.

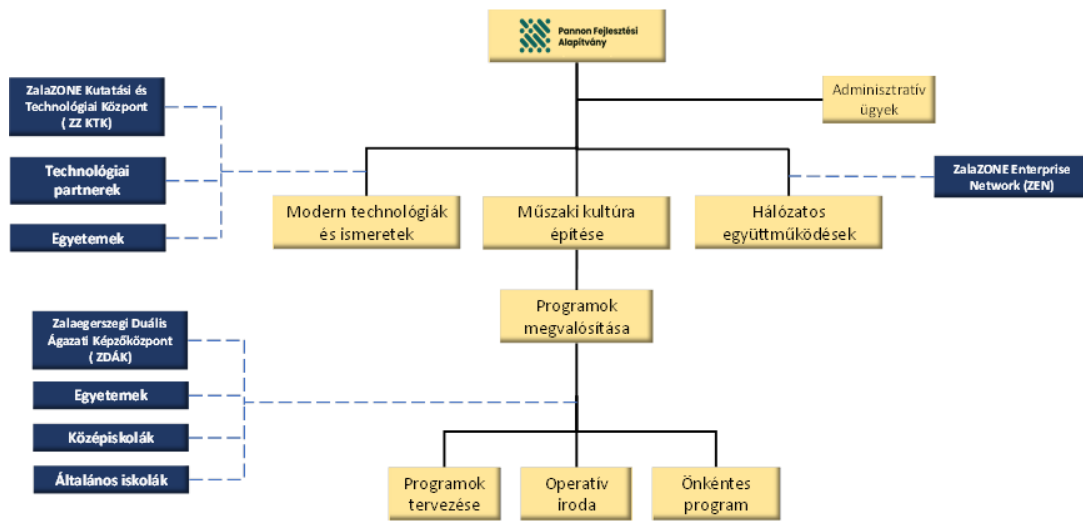
A PFA célja egy ipari tevékenységre épülő tudásgazdaság létrehozása, amely mind a gazdasági szereplők, mind az egyének, illetve a kooperatív-szerződések számára attraktívát, és perspektívát kínált a fenntartható gazdasági terület elérése érdekében. Az alapítvány további missziói közé tartozik a nevelés és oktatás, a képességfejlesztés és ismeretterjesztés, továbbá a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése, illetve a kulturális örökség megóvása, valamint a környezetvédelem támogatása. A Pannon Fejlesztési Alapítvány a dunántúli régió oktatási intézményeivel, szervezeteivel és további közhasznú szervezetekkel dolgozik szoros kapcsolatban a korábban megfogalmazott víziók megvalósításán.

Az alapítvány működési köre kettős, foglalkozik nonprofit, illetve profitorientált tevékenységekkel is. Az alapítvány elsődleges tevékenysége közhasznú, amely során közösségi programok szervezésével, lebonyolításával foglalkozik, illetve együttműködések kialakításán dolgozik helyi, térségi és regionális, sokszor országos szervezetekkel.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány szolgáltatásainak célja a gazdaságfejlesztés, amit a gazdasági szereplők közötti információ megosztás és K+F+I tevékenység támogatásán keresztül kíván elérni. Jelenlegi tevékenysége legfőképp az oktatás támogatására és megerősítésére irányul. A PFA szolgáltatásainak alapja az információ átadásra, illetve a tudásmegosztásra épül. Az alapítvány partnerei számára szakmai kapcsolatokat, élményt, lehetőséget, illetve szakmai támogatást, népszerűsítési lehetőséget és szakmai ismereteket kínál.

Az alapítvány működését három szegmens határozza meg, mint a modern technológiák és ismeretek, műszaki kultúra építése és a hálózatos együttműködések. Tevékenysége során

aktív szerepet vállalnak oktatási intézmények, általános iskolák, közoktatási és felsőoktatási intézmények, valamint a ZalaZONE partnerei és a parkban tevékenykedő szervezetek.



1. ábra Pannon Fejlesztési Alapítvány működési modellje
Forrás: (PFA, 2023)

A Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenységi köre számos változáson ment keresztül, korábban főként a gazdaságfejlesztő, kis- és középvállalatokat támogató szolgáltatások nyújtására terjedt ki. Jelenleg a PFA tevékenysége során műszaki szakmát és életpályát népszerűsítő programok szervezésével is foglalkozik.

A PFA által megszervezett programok közé sorolhatók műszaki területeket érintő céglátogatások, szakmai workshopok, pályaaorientációs programok oktatók, diákok és szülők részére, illetve szakmai innovációk bemutatása az ipari partnerek számára, osztályfőnöki órák, illetve egyetemi bemutatók, a Kutatók Éjszakája rendezvénysorozat megszervezése, Erasmus+ pályázatokban való részvétel, konferenciák megszervezése, lebonyolítása.

Az alapítvány szervez még Kamionos RoadShow rendezvényt is, ami egy mozgó kiállítás, célja a műszaki szakmák és duális képzés népszerűsítése. További programok még a szemináriumok, illetve általános iskolai nyári táborok. Az önkéntességi tevékenység támogatása is a PFA céljaihoz tartozik, amelyek alkalmat kínálnak a középiskolások számára a kötelezően teljesítendő 50 óra közösségi tevékenység elvégzésére. Fő célcsoportok főként a közép-és általános iskolás diákok, illetve az egyetemista hallgatók. A programok célja a műszaki szakmák, szakiskolák népszerűsítése, élményszerzés, innováció, kreativitás, oktatás, továbbá szakmai információnyújtás más műszaki technológiákról, lehetőségekről, a műszaki pályákról és annak részeiről. Fontos cél az is, hogy a fiatalok

számára vonzóvá tegye a műszaki karriert, életpályát, így segítve a tudományos utánpótlás biztosítását.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány stratégiája 2022-ben átalakításon ment keresztül, melyben meghatározó tényezők a releváns modern technológiák, naprakész ismeretek és tudások építése, a műszaki kultúra erősítése, a műszaki szakmák iránti elkötelezettség növelése, továbbá a hálózatalapú térségi és nemzetközi együttműködések elérése. Ezen területek fejlesztésének érdekében az alapítvány részese volt azon szervezeteknek, akik a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ ökoszisztémájában tanulmányozni, bevezetni, majd alkalmazni kezdték az EFQM Modellt, hogy azonosítsák az esetleges hiányosságokat, a jelenlegi s jövőbeli érintettek elvárásait és javítsák a vállalat teljesítményét, majd megerősítsék az innovációs ökoszisztéma menedzsmentjét, fejlődését, ezáltal sikereket elérve. (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2020)

Az EFQM Modell felépítését alkalmazó szervezetek, kimagasló, stabil szervezeti működést, jelentős K+F projekteket tudnak megvalósítani, ugyanis folyamataikat a modell mentén építik fel, ezzel elősegítve és elérve céljait. Az EFQM Modell szervezetbe való integrálásának további előnye, hogy a modell irányt mutat, hogy az adott szervezet mit ért el, milyen logika mentén építi stratégiáját és fejlődik tovább.

Miután a KTK életében az EFQM Modell működésének, illetve alkalmazásának, továbbá alapvető szerkezetének általános ismeretei átadásra kerültek a parkban működő szervezeteknek, a fő értékei megjelentek a ZalaZONE köztudatban, majd elindultak a bevezetéshez kapcsolódó egyes folyamatok. Kezdetben három szervezet jelentkezett első körben, hogy kezdésként egy bevezető szintet elérjenek az EFQM elismerési szintjében. A Nemzeti Kiválósági Díj (NKD) rendszerében ez az egy csillagos szintnek felel meg. Ez a szint a vállalatok számára nem jelent kiemelten nagy kihívást, azonban egy elkötelezettségi szándékot mutat a szervezet részéről az EFQM Modell irányába. (Szövetség a Kiválóságért, 2022)

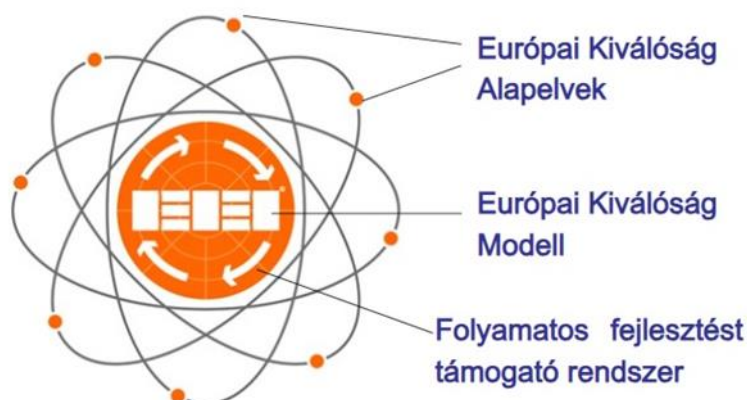
3.2. A SZÖVETSÉG A KIVÁLÓSÁGÉRT EGYESÜLET MAGYARORSZÁGI MŰKÖDÉSE

A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület szakmai feladatokat ellátó nonprofit működésű társadalmi szervezet, mely 2006. szeptember 1-én tizenkét alapító taggal kezdte meg működését, (ami 2010 májusára már hatvan tagra nötte ki magát) azzal a céllal, hogy támogassák a gazdasági és társadalmi szereplőket fejlődésük elérésében és sikereik kivitelezésében. Az alapító tagok közt megjelennek termelő és szolgáltató cégek, egészségügyi és oktatási intézmények, civil és tanácsadó szervezetek egyaránt.



2. ábra Európa Kiválóságért alapítói, FIAT, Electrolux, Robert Bosch, Nestlé, Philips, Volkswagen
 Forrás: (Szabó, 2019)

A Szövetség a Kiválóságért Egyesület az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány magyar nemzeti partnerszervezete. Az egyesület missziója a szervezetek támogatása, mérése, kiváló működésük elősegítése az EQFM Modell stratégiájának szervezetbe való integrálásával, melyet a Szövetség a Kiválóságért Egyesület a szervezetfejlesztési, vezetési, minőségirányítási, illetve hatékonyságnövelő módszerek közvetítésével, elismerési rendszerek kidolgozásával ér el. A szövetség további célja az EFQM szervezetén keresztül elősegíteni a magyar szervezetek bekapcsolódását az európai üzleti kiválóság nemzetközi hálózati együttműködésbe, a szervezetek legjobb gyakorlatának megismerése, továbbadása, adaptálása érdekében. A célok megvalósítását az egyesület eseményekkel, workshopokkal, konferenciákkal kívánja kivitelezni, hazai és nemzetközi szinten egyaránt. A szervezet fő értékei a szervezeti kiválóság melletti elköteleződés, fejlődni akarás, illetve tapasztalattmegosztás. (Szövetség a Kiválóságért Egyesület, 2022)



3. ábra Szövetség a Kiválóságért alapelvek
 Forrás: (Szabó, 2010)

A Szövetség a Kiválóságért Egyesület alapelveinek modellje a szervezet irányait rekonstruálja, mint az ügyfelek számára való értékátadást, a fenntartható jövőépítést, a szervezetek fejlesztését, a kreativitás és az innováció hasznosítását, a jövőorientált, inspiráló és tisztességes vezetést, agilis menedzsmentet kialakítását, sikereket elérését az emberek tehetsége által, illetve a kiemelkedő eredmények fenntartását.

Az egyesület tevékenységei közé sorolható a díjak átadásának szervezése. A nemzeti szintű elismerések közé tartozik a Nemzeti Kiválósági Díj, Regionális Minőségi Díj, Közoktatás Minőségéért Díj, Közoktatási Minőségi Díj, Felsőoktatási Minőségi Díj. Az európai szintű elismerések közé sorolhatóak az Elkötelezettség a Kiválóságért, illetve az Elismerés a Kiválóságért (3*, 4*, 5*) kitüntetések.

2002-ben a Minőségfejlesztési Központ-IMFA elnyerte az EFQM Nemzeti Partnerszervezet elismerését, státuszát, 2003-tól pedig annak engedélyét, jogait, képesítését, melynek köszönhetően az EFQM-mel közreműködve a pályázó szervezetek részére európai elismerő oklevelet nyújthat át az Elismerés a Kiválóságért (Recognised for Excellence) és az elkötelezettség a Kiválóságért szintekre.

Az „Elismerés a Kiválóságért” pályázat azokat a szervezeteket, szervezeti egységeket részesíti elismerésben, akik a pályázat alkalmával alátámasztják és igazolják, hogy a szervezeti kiválóság útján haladnak, működésük során elsajátítják a szervezeti kiválóságot mind gyakorlati, mind elméleti szinten, illetve a legjobb menedzsmenti módszereket alkalmazzák.

Az „Elismerés a Kiválóságért” szintet az EFQM három különálló szegmensbe sorolta, melybe a beintegrálás a pályázattal megszerzett pontszám alapján megy végbe.

Elért pontok és csillagok

- Elismerés a Kiválóságért 3*-300-399 pont
- Elismerés a Kiválóságért 4* -400-499 pont
- Elismerés a Kiválóságért 5* 500-599 pont

Az „Elkötelezettség a Kiválóságért (Committed to Excellence) azon szervezetek számára nyújt lehetőséget, akik fejlesztési projektek útján kívánják elérni a kiválóságot.

Az Elkötelezettség a Kiválóságért szint egyértelműen definiálja a célt, mind a vezetők és a szervezet vezetői számára, hogy fontosnak tartja a folyamatos fejlesztést és törekszik a kiválóságot elérni. Ebből kifolyólag ezen szervezetek működésében fontos az EFQM Kiválósági Modell megértése, és általa való fejlesztési projektek indítása. Az „Elkötelezettség a Kiválóságért” pályázat keretében a szervezeti fejlesztési projekteket, illetve az EFQM Kiválósági Modell által elér eredményeket mutatják be.

2006 szeptemberében a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú egyesület, az EFQM Nemzeti Partnerszervezete hozta létre az „Út a Kiválóság felé” elismerést, melyben azon szervezetek részesülnek, akik elindultak a Szervezet a Kiválóság felé vezető úton, tehát az elismerési szint elnyerése érdekében, pályázat formájában bemutatták az eddig elért eredményeiket, sikereiket. 2006-tól 43 szervezet nyerte el a díjat.

1996 óta az EFQM európai elismerési szintjeit magyar vagy angol pályázattal 82 szervezet (33 db Elkötelezettség, 37 db Elismerés, 12 db Döntős-Díjas-Fődíjas) tudhatja magáénak. (Nemzeti Erőforrás Minisztérium & Szövetség a Kiválóságért, 2008)

A hazai vállalkozásoknak és szervezeteknek a különböző szintjeinek értékelésére, elismerésére 2 lehetőség áll rendelkezésükre, amelyek közül az egyik a Nemzeti Minőségi Díj, mely 1996-ban hozta létre egy miniszterelnöki rendelet, egy magas szintű, szakmai elismeri rendszerként. A kezdetben a pályázat népszerű volt, számos szervezet versenyzett, hogy magáénak tudhassa a Minőségi Díjat. 1996 és 2012 között összesen 16 alkalommal adtak át az elismerést. A 2000-es évek második felében a díj megpályázási lehetősége szünetelt. Nyolc év kihagyás után a nívós elismerést újra gondolták, majd frissítették. Ezzel a díj elnyerésére minden olyan Magyarországon működő cég pályázhat, amelyek nemcsak kvalifikált tevékenységet végeznek, hanem prioritásként tartják szem előtt az innovációt, zöld szemléletet, egy szóban megfogalmazva, kiválóak. Fontos, hogy a korábbi Nemzeti Minőségi Díjat ezt követően Nemzeti Kiválósági Díjnak hívjuk. A díj kiírása minden évben március 31-én jelenik meg, melyre 90 napja van a szervezeteknek pályázni,

amit bármely szegmensből és bármekkora vállalkozás, vagy szervezet megtehet, ugyanis a kis, közép, vagy nagyméretű cégeket külön értékeli. (Szabó, 2019)

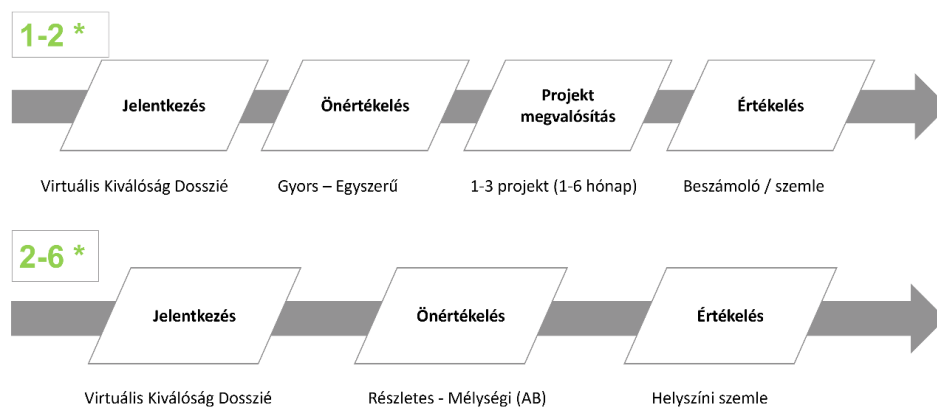
A másik elismerési díj pedig a Nemzeti Kiválósági Elismerési Rendszer (NKER). Mindkét elismerési forma alapját az EFQM Modell nyújtja, a pályázók értékelését a magasan kvalifikált Kiválóság Értékelők hajtják végre, alkalmazva az EFQM Modell által kidolgozott értékelési módszert.

Az EFQM hazai képviselője, és az NKER program szakmai mentora a Szövetség a Kiválóságért Egyesült.

Az együttműködő partnerek

- EOQ Magyar Nemzeti Bizottság Közhasznú Egyesület
- ISO 9000 Fórum Egyesület
- Magyar Minőség Társaság
- Szövetség a Kiválóságért egyesület

A NKER főbb jellemzői közé tartozik, hogy az EFQM Modellel kompatibilis rendszerként működik és már az új modell koncepcióján alapul. A Nemzeti Kiválóság Elismerési Rendszer több szintű elismerési lehetőséget kínál a pályázók számára, mint a bronz (1-2*), ezüst (3-4*), arany (5-6*) fokozat. (Szövetség a Kiválóságért, 2022)



4. ábra Elismerési folyamat
Forrás: (Stasznyi, 2022)

Az Egyesület nyitott minden olyan szervezet felé, amely elkötelezett a szervezeti kiválóság iránt, fontosnak tartja a folyamatos fejlődést és jó tapasztalatait másokkal is megosztja. Ezen célok megvalósulása érdekében a ZalaZONE Kiválóságért Központ a Szövetség a Kiválóságért Egyesület és a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ koalíciója a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ ökoszisztémájában valósult meg. A ZalaZONE Kiválósági Központ missziója a Szövetség a Kiválóságért Egyesület

közreműködésével a helyi szervezetek támogatása, együttműködések kialakítása. A hosszú távú cél olyan közösség létrehozása, amelynek összetartó ereje az EFQM Modell alkalmazása, értékrendje, ezáltal pedig együttműködések és erős kapcsolati háló létrejötte, ami az egész közösség számára pozitív értékeket közvetít. Az EFQM különösen hasznos, ugyanis a szervezetek stratégiájukat, küldetésüket és jövőképüket a modell keretrendszer mentén építik, stabil működést létrehozva, mely által a kijelölt célok teljesíthetőek. A ZalaZONE ökoszisztémájában sok szereplő jelenik meg, akiket az egyesület az EFQM 2020 Modell logikája mentén tudja támogatni.



5. ábra ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ néhány betelepült szervezetek

Forrás: Saját szerkesztés

3.3. AZ EFQM ÉS MÁS HASONLÓ JELLEGŰ MODELLEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Az EFQM Kiválósági Modellhez hasonlóan mind hazai, mind nemzetközi szinten megannyi elismerési rendszert alkalmaznak a szervezetek, hogy valamely módon működésüket fejlesszék, előre lendítsék.

Az üzleti kiválóság alapvető követelménye a sikernek a mai versenyorientált és globalizált világban. A kiválóságra való törekvés a különféle modellek kifejlesztését eredményezte. A leggyakrabban használt üzleti kiválósági modellek a (BEM-ek) Malcolm Baldrige-i teljesítési kiválósági modellek (BCPE), az európai minőségirányítási modellje az (EFQM), és a Deming-díj (DP) modellje, amelyet az Egyesült Államokban, Európában és Japánban fejlesztettek ki.

Az alábbi bekezdésben az amerikai, európai és japán kiválósági modellek, tehát a BCPE, EFQM és DP díjmodellek kerülnek bemutatásra, ugyanis ezen három modellt világszerte elismerik és a kiválósághoz vezető út alappilléreinek tartják.

A minőség díjak alapjául a kiválósági modellek szolgálnak, melyeknek általános vonásuk az érdekelt felek elégedettségének növelése, ezen belül is a vevőnek nyújtott érték megértése, partnerkapcsolatok fejlesztése, beszállítókkal való együttműködés, munkatársak

bevonása és fejlesztése, társadalmi felelősségvállalás, felelősségtudat a tulajdonosok szempontjából elért eredmények iránt. További kiindulópontnak tekinthető a teljesítményre való törekvés, az alaposan kidolgozott stratégia, a fejlesztés és innováció. Ezen állítások, habár növekvő tendenciát mutatnak, az általános vonásuk az, hogy a szervezetek menedzseléséhez olyan világszínvonalú szemléletet biztosítsanak, amelyek a szervezeti teljesítmény javításának előmozdításában, illetve a kiválóság fenntartásában nyújtanak segítséget. Ezen kiválósági modellek eleinte keretrendszerként működtek a szervezetek értékeléséhez és további fejlesztéséhez, majd a különböző minőségi díjak alapfeltételeként tekintettek rájuk, ugyanis a fenntartható teljesítmény irányába szegmentálódnak. A díjmodellek alapjául szolgáló alapelveknek tekinthetőek a vevőközpontság, a vevőknek nyújtott értékek megteremtése, a partnerkapcsolatok előlendítése, munkatársak integrálása a fejlesztésekbe, a társadalmi felelősségvállalás, az értékalapú vezetés, a folyamatos fejlesztésre való törekvés, illetve az innováció. (Bedzsula, et al., 2014)

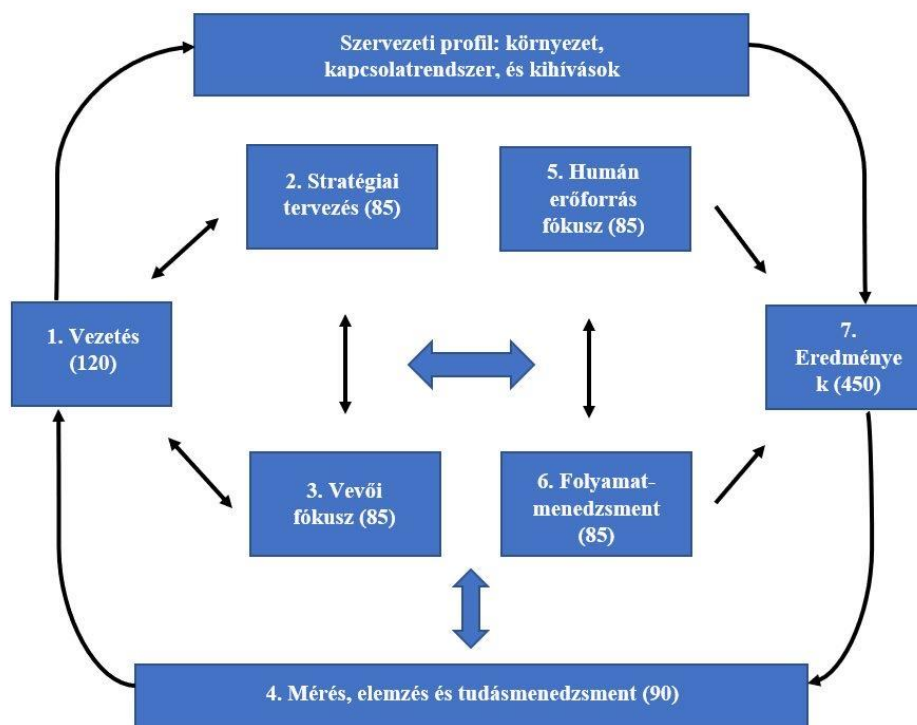
Az üzleti Kiválósági Modell (BEM) Malcolm Baldrige-i teljesítési Kiválósági Modell (BCPE) BEM-ek legújabb verziója. A BEM, tehát a Malcolm Baldrige-i Teljesítési Kiválósági Modell (BCPE), mely kiemelkedő teljesítményt nyújtanak a szervezetek számára, abból kifolyólag, hogy előmozdítják a vezetéshez, stratégiai fejlesztéshez, humán erőforráshoz, ügyfélkezeléshez, működési teljesítményhez és társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó legjobb gyakorlatok alkalmazását. A kiválóságra törekvő szervezetek a BEM modell kritériumai alapján alkotják meg stratégiájukat, folyamataikat, illetve gyakorlataikat. A modell szempontjából a szervezeteknek fontos megérteni a BEM modell megközelítését, tartalmát, működési metodikáját, a hangsúlyos pontokat, ugyanis a modell a szervezeti stratégiában, struktúrában, folyamatokban bekövetkező változásokat kíséri. A modell pontjainak, kritériumainak megértése segítségül szolgálhat abban, hogy mely alapvető értékek, kritériumok és megközelítések szükségesek a rövid és hosszútávú kiváló eredmények eléréséhez.

A BEM Modellt a teljesítmény javítására, az üzleti kiválóság és fenntarthatóság terén, valamint a minőségi elismerésre és önértékelésre alkalmazták. (Godfrey, 2023)

A legújabb BEM modellt, tehát a Malcolm Baldrige-i kiválósági modellt az Amerikai Egyesült Államokban 1987-ben az Egyesült Államok Kongresszusa hívta életre, majd a National Institute of Standards and Technology (NIST) fejlesztette és alkalmazta. A modell missziója a minőségtudatosság központi tényezővé tétele és a vállalatok minőségfejlesztési eredmények elismerése és a gyakorlatban jól működő minőségstratégiák alkalmazása. A Díj

három kritériumrendszer mentén járul hozzá az Államok versenyképességének növeléséhez, mint a szervezeti teljesítmény javítása, gyakorlati képességek fejlesztése, a kapcsolatok és kommunikáció fejlesztése és végül a tanulás, fejlődés.

A BCPE megköveteli a szervezetektől, hogy értékeljék fejlesztési erőfeszítéseiket, diagnosztizálják az általános teljesítménymenedzsment-rendszereket és azonosítsák fejlesztési lehetőségeiket (2019). A modell elemei hét kategóriába sorolhatóak, amelyek közül hat a „szisztematikus folyamatok”, a hetedik pedig a „teljesítményeredmények” szegmensbe csoportosítható. A szisztematikus folyamatok közé tartozik a „vezetés”, „stratégia”, „ügyfélközpontúság”, „mérés, elemzés és tudásmenedzsment”, „munkaerőfókusz” és „működési fókusz”. Ezeknek a szisztematikus folyamatoknak a végrehajtása „teljesítményeredményekhez” vezet. A hét kategóriához egy pontozási rendszer tartozik, így a szervezetek teljesítménye pontszámokká konvertálható. A maximálisan megszerezhető pont az ezer, melynek felét közel az Eredmények szegmense teszi ki az összesen elérhető pontból.



6. ábra A Malcolm Baldrige Díj keretrendszere
 Forrás: Saját szerkesztés (Bedzsula, et al., 2014) alapján

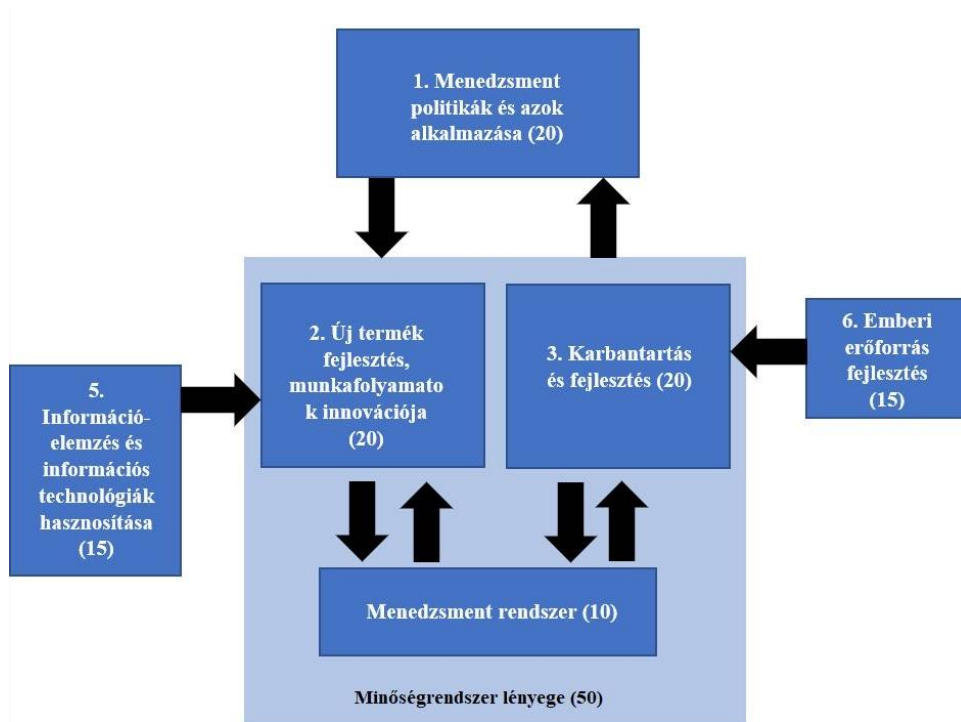
A modell nyolc kritériuma közé sorolható a vezetés, stratégiai tervezés, vevői fókusz, mérés, elemzés és tudásmenedzsment, humánerőforrás fókusz, folyamatmenedzsment, és eredmények.

Az EFQM Kiválósági Modell (2020) az üzleti kiválóság európai modellje (EFQM, 2020). Három fő kritériumot foglal magában: az irányt, végrehajtást és eredményeket. A modell kimondja, hogy a kiváló szervezetek meghatározzák az irányt, a célt, az érintettek azonosítása, a stratégia, valamint az irányítási és teljesítményrendszerek tekintetében. A modell „végrehajtási” része a kitűzött irányokat olyan szervezeti változtatásokon keresztül eredményekké alakítja, amelyek magukban foglalják az érintettek bevonását, fenntartható értékteremtést, valamint teljesítményt. Az „eredmények” rész a teljesítményt aszerint értékeli, hogy a szervezetek milyen mértékben felelnek meg a kulcsfontosságú érdekelt felek felfogásának, és milyen mértékben érik el a stratégiai és operatív célokat.

Deming munkája forradalmi hatással volt a japán minőségi mozgalomra. A japán nemzeti minőségi modellt (azaz a Deming-díjat) 1951-ben hozták létre Deming tiszteletére a második világháború utáni japán minőségi forradalomhoz való hozzájárulásáért.

DP Modell a japán BEM (Agrawal, 2019). A modell három ágú megközelítést tartalmaz. Először is megköveteli, hogy a szervezet ügyfélközpontú üzleti célokat és stratégiákat alakítson, ki szem előtt tartva a társadalmi felelősségvállalás szempontját. Másodsor, a Total Quality Management (TQM) kritériumainak megvalósulását tartja szem előtt. Harmadszor pedig az első és a második kategória alkalmazását kívánja előmozdítani, hogy a szervezetek képesek legyenek a jövőbeni növekedésre. Így az első kategória a „politika kialakításáról”, a második a „TQM-elvek alkalmazásáról”, a harmadik pedig az „eredményekről” szól. (Deming-díj, 2019). E három kategória mindegyike 100-100-100 pontot ér, ami összesen 300 pontot jelent.

A szervezetnek minden kategóriában legalább 70 pontot kell szereznie ahhoz, hogy jogosult legyen a Deming-díj elnyerésére.



7. ábra Deming Díj keretrendszere

Forrás: Saját szerkesztés (Bedzsula, et al., 2014) alapján

A Deming Díjat három kategóriában ítélik oda és adják át, mégpedig egyéneknek, illetve csoportoknak, szervezeteknek vagy szervezeti egységeknek, végül pedig szervezetek termelő egységeinek.

A Deming Díj szegmensei az alábbiak: menedzsment politikák és azok alkalmazása, új termék fejlesztése, munkafolyamatok innovációja, karbantartás és fejlesztés, információ elemzés és információs technológiák hasznosítása, emberi erőforrás fejlesztés és menedzsment rendszer.

Összességében a díj lényege, hogy a pályázók feltárják és megértsék környezetük működését, kijelölik céljaikat, meghatározzák fejleszteni kívánt területeiket, azonban mind ezen feltevést a vállalat egészére kell alkalmazni.

A Malcolm Baldrige Díj	Deming Díj	EFQM 2020 Modell
FÓKUSZTERÜLETE		
<ul style="list-style-type: none"> -Termelő szervezetre -Minőségmenedzsment területre -Gazdasági szempontokra -Eredményorientált működésre -Hatékony menedzsmentre -Vállalatirányítás szükségessége -Kiválósággal kapcsolatos törekvésekre, követelményekre. -Gazdaságra 	<ul style="list-style-type: none"> -Bármely szervezetre -Minőségmenedzsment területre -Kiválósághoz vezető út hangsúlyozására -Teljesítmény javítására -Érdekeltek bevonására 	<ul style="list-style-type: none"> -Bármely szervezetre -Minőségmenedzsment területre -Kiválósággal kapcsolatos törekvésekre, követelményekre -Társadalmi felelősségvállalásra -Hatékony menedzsmentre
SZERKEZETE		
<ul style="list-style-type: none"> -Nyolc elem -Strukturált -Rendszerezési követelményeit 	<ul style="list-style-type: none"> -Hat elem -Megfelelő felhasználás és megvalósítás megkövetelése 	<ul style="list-style-type: none"> -Három fő pillér, hét kritérium -Strukturált -Rendszerezési követelményeit
CÉLKÍTŰZÉSE		
<ul style="list-style-type: none"> -Ügyfélközpontúságra, a stratégiai tervezésre és egyéb kulcsfontosságú területekre összpontosít 	<ul style="list-style-type: none"> -Folyamatos fejlesztés és előrelépés hangsúlyozására összpontosít 	<ul style="list-style-type: none"> -Eredmények, a vezetés és a partnerségek, az ügyfélközpontúság és más területek összehangolt elemzésére és fejlesztésére összpontosít
FŐ ELŐNYEI		
<ul style="list-style-type: none"> -Nagyobb értéket tulajdonítás a gazdasági teljesítményre -Törekvés a belső folyamatok javítására -Segít a szervezeteknek javítani a teljesítményüket -Benchmarking alkalmazása -Kiemeli az ügyfélközpontúság és az eredmények fontosságát -Fontos az ügyfélközpontúság 	<ul style="list-style-type: none"> -Egyszerűbb és közérthetőbb -Törekvés a belső folyamatok javítására -Segít a szervezeteknek javítani a teljesítményüket -Állandó fejlesztés -Hatékonyság növelése -Vezetőség aktív részvétele a minőségirányítási folyamatokban -Fontos az ügyfélközpontúság 	<ul style="list-style-type: none"> -Fenntarthatóságot és a társadalmi felelősségvállalásra koncentrálnak -Jobb vezetést és irányítást alakít ki -Növekvő bizalom a vezetés iránt -Vevői igények javuló kielégítése -Hűségesebb, ragaszkodóbb munkavállalók -Állandóan, javuló munkafolyamatok -Az erőforrások jobb hasznosulása -Javuló pénzügyi eredmény -Törekvés a belső folyamatok javítására -Segít a szervezeteknek javítani a teljesítményüket

2. táblázat A Malcolm Baldrige Díj, Deming Díj, és EFQM 2020 Modell összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés

Összehasonlításképpen, a BCPE Modell a vezetési és gazdasági szempontokra, valamint az eredményorientált működésre összpontosít, kiemelve a hatékony menedzsment és vállalatirányítás szükségességét.

A DP-Modell fókusza a kiválósághoz vezető út hangsúlyozása, ezért a DP-Modell fokozottan összpontosít a teljesítmény javítására. A DP-Modelljét tekintve a szerkezete és megközelítése is jelentősen eltér a BCPE-től és az EFQM Modelltől, ugyanis a DP modell a TQM Modellen alapszik, így megköveteli a „TQM megfelelő felhasználását és megvalósítását”, illetve „a TQM hatásait”, továbbá ezen folyamatok eredményének szervezetbe való integrálását. A BCPE és az EFQM Modell viszont BEM-ként, nem pedig TQM Modellszerűen mutatja be szegmenseit. A DP-Modell fő megkülönböztető jegye, hogy a belső folyamatok javítására törekszik. E modellek kulcsfontosságú jellemzőinek és hangsúlyos pontjainak megértése segítheti a vezetőket abban, hogy jobb döntéseket hozzanak a szervezet működésével kapcsolatban. Például egy szervezet, amely a TQM Modellen keresztül a törekszik a kiválóságra, a DP-Modell pontjait veszi értékül, ugyanis a DP-Modell viszonylag egyszerűbb és közérthetőbb. Azon cégek, amelyek nagyra értékelik az érintettek bevonását, a fenntarthatóságot és a társadalmi felelősségvállalást, az EFQM modellt alkalmazzák. Végezetül, azok a cégek, amelyek nagyobb értéket tulajdonítanak a gazdasági teljesítménynek, a BCPE-t sokkal relevánsabbnak találják, így ezen modell mellett teszik le szavazatukat.

Összességében az eredmények azt mutatják, hogy a BCPE és az EFQM Modell összehasonlítható, hisz mindkét modell fókuszpontja a kiválósággal kapcsolatos törekvéseken, követelményeken alapszik.

A BCPE Modell gazdasági fókuszu, míg az EFQM-Modell a társadalmi felelősségvállalással, az érdekelt felek bevonásával foglalkozik. A DP-Modell a belső teljesítmény javítását helyezi előtérbe a TQM Modellen keresztül.

A modellek felépítését tekintve a BCPE és az EFQM Modellek strukturáltabbak, jobban rendszerezik követelményeiket.

A DP-Modell, mivel TQM Modellen alapszik, nem pedig BEM-en, más szerkezettel rendelkezik, amely nem hasonlítható össze a BCPE vagy az EFQM Modellel.

A modellek összehasonlítása folyamatos kutatást igényel, hogy megállapítható legyen, hogy ezen modellek közül bármelyik jobb teljesítményt nyújt-e a többinél.

(Bedzsula, et al., 2014)

A modelleket tekintve megállapítható, hogy azon szervezetek, melyek az EFQM 2020 Modellt alkalmazzák, különböző területeken kiemelkedőbb eredményeket érnek el, mint például jobb vezetés és irányítás, a vezetésbe vetett bizalom növekedése, vevői igények javuló kielégítése, hűségesebb, ragaszkodóbb munkavállalók, állandóan, javuló munkafolyamatok, mind emellett az erőforrások jobb hasznosulása végül pedig javuló pénzügyi eredmények. Az EFQM Modell továbbá hozzájárul a szervezeti sikerek eléréséhez, ugyanis bármilyen típusú és nagyságú szervezetre alkalmazható, emellett elősegíti a benchmarking program végrehajtását és csökkenti az értékhozzáadás nélküli tevékenységet. (Dr. Hány, et al., 2020) Az EFQM 2020 Modelljében kulcsszerepet kap a fenntarthatóság igénye, az ökogazdálkodás, a környezetvédelem és az etikus gondolkodás. Az EFQM 2020 Modellt alkalmazó szervezetek képesek a jövőben is eredményesek és versenyképesek maradni, illetve sikereket elérni.

4. A 2010 ÉS A 2020 MODELL RÉSZLETES BEMUTATÁSA

4.1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az EFQM Modell a fenntartható innovációval is foglalkozik, amelynek értéknövelő hatása tartós a szervezet, a részvényesek, illetve a társadalom egésze számára. Az innováció egyik nagy kihívása az egyidejű partnerkapcsolatok, együttműködések kezelése. A kutatás-fejlesztésben a partnerkapcsolatok szerepe jelentősen nőtt az elmúlt évtizedekben. Az innováció, mint folyamat átlépi a szervezetek határait. Az ilyen szervezeten belüli folyamatok kezeléséhez intelligens vezetésre, irányítási rendszerre van szükség. A szervezetek innovációs képességének felmérésére, fejlesztésére és nemzetközi elismerésére használható eszköz az EFQM Kiválóság Modell speciális keretrendszere, az EFQM Innovációs Keretrendszer. (Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, 2021)

Az innováció a fejlődés egyik fő hajtóereje. (Fazekas, et al., 2021) A szervezetek innovációs képességének felmérésére, fejlesztésére és nemzetközi elismerésére az EFQM keretrendszere alkalmazható, melynek célja az innováció tervezése, az innovációs készségek felmérése, javítása a versenyképesség növelése érdekében. (Révai, 2012)

Az innováció a latin eredetű innovare szóból származik, amelynek jelentése „újítani”. Az innováció kreatív ötlet megvalósítása vagy ezen folyamat által létrehozott, bevételt generáló eredmény. Ez napjainkban a vállalati vezetők többsége számára kulcsfontosságú feladat és prioritást élvez. Az innovációnak számos haszna lehet, ugyanis az új termékek növekvő piaci részesedést hozhatnak, de annak megtartásában is segíthetnek. A bevált szolgáltatások esetében a versenyképesség nem csupán az alacsony teljesítményből származik, hanem olyan tényezőkből, mint például a hitelesség, pontosság, egyéni igények kielégítése.

Az innováció a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének előmozdítása, a kedvező társadalmi és környezeti határok elérése érdekében folytatott tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy nagymértékben átalakított termék, eljárás, szolgáltatás jön létre, továbbá új, vagy lényegesen módosított eljárás, technológiai alkalmazására, piaci bevezetésre kerül sor, ideértve mind azon változásokat is, amelyek csak az adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak. (Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal, 2014)

Az innováció más megfogalmazásban nem más, mint az üzleti, illetve a gazdasági élet egyik alapfogalma és a vállalati tevékenységre utaló menedzsment megközelítését reprezentálja a definíciója, mely szerint „az innováció szervezett, tervezett és célszerű tevékenység,

melynek során a vállalatok igyekeznek új, a meglévőkötől különböző értéket létrehozni, a meglévőkötől eltérő igényeket kielégíteni, vagy a meglévő forrásokat új módon, nagyobb nyereséget hozó formában átcsoportosítani”. (Drucker, 1986)

Az innováció a mindennapjaink részévé vált, ugyanis az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése. (Papanek, 1999)

Az innováció a vevői igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőséget képviselő módja. (Chikán, 1994) Ennek köszönhetően a vállalatok kulcsfontosságú sikertényezőkné tekintik. A szakértők ma is állítják, hogy a „tudás” gazdasági szerepe felértékelődött, a „műszaki” tudás, az innováció versenyképességének és a nemzetgazdasági dinamizmusának fő forrásává vált.

A vevői igények kielégítése központi tényező, ezek elérése ügyében elengedhetetlen a szervezetek számára, hogy kínálati portfóliójukat folyamatosan bővítsék, vonzó, új megoldásokat kínáljanak, amihez a siker kulcsa a megújulás lehet. Ehhez mérten a szervezeteknek ki kell alakítani az innovációs légkört, így mind az állami, mind a civil szektoroknak fejlődniük kell.

Napjainkban az ügyfelek szükségleteinek határa korlátlan, így az innováció a szervezetek, illetve a vezetők számára prioritássá vált, azonban az újabbnál újabb ötletek nem elegendőek a szolgáltatásfejlesztésekhez, illetve a sikerhez. Az innováció csak azoknál a szervezeteknél alkalmazható és vehető számításba, akik szignifikánsan rákoncentrálják. A vezetésnek minden olyan tevékenységét, cselekedetét formálnia kell, ami hozzájárul az innovációs készségek fejlesztéséhez. Az Innováció az EFQM Keretrendszere, mely számot adhat a vezetői döntésekről, tevékenységekről.

Az Innováció Keretrendszere az alábbiak szerint definiálta az innovációt:

„Az innovációs ötletek gyakorlatban történő megvalósítása új termékek, szolgáltatások, folyamatok, rendszerek és társadalmi kapcsolatok formájában. Új értékáramlatot teremt, amelyek növelik az érintett felek elégedettségét és ösztönzik a fenntartható növekedést. Munkahelyeket teremt, javítja az élet minőségét, és hozzájárul a társadalom fenntarthatóságához. Az innováció nem korlátozódik a legfejlettebb technológiákra. A gazdaság és a társadalom minden dimenziójában működik és fejlődik.” (Az EFQM Magyar Nemzeti Partnerszervezete, 2005) A Keretrendszer célja: segíteni a szervezeteket az innováció tervezésében, az innovációs célok kitűzésében, az innovációs képesség mérésében, javítása

és a versenyképesség növelése terén. A fenntartható innováció a cél, amelynek értéknövelő hatása tartós a szervezet, a részvényesek és a társadalom egésze számára. Az EFQM Innovációs Keretrendszere az EFQM Kiválóság Modellre épül, struktúrájában és dinamikájában hasonlít az EFQM Kiválóság Modellre. Tartalmában különbözik csak tőle, mivel az irányítási rendszernek egyik vonatkozásával foglalkozik hangsúlyosabban - az innovációval. A Kiválóság Modell a fenntartható kiválóság felé haladásukban segíti a szervezeteket. E haladás egyik dimenziója az innováció. A Modell tehát átfogó irányítási eszköznek, a keretrendszer pedig az innováció előmozdítójának tekinthető a vezetésben. (Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, 2021)

Az European Foundation for Quality Management (Európai Minőségmenedzsment Alapítvány, a továbbiakban EFQM) 1989 októberében, hatvanhét európai vállalat vezetője javaslatot tett a modell irányelveinek bevezetésére, és kinyilvánította elkötelezettségét az EFQM küldetése és jövőképe megvalósítása mellett.

Az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány ipari és tudományos szakértőkből álló csapatot alakított ki, hogy megvalósítsa az EFQM Kiválósági Modellt, egy holisztikus szemléletű keretrendszert, amely a szervezetek összesére alkalmazható, mérettől, ágazattól független módon. Az EFQM céljával az európai vállalatok versenyképességének növelését tűzték ki és küldetésének a vezetők ösztönzését, illetve a minőségirányítási alapelvek teljeskörű megértését és alkalmazását tekintik.

A célok megvalósítása érdekében 1991-ben kidolgozásra került az Európai Minőségügyi Szervezettel (EOQ) karöltve az EFQM Üzleti Kiválósági Modelljének kritériumrendszere, mely alapjául szolgál az Európai Minőségi Díjnak (European Quality Award), majd később tizenhét további nemzeti és regionális minőségi elismerésnek egyaránt.

Az Európai Minőségirányítási Alapítvány az EFQM Modellt 1991-ben eredetileg minőségirányítási rendszerként fejlesztette ki. (Hilman, 1994). Az EFQM missziója továbbá egy vállalat üzleti kiválóságának elérése azáltal, hogy azonosítja és értékeli a teljesítményt, majd a szervezeti tevékenységének javítására ösztönöz. (Beatham, et al., 2017)

Az EFQM Modellt először 1992-ben vették igénybe a vállalatok értékelésének támogatására az Európai Minőség Díjban, továbbá olyan nemzetközi struktúraként ismerik el, amely segíti a szervezeteket a változások kezelésében és a teljesítményük javításában. Az évek során a European Foundation for Quality Management Excellence Modell (EFQM)

népszerű teljesítménymenedzsment eszközévé és teljes körű minőségirányítás (TQM) képviselőjévé vált Európában.

Az Európai Minőség Díjra 1992 következtével mind azon vállalatok pályázhatnak, amelyek a teljes körű minőségirányításban és a folytonos fejlődést biztosító folyamataikban kiemelkedő eredményt kívánnak megvalósítani.

Az EFQM Modell a legszélesebb körben alkalmazott keretrendszer, mely holisztikus és integrált perspektívát nyújt a szervezet teljesítményéről, méretétől és ágazatától függetlenül, (Black & Groombridge, 2010) továbbá az integrált komplex rendszermodelljének köszönhetően biztosítja a szervezet színvonalas működését, illetve a teljes körű minőségirányítást, továbbá a konstans fejlődést biztosító folyamatok kiválóságát, valamint hozzájárul a TQM eredményességének és hatékonyságának átfogó és objektív értékeléséhez.

A közhasznú szervezetek pályázásának lehetőségét 1996-tól tették lehetővé, így a modell követelményrendszerét 1999-ben átdolgozták, úgy, hogy a kritériumrendszere alkalmazható legyen mind a profitorientált, mind a nonprofit szervezetek számára is. Az EFQM egy szervezeti működési rendszermodell, mely által komplex módon lehet összemérni az egyes szervezetek tevékenységeinek, működésének színvonalát. Az európai díjmodell esetében 4-5 évente kerül sor revízióra, illetve 2-3 évente végeznek módosításokat a visszacsatolások alapján.

A 2000. évi modellfejlesztésnek köszönhetően, minden pályázni kívánó szervezet azonos kritériumrendszert használt, a méretüktől és a profitorientáltságuktól függetlenül, továbbá ez volt a legjelentősebb, ugyanis a követelményrendszer átalakulása mellett, az értékelési stratégia is módosulásra került, melynek következtében nagyobb hangsúly került az értékelés folyamán a benchmarking tevékenységre, a másoktól való tanulásra, a jó gyakorlatok felkutatására és mind ezek alapján a fejlesztendő területek kijelölésére. Az EFQM Modell vezérelve, hogy a hosszú távon fenntartható szervezeti sikerek eléréséhez erős vezetésre és határozott stratégiai irányok kijelölésére van szükség. Az eredmények elérése érdekében a szervezeteknek permanensen fejleszteni kell emberi erőforrásait, partnerkapcsolatait és stratégiáját, hogy ezekből kifolyólag hozzáadott értékkel rendelkező szolgáltatást vagy terméket nyújthasson ügyfeleinek, partnereinek. Ezen szegmensek foglalják magukba az EFQM Modell adottság oldalát. A szervezet ezen adottságokat célravezetően és effektíven implmentálja működésébe, a munkatársakkal, vevőkkel,

társadalommal kapcsolatban olyan eredményeket fog elérni, melyeket elvárnak. (Faculty of Economics Borut Rusjan, 2006)

Az Üzleti Kiválósági Modellt a szervezetek elsősorban önértékelésre használják, amelynek eredményeképpen képessé válnak a szervezeti kultúrájuk, működési hatékonyságuk, menedzsmentmódszereik folyamatos fejlesztésére. Mind ezekből kifolyólag tartós sikereket érnek el a vállalat minden szintjén, ugyanis az önértékelések alkalmával a vezetés és az önértékelésbe bevont munkatársak kijelölik azon területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak, rövid vagy hosszútávon változást kell beiktatni a szervezet életében, hogy a kijelölt területek fejlesztése eredményes legyen, az érdekelt felek elégedettségének javítása vagy megtartása érdekében. Az önértékelési tevékenységnek a fejlesztési célok alapján megtervezett fejlesztési stratégia importálásával kell, hogy végződjön.

Hazánkban 1990-es és a 2000-es évek között alakult ki a minőségi díjak rendszere. A szervezetek pályázhattak regionális minőségi díjra, agrárgazdasági minőségi díjra, közigazgatási minőségi díjra, közoktatási minőségi díjra, felsőoktatási minőségi díjra, nemzeti minőségi díjra. A magyar Nemzeti Minőségi Díjra pályázóknak a modell szerint önértékelési pályázatot kell elkészíteniük, amelyet a Minőségfejlesztési Központban adhatnak be, ahol a kijelölt független csoportok felméri és kiértékelik a pályázatokat, helyszíni szemlét tartanak, mely alapján visszajelzést készítenek a pályázóknak, így a szervezetek megbizonyosodhatnak az esetlegesen fejlesztendő területekről, a pontszámok és a többi pályázó eredményének reprezentálásával. Ezen elismerések az EFQM-Modell alkalmazásáért, vagy annak valamely módosított változatának szervezetbe való integrálása okán került átadásra, amely Magyarországon közel 250-350 díjra tehető. Az EFQM elindította a kiválósági szint elérésének elismerését, amely arra ösztönzi a szervezeteket, hogy a EFQM Kiválósági Modellen alapuló értékelésen keresztül elismerést és eredményeket érjenek el (Grigg & Mann, 2008) azonban, ahogy azt (Williams, et al., 2006) kiemelte, a szervezeteknek nem kell minden kritériumban a maximálisan teljesíteni a kiválóság megvalósítása érdekében. Az önértékelések alkalmával a vezetés és az önértékelésbe bevont munkatársak kijelölik azon területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak, rövid vagy hosszútávon változást kell beiktatni a szervezet életében, hogy a kijelölt területek fejlesztése eredményes legyen, az érdekelt felek elégedettségének javítása vagy megtartása érdekében. (Escrig & Ana, 2015) Összegezve, az EFQM 2010 Modell egy olyan keretrendszer, amely az egész szervezet működését átfogja, fő törekvése a vevők igényeinek teljeskörű kielégítése, illetve a folyamatos fejlesztés. A modell lényege egy

mondatban összefoglalva: „A teljesítményt, a fogyasztókat, a dolgozókat és a társadalmat figyelembe vevő kiváló eredményt a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon, illetve az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni.” (EFQM, 2013)

4.2. AZ EFQM MODELL 2010 VS. 2020

Napjainkban a szervezetek felismerték azt a tényt, hogy a versenyelőny alapvető forrása a tudás és annak a leghatékonyabb alkalmazása, hiszen a minőségfejlesztés olyan folyamatnak tekinthető, ahol a kompetencia a fő input és a szellemi tőke a fő output (Zhao & Bryar, 2001), ebből kifolyólag a szervezeteknek kiválósági modelleket és keretrendszereket érdemes alkalmazniuk a versenyképességük növelése érdekében. Ezekkel a modellekkel lehetőségük nyílik a megfelelő stratégia kidolgozására, a szervezeti célok elérésére. „Ha meg akarjuk érteni a „kiválóság” fogalmát, filozófiáját, feltétlenül tanulmányozni kell annak eredetét és alapjait. A minőség egy fogalom, amely folyamatos fejlődésen ment keresztül az évek során, újabb és újabb jelentéseket nyerve. Jelenleg leginkább „kiválóságként” értelmezik és definiálják.” (Zhao & Bryar, 2001) Az EFQM Modell definícióját követve elmondható, hogy a kiválóság kiemelkedő gyakorlat a szervezet irányításában és az eredmények elérésében. 2019 októberében, körülbelül hét év után megjelent az új EFQM Modell 2020, melynek megjelenését hosszú, intenzív munka előzte meg, hogy a korábbi modell koncepciója alapján elkészüljön a modell teljesen új változata, amely figyelembe veszi az aktuális trendeket, így egyfajta lendületet ad a vállalatoknak, szervezeteknek a jelen kihívásaihoz való alkalmazkodáshoz.

A korábbi modellhez képest a megfogalmazás már módosult, ugyanis az előzőekben alkalmazott üzleti teljesítményt a kulcsfontosságú teljesítménymutatók megnevezés váltotta fel, így ezen modell már jobban megfelel a nonprofit szféra követelményei számára.

Az innovációra törekvő szervezetek a tudást stratégiai erőforrásnak tekintik, amely hozzájárulhat a fenntartható versenyelőny eléréséhez. A kitűzött célok megvalósítására, illetve a szervezeti teljesítmény növelésére, továbbá a menedzsment megerősítésére számos cég minőségirányítási modellt alkalmaz.

Az EFQM Modell a szervezeti folyamatok permanens fejlesztésére törekszik, az ügyfelek és más érdekelt felek elégedettségének fokozására, valamint a vállalat versenyképességének javítására. A szervezetek az EFQM-et olyan modellnek tekintik, amelyben a minőségirányítás és a szervezeti menedzsment szinonimaként értelmezhető a kiválóságra törekvés minden szintjén.

Napjainkban a vevői igények egyre szélsőségesebbé válnak, így a szervezeteknek proaktív mechanizmusokat kell kidolgozniuk a túléléshez és a piacon való fennmaradáshoz. A jelenlegi kihívások közé tartoznak a fogyasztók folyamatos változása, az érdekelt felek és a versenytársak általi nyomás, az innovatív megoldások, az új technológiák és a destruktív üzleti modellek megjelenése. (Felipe, et al., 2019)

Ez a helyzet arra kényszeríti a szervezeteket, hogy értéket teremtsenek gyorsasággal, agilitással és hatékonysággal. E cél eléréséhez rugalmas szervezeti struktúrára, a változásokra nyitott humán erőforrásokra, új technológiákra és új tudás elsajátítására és felhasználására, illetve olyan innovatív eszközökre és szervezeti megoldásokra van szükségük, amelyek elősegítik a dinamikus és bizonytalan környezethez való alkalmazkodást és az új üzleti lehetőségekhez való hozzájárulást. (Heubeck & Meckl, 2021) A minőség és kiválóság menedzsment filozófiája, amely a folyamatos fejlesztésen, innováción és tanuláson alapul, kontextust és kedvező feltételeket teremthet a fejlődéséhez, és a fenntartható versenyelőnyök megszerzéséhez.

A minőségirányítási rendszerek a menedzsment alapelveire épülnek, tehát az ügyfélközpontúságra, vezetésre, emberek elkötelezettségére, folyamatközpontúságra és fejlesztésre. (Carmona-Calvo, et al., 2016) Az EFQM Modell is összefüggő elveken és kritériumokon alapul (menedzsment és eredmények), amely a szervezet egész struktúrájához kapcsolódik, és leírja azt a működési elvet, amely által a szervezet magas szintű kiválóságot érhet el. (Ubaid & Dweiri, 2021) Az EFQM Modell lehetővé teszi a szervezet számára, hogy a kijelölt stratégiának megfelelően ön értékeli a vezetési döntéseket annak érdekében, hogy azonosítsa azokat az erősségeket és gyengeségeket, amelyek befolyásolják a magasabb szintű fejlesztési tervek kialakítását és megvalósítását. (Giménez, et al., 2022)

Az EFQM egy strukturált modell (EFQM 2010), amely a szervezetek önértékelésének, benchmarkingjának és folyamatos fejlesztésének eszköze (Escrig-Tena, et al., 2019). Az EFQM felépítése a kiválóság alapfogalmait, a menedzsment kritériumait és az eredményeket, valamint az értékelési és fejlesztési folyamatot tartalmazza. (Calvo-Mora, et al., 2015)

Az EFQM-ben szereplő fogalmak meghatározzák a kiválóság alapelveit. A gyakorlatban ezeket az elveket kilenc kritériumon keresztül ábrázolja a modell, amelyek segítik az irányítási rendszer bevezetését és az eredmények mérését. Az EFQM kimondja, hogy az ügyfelekre (6. kritérium), az emberekre (7. kritérium), a társadalomra (8. kritérium) és a

kulcsfontosságú üzleti tényezőkre (9. kritérium) vonatkozik. Az eredményekre, a vezetés megtervezésére és alkalmazására az (1. kritérium), stratégiára a (2. kritérium), emberekre a (3. kritérium), partnerségekre és erőforrásokra a (4. kritérium), valamint a folyamatok, termékek és szolgáltatások optimalizálására az (5. kritérium). Ezekon kívül minden feltétel további alkritériumot tartalmaz, összesen harminckettőt. A modellt a szervezeti változásokkal párhuzamosan folyamatosan frissítik, ennek eredményeként 2020-ban megjelent az EFQM Modell új verziója. (Turcsányi, 2014)

2021-ben az európai modell mindkét változata (2010 és 2020) alkalmazásban volt a szervezetek működésében.

Az EFQM Modell 2020 esetében a tudás olyan készséggé és képességgé vált, amely tapasztalat és oktatás révén sajátítható el, pontosabban számos olyan alkritériumot azonosít, amelyek kifejezetten a tudás szempontjaira vonatkoznak.

Az EFQM 2010 szerint az új EFQM Modell 2020 főként a szervezeti struktúra megváltoztatására összpontosít, míg a modell legutóbbi változata az elmúlt évek eredményeit vette szemügyre, az új modell fókuszja a jövőre irányul. (Dr. Moll, 2020)

A fejlesztéseknek köszönhetően az új modell egy általános értékelési rendszerből létfontosságú keretrendszerre vált. Megalkotása óta az EFQM Modell útmutatást, holisztikus cselekvési keretet kínál az európai és azon kívül működő szervezeteknek egyaránt, a fejlesztés és az innováció kultúrájának kialakítására, a fenntartható továbbfejlesztésre és az eredmények javítására, illetve segíti a szervezeteket abban, hogy sikereket érjenek el azáltal, hogy felméri, hol tart a fenntartható értékek megvalósításának útján. Mindezen kívül a modell hozzájárul a lehetséges hiányosságok megértésében azáltal, hogy megerősítést és fejlődési lehetőséget kínál a szervezet teljesítményének javítására.

Az EFQM 2020 Modell globálisan elismert keretrendszer, mely elősegíti a szervezeti változásokat és a teljesítmény növelését, illetve többször megújul az okból, hogy a legkompetensebb témákkal támogassa a hosszú távra tervező és a fenntartható menedzsment célokat követő szervezeteket.

A fentiekben már említésre került, hogy az évek folyamán a modell megváltozott, vizuális megjelenése innovatívabb lett, azonban a modellt lényegét meghatározó irányelvek változatlanok maradtak, illetve ezen irányelvek ugyanolyan meghatározóak maradtak, mint korábban, függetlenül a szervezet méretétől, tevékenységétől. A jelenlegi EFQM Modell által hangsúlyozott értékek a vevők, fogyasztók, ügyfelek elsődlegessége, az érintettek hosszú távú érdekeinek szem előtt tartása, a szervezet tevékenységében az ok-okozati

összefüggések értelmezése, annak érdekében, hogy minden szervezeti tag számára érthető legyen, hogy az adott szervezet mit ér el tevékenysége eredményeként, és ezen technikáknak, módszereknek, céloknak milyen következményei vannak.

Az európai szervezatként megalakult új EFQM Modell továbbra is hangsúlyozza, hogy a gazdasági szervezetek szerves részei az Egyesült Nemzetek Szövetsége céljainak támogatásában, így az ENSZ céljainak szervezetbe való integrálása szintén központi tényező az EFQM Modell legújabb verziója alapján. (EFQM Organisations, 2019)



8. ábra ENSZ Fenntartható fejlődési céljai
 Forrás: (Egyesült Nemzetek Szervezete, 2015)

Napjainkban minden korábbinál magasabb követelménynek kívánnak megfelelni a szervezetek ahhoz, hogy a huszonegyedik században versenyképesek maradjanak, aminek elérése érdekében folyamatosan fejlődniük kell és kiváló színvonalon szükséges teljesíteniük a minőség és a teljesítmény javítása érdekében. Az EFQM Kiválósági Modell az egyik leggyakrabban használt üzleti kiválósági modell az európai szervezetekben, hisz gyakorlati eszközként szolgál a szervezeteknek a kiválóság felé vezető úton.

Az Egyesült Nemzetek Szövetségének 2030-ig elérendő tizenhét fenntartható fejlődési célja többek között a társadalmi igazságosság, a helyes, átgondolt vezetés és kormányzás, a jólét fenntartása a bolygó megóvása mellett. Ebből kifolyólag feltételezhető, hogy az EFQM 2020 Modellt alkalmazó szervezetek ezen értékrendszer mellett tevékenykednek.

Az EFQM európai szervezatként megalakulása következtével az EFQM Modell legfrissebb verziója az alábbi dokumentumokban teljeskörűen kidolgozott alapvető összeurópai értékeket emeli ki nézőpontjának:

- Az Európai Unió Alapjogi Chartája

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

Az Európai Minőségirányítási Alapítvány EFQM 2020 Modellje, annak széleskörű tapasztalatai minden szervezet alkalmazásában támogatásul szolgál. Az EFQM 2020 Modell megerősíti azt a tényt, hogy a kiválóság szükséges egy szervezet működésében, azonban nem elegendő. (EFQM Organisations, 2019)

Az EFQM 2020 Modell széleskörű tapasztalatának és nemzetközi szakértői véleményeknek köszönhetően változásra, innovációra, megújulásra, folyamatos trendkutatásra ösztönzi a szervezeteket. 2020 január óta érvényben lévő EFQM 2020 Modell értéket és megoldásokat kínál a szervezetek fenntarthatóbb átalakulásához, és folyamatos fejlesztéséhez, mind rövid, mind hosszú távon.

Az EFQM 2020 Modell egy irányítási keretrendszer, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy sikereket érjenek el és javítsák a teljesítményüket. Az értékelésen alapuló innovatív módszerek révén az új modell a korábbi, 2010-es verzióhoz képest sokkal fejlettebb, holisztikus jövőképeket kínál a szervezeteknek.

Az EFQM 2020 Modell megőrzi a korábbi modellek alapelveit, ennek ellenére jelentős változásokon ment keresztül, amelyek globálisabb és integráltabb perspektívát biztosítanak a szervezetek számára. Az új modellel kapcsolatban érdemes kiemelni újdonságként, hogy a cél elérése érdekében a „miért” kérdésre is keresi a választ, ami azt jelenti, hogy a szervezeteknek tudniuk kell, hogy mi mozgatja a tevékenységüket. Az EFQM 2020 Modell azt javasolja, hogy minden szervezetnek meg kell ismernie a körülötte lévő ökoszisztémát, környezetet, az esetlegesen előforduló gazdasági és társadalmi feltételeket. Más szóval, nem csak „önmagunk keresése” a cél, hanem annak tudatosítása, hogy a szervezet szélesebb és dinamikusabb rendszer, környezet, ökoszisztéma része lehessen. Ebből kifolyólag a társadalom többi szereplőjével való kapcsolatoknak az együttműködésen és kölcsönös tanuláson kell alapulniuk.

Jelen fejezetben bemutatott modellekről összességében elmondható, hogy mind a régi mind az új modell célja, hogy elősegítse a szervezetek dinamikusabb fejlődését, a sikerek elérését, illetve az emberek kreativitásra való ösztönzését és fejlődőképességét, hogy innovatív szervezetként értéket teremtsenek szolgáltatásaikkal az érintettjeik számára, s képesek legyenek az eredményeket hosszútávon megtartani és továbbfejleszteni. A hosszú tanuláson köszönhetően az EFQM 2020 Modellje az EFQM 2010 Modelljéhez képest

sokkal inkább a jövőre fókuszál, szem előtt tartva a saját ökoszisztéma kialakítását, továbbá a kulcsfontosságú érdekelt felek egyéni visszajelzését. Az új modell segítségével szolgál mindazon változások, átalakulások és egyéb zavaró tényezők eszközölésében, amelyekkel az egyének és a szervezetek nap mint nap megküzdnek.

4.3. AZ EFQM 2010 MODELL ALAPELVEI, TARTALMA ÉS SZERKEZETI FELÉPÍTÉSE



9. ábra EFQM Kiválósági Modell 2010
Forrás: (Bükiné Foki, 2016)

Az EFQM Kiválósági Modell a szervezet irányításának folyamatát elemzi ok-okozati logikára épülve. A modell kilenc kritériumot tartalmaz, melyből öt az Adottság négy pedig az Eredmény. A modell Adottság szegmense a szervezet tevékenységére vonatkozik, tehát az adott cég hogyan és mit tesz működése során. Az Eredmények komponens a szervezet múltban elért eredményeit reprezentálja, szemlélteti a jelenlegi értékeket, produktumokat, illetve rámutat a jövőben elérni kívánt célokra, eredményekre. Az Eredmények az Adottság részegységéből következnek, ezért az elért Eredmények visszahatnak az Adottságokra, melyek a visszacsatolás segítségével fejleszthetőek. Az ok-okozati logika biztosítja a modell dinamikus jellegét, melyben az innováció, produktivitás, tanulás által javulnak, fejlődnek az Adottságok, ebből kifolyólag javítják az Eredményeket.

Európában a legszélesebb körben használt menedzsment-keretrendszer az EFQM Modell, melyet több mint 30.000 szervezet alkalmazza működésében, (mint a BMW, Bosch, Virgin Media), hogy továbbra is meghatározza a menedzsment napirendjét és fenntartható jövőt

alakítson ki. Tizenkilenc európai ország, köztük Magyarország Nemzeti Minőség díj struktúrája is az EFQM Modell stratégiájára épül. (Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016) Az EFQM szerkezeti felépítését tekintve a fentiekben említett kilenc kritérium, további harminckettő alkritériumra, úgynevezett vizsgálati szegmensekre tagolódik. Az alkritériumok célja, hogy iránymutatásával segítse a modellt alkalmazó szervezeteket az alkritériumok elsajátításában.

Az EFQM 2010 Modell alapelve a kiválóság és az innováció iránti elkötelezettség, vezetés és a vevői és munkatársi elégedettség, a pozitív társadalmi hatás és eredményorientált stratégia megvalósítása és folyamatos finomítása, illetve az alkalmazottak, erőforrások és partnerkapcsolatok és folyamatok állandósult menedzselése, mely kiváló és hosszú távon fenntartható eredményekhez vezet.

Az EFQM 2010 Modell szerkezete

Az EFQM Modell keretrendszere lehetővé teszi a szervezeti kiválóság mértékének megítélését, önértékelését. A modell alkalmazható a szervezetek összességére, ebből kifolyólag az ipari és a szolgáltató szektorokkal egyetemben a közszolgálati vállalatok is egyre több területen igénybe veszik logikáját nem csak hazai, hanem európai szinten is. Napjainkban azon szervezetek száma több ezerre nőtte ki magát, amelyek a minőségfejlesztési tevékenységüket az EFQM Modell kritériumrendszere szerint abszolváltné önértékelésre építik. (Turcsányi, 2014)

Az EFQM Modell nem előíró jellegű, hanem strukturált keretrendszer, mely segítségével szolgál a szervezet teljeskörű szisztematikus átvilágításához. A modell logikája alapján végzett mérés, illetve értékelés eredményeit a szervezet céljaival összevetve kitűzhetőek a további fejlesztések irányai, melyek alapján minőségfejlesztési projektek is kezdeményezhetőek. Ezen önértékelésnek köszönhetően a szervezeteknek lehetőségük nyílik különböző helyi, regionális, szektorspecifikus, nemzeti és nemzetközi minőségdíj pályázatokon való közreműködésre. (Turcsányi, 2014)

Az EFQM 2010 Modell alapfeltevése, hogy a hosszú távú kiválóságot és a folyamatosan felfele ívelő innovációt, illetve a fenntartható és eredményes vezetést az elkötelezett vezetéssel, a vevői és alkalmazotti elégedettséggel, a pozitív társadalmi stratégia megvalósításával, valamint a partnerkapcsolatok és folyamatok menedzselésével éri el.

Az Adottságok: a Vezetés 10%, az Emberek 10%, a Stratégia 10%, a Partnerkapcsolatok és Erőforrások 10%, illetve a Folyamatok, Termékek, Szolgáltatások szintén 10%. Az Eredmények csoportba tartozik a Vevői elégedettség eredmények 15%, a Munkatársi

elégedettség eredmények 10%, a Társadalmi eredmények 10%, továbbá a szervezet Kulcseredményei, ami 15%. (Vukomanovic, et al., 2014)

Az EFQM 2010 Modell alapelvei

Az EFQM 2010 Modell nyolc alapelve összegzi, hogy milyen módon érhet el egy szervezet folyamatosan fenntartható és kiváló működést, szegmensétől független módon. (Kerekes, et al., 2012)

ALAPELVEK	FÓKUSZ
Kiegyensúlyozott eredmények elérése	Eredmények elérése különböző érintettek vonatkozásában, másrészt az eredmények időbeli alakulásának tekintetében.
Érték teremtése a vevők részére	Vevők számára nyújtott érték. A vevői igények maximális kielégítése elsődleges tényező.
Jövőorientált vezetés	Jövőkép, inspiráció, illetve tisztesség. Vezetés szerepvállalása a változások következtében.
Folyamatokon alapuló vezetés	Szervezeten túlnyúló folyamatok beemelése a szervezet működésébe.
Sikerek elérése az emberek által	Szervezet munkavállalói szerepének felértékelődése
Hozzájárulás az innovációhoz és kreativitáshoz	Kreativitás, szervezetfejlesztés, kreativitásra való ösztönzés. Áttöréssel fejlesztések, melyek alapja az innovációs és fejlesztés.
Partnerkapcsolatok építése	Partnerkör kiépítése.
Felelősségvállalás a fenntartható jövőért	Társadalmi szerepvállalás. fenntartható értékteremtés, szervezet szélesebb körű elkötelezettsége a fenntarthatóság iránt.

3. táblázat EFQM 2010 Modell alapelvei

Forrás: (Kerekes, et al., 2012)

Az EFQM 2010 Modell kritériumai

1. Vezetés

A kiváló szervezetek vezetői formálják a jövőt és a sikeres megvalósításokért tevékenykednek, követendő példát mutatnak az értékek és az etikai alapelvek terén, illetve megteremtik a bizalmat. Flexibilisek, mind amellet, hogy törekednek arra, hogy a szervezet folyamatos sikereket érjen el.

- Küldetés, jövőkép és értékek fejlesztése, kiválóság kultúrájának megteremtése
- Munka eszközök, rendszerek folyamatos fejlesztése, megerősítése
- Kommunikáció az ügyfelekkel, partnerekkel
- Munkatársak motiválása, támogatása, megbecsülése
- A változás meghatározása és támogatása

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

2. Stratégia

A kiváló szervezetek a küldetést, illetve a jövőképet az érintettjeire fókuszáló stratégián keresztül valósítják meg, melynek sikeressége érdekében irányvonalakat, terveket és folyamatokat dolgoznak ki és alkalmaznak.

- Jelenlegi és jövőbeli igények, elvárások meghatározása
- Teljesítmény, tanulás, kreativitásból származó tudás meghatározása
- Irányelvek és stratégia kidolgozása
- A stratégia megvalósítása

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

3. Emberek

A kiváló szervezetek megbecsülik, illetve értékesnek tekintik alkalmazottjaikat és olyan szervezeti kultúrát valósítanak meg, mely a szervezeti, illetve személyes célokat formálják, mindemellet fejlesztik a munkatársakat és támogatják a méltányosságot és egyenlőséget.

- Emberi erőforrások meghatározása, irányítása és fejlesztése
- Az alkalmazottak tudásának, képességének meghatározása, fejlesztése
- Az alkalmazottak bevonása
- Kommunikáció megerősítése
- Az alkalmazottak megbecsülése, jutalmazási rendszer kialakítása

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

4. Partnerkapcsolatok és erőforrások

A kiváló szervezetek megfontoltan menedzselik a külső partnerkapcsolataikat, beszállítóikat, belső erőforrásaikat a stratégia irányelvek, illetve a hatékony működés megvalósítása érdekében.

- Partnerkapcsolatok menedzselése, megerősítése
- Pénzügyi források kezelése
- Anyagok, épületek, ingatlanok kezelése
- Műszaki, információ és tudásmenedzsment

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

5. Folyamatok termékek és szolgáltatások

A kiváló szervezetek megfontolják és irányítják a fejlesztési folyamatokat, a termékeik vagy szolgáltatásaik értékének növelése érdekében.

- Módszerek szisztematikus megtervezése
- A működés szükség szerinti javítása, innovatív ötletek beintegrálása a vevői elégedettség elérése érdekében
- Termékek szolgáltatások fejlesztése a vevői igényekhez megfelelően
- Termékek, szolgáltatások fejlesztése a vevői igényekhez megfelelően
- Termékek, szolgáltatások előkészítése, bemutatása
- Ügyfélmenedzsment fejlesztése

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

6. Vevői eredmények

A kiváló szervezetek teljesítménymutatókat és hozzájuk kapcsolódó eredményeket határoznak meg a vevői igények elvárása alapján, a kijelölt célok megvalósítása érdekében.

- Alkalmazottak elégedettségének visszamérése

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

7. Munkatársi eredmények

A kiváló szervezetek teljesítménymutatókat és hozzájuk kapcsolódó eredményeket határoznak meg az alkalmazottak igényei alapján, a célok, irányelvek sikeres megvalósítása érdekében.

- Az ügyfelek, partnerek elégedettségének mérése

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

8. Társadalmi eredménye

A kiváló szervezetek teljesítménymutatókat határoznak meg a külső stakeholderek elvárásai alapján, a társadalmi és ökológiai irányelvek megvalósítása érdekében

- Közösségi eredmények, elégedettségek mérése
- Társadalomhoz kapcsolódó teljesítménymutatók

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

9. Kulcseredmények

A kiváló szervezetek fő pénzügyi és nem pénzügyi eredményeket jelölnek ki a fontos érintettek elvárásai alapján, a stratégiai célok megvalósítása és elérése érdekében.

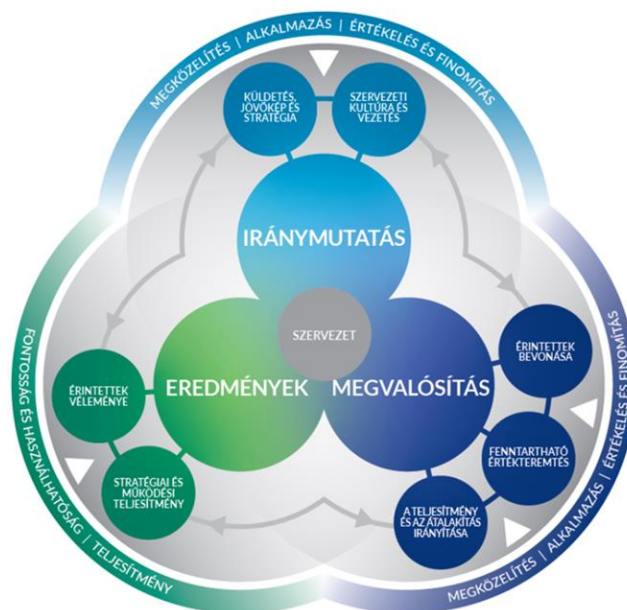
- Kulcsfontosságú eredmények
- KPI-k

(Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

Az EFQM 2010 kilenc kritériuma, további harminckettő alkritériumra bontható, aminek a demonstrálásához az alpontok mindegyikéhez fűződő témakörök kifejtése javasolt, mely nagyban hozzájárul a szervezet sikeres önértékeléséhez.

A fentiekben említett kilenc kritérium összeséhez tartozik egy-egy meghatározás, mely értelmezi az adott kritérium tartalmát, így az egyes kritériumokhoz további alkritériumok kapcsolódnak, melyeknek missziója a követelmények megértésének segítése. A kiválóság alapelvei a szervezetek összességére vonatkoztathatóak, független méretétől, ágazatától vagy ipari hovatartozásától.

4.4. AZ EFQM 2020 MODELL ALAPELVEI, TARTALMA ÉS SZERKEZETI FELÉPÍTÉSE



10. ábra EFQM 2020 MODELL
(EFQM Organisations, 2019)

Az EFQM 2010 szerint az új EFQM Modell 2020 főként a szervezeti struktúra megváltoztatására összpontosít, míg a modell legutóbbi változata az elmúlt évek eredményeit vette szemügyre, az új modell fókuszja a jövőre irányul. A fejlesztéseknek köszönhetően az új modell egy általános értékelési rendszerből létfontosságú keretrendszerre vált. Megalkotása óta az EFQM Modell útmutatást, holisztikus cselekvési keretet kínál az európai és azon kívül működő szervezeteknek egyaránt a fejlesztés és az innováció kultúrájának kialakítására, a fenntartható továbbfejlesztésre és az eredmények javítására, illetve segíti a szervezeteket abban, hogy sikereket érjenek el azáltal, hogy felméri, hol tart a fenntartható értékek megvalósításának útján. Mindezen kívül a modell hozzájárul a lehetséges hiányosságok megértésében, azáltal, hogy megerősítést és fejlődési lehetőséget kínál a szervezet teljesítményének javítására.

Az EFQM Modell olyan szervezeti perspektíva, mely az operatív teljesítmény, illetve az eredményorientáció párosításával ideális stratégiai vezetési hozzáállást és menedzsment keretrendszert ad ahhoz, hogy egy szervezet az elkövetkezendőkben céljait és törekvéseit ellenőrizze és átvilágítsa, továbbá megerősítést kapjon ahhoz, hogy jelenleg hol tart a kijelölt célok megvalósításában, az esetleges nehézségek, akadályok megválaszolásában és melyek a gyenge pontjai.

Azon szervezet, mely az EFQM 2020 Modellt alkalmazza, képes holisztikus nézőpontból kiindulva elsajátítani a szervezet összetettségét, komplexitását, struktúráját, illetve tudatában van annak, hogy csak egy része a nagyobb, összetettebb ökoszisztémának, melyben jelen van számos olyan résztvevő, akiről eldöntendő, hogy segítik, avagy akadályozzák a szervezet fejlődését. (EFQM Organisations, 2019)

Az Európai Minőségirányítási Alapítvány EFQM 2020 Modellje, annak széleskörű tapasztalatai minden szervezet alkalmazásában támogatásul szolgál. Az EFQM 2020 Modell megerősíti azt a tényt, hogy a kiválóság szükséges egy szervezet működésében, azonban nem elegendő.

Az EFQM 2020 Modell megőrzi a korábbi modellek alapelveit, azonban az új 2020 Modell jelentős változásokon ment keresztül, amelyek globálisabb és integráltabb perspektívát biztosítanak a szervezetek számára. A modellel kapcsolatban érdemes kiemelni újdonságként, hogy a cél elérése érdekében a „miért” kérdésre is keresi a választ, ami azt jelenti, hogy a szervezeteknek tudniuk kell, hogy mi mozgatja a tevékenységüket. Az EFQM 2020 Modell azt javasolja, hogy minden szervezetnek meg kell ismernie a körülötte lévő ökoszisztémát, környezetet, az esetlegesen előforduló gazdasági és társadalmi feltételeket.

Más szóval nem csak „önmagunk keresése” a cél, hanem annak tudatosítása, hogy a szervezet szélesebb és dinamikusabb rendszer, környezet, ökoszisztéma része lehessen. Ebből kifolyólag a társadalom többi szereplőjével való kapcsolatoknak az együttműködésen és kölcsönös tanuláson kell alapulniuk.

Az EFQM 2020 Modell az innovációra törekszik, hogy a szervezetek képesek legyenek a „kiváló gazdálkodást”, az innovatív és fenntartható fejlődést elérni. (Dr. Moll, 2020)



11. ábra EFQM 2020 Modell felépítése az arany kör alapján
Forrás: (Dr. Moll, 2020)

EFQM Modell 2020 Logikája

Iránymutatás: Miért létezik a szervezet? Milyen célt, küldetést kíván elérni? Hová tart? Milyen értéket, vezetést és szervezeti kultúrát képvisel? Miért éppen a jelenlegi stratégiát követi?

- Küldetés, jövőkép, stratégia
- Szervezeti kultúra, vezetés

Megvalósítás: Hogyan kívánja elérni és megvalósítani céljait és stratégiáját az adott szervezet? Hogyan teremti meg a fenntartható előnyöket? Hogyan javítja egyszerre teljesítményét és valósítja meg kijelölt céljait?

- Érintettek bevonása
- Fenntartható értékteremtés
- A működés és változás irányítása

Eredmények: Mit ért el eddig a szervezet az érintettek igényeinek kielégítése érdekében? Mit szeretne elérni a jövőben?

- Érintettek véleménye
- Stratégiai és működési teljesítmény. (Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, 2016)

Összefoglalva, az EFQM Modell 2020 alapelve a szervezet célja, jövőképe és stratégiája közötti kapcsolat megteremtése. A modell három szegmensben és részkritériumok által kívánja elérni a szervezet által elvárt kiválóságot. A megújult EFQM 2020 Modell 7

feltételből és 29 kritériumból áll. A modell lehetővé teszi, hogy a szervezetek elérjék jövőbeli terveiket és vezető szerepet tölthessenek be az őket körülvevő ökoszisztémában.

EFQM 2020 Modell kritériumai

EFQM 2020 Modell Iránymutatás szegmense

Egy szervezet abban az esetben ér el kiemelkedő, illetve hosszú távon fenntartható eredményeket, amennyiben eléri, vagy meghaladja érintettjei elvárásait, erősen motiváló, ösztönző szervezeti küldetést határoz meg, céltudatos, ambiciózus jövőképet vázol fel a stratégiája kidolgozása során, a fenntartható értékteremtést központi térbe helyezi, kiemelkedő és eredményorientált szervezeti kultúrát valósít meg. A megfelelően kialakított iránymutatás lehetőséget teremt a szervezetek számára, hogy elismert vezető szerepkörűvé váljon, továbbá felkészüljön arra az esetre, hogy a jövő vonatkozó terveit megvalósíthassa.

1. Küldetés, Jövőlép és Stratégia

Azon szervezetek képesek a Kiváló, kiemelkedő teljesítmény elérésére, amelyek ösztönző Küldetést, az elkötelezett Jövőképet és megvalósítható Stratégiát határozzák meg.

- **1.1** Küldetés és a Jövőkép meghatározása
- **1.2** Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése
- **1.3** Az ökoszisztéma (működési környezet) értelmezése, a saját képességek és a legjelentősebb kihívások megértése
- **1.4** A Stratégia kialakítása
- **1.5** Az irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása

(EFQM Organisations, 2019)

2. Szervezeti kultúra és Vezetés

A szervezeti kultúra olyan meghatározott értékek és normák összessége, amely megmutatja, hogy adott időszakban a munkatársak hogyan és milyen módon viselkednek egymással a szervezeten belül.

A szervezet vezetése a szervezet egészére vonatkoztatható, és nem csak azokra a személyekre vagy csoportokra, akik a szervezet felsőbb szintjén meghatározzák és kijelölik a működési irányt. A vezetés a szervezet egészéről szól.

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

(EFQM Organisations, 2019)

EFQM 2020 Modell Megvalósítás szegmense

Azon szervezetek számára, melyeknek a működésük során egyik legfontosabb kitétele az érintettek igényeinek megfelelő, vagy azokat meghaladó eredményeket elérni és fenntartani, szükséges, hogy ambiciózus szervezeti küldetést határozzon meg, feltörekvő jövőképet fogalmazzon meg, olyan stratégiát alakítson ki, melynek célja a fenntartható értékteremtés megvalósítása, sikerorientált szervezeti kultúrát alakítson ki. Az iránymutatást összegző konstrukciók meghatározzák a szervezetek számára célravezető utat, azonban az eredmények, illetve a stratégia hatékony megvalósítása érdekében szükség szerű, hogy az adott szervezet tudja, hogy az ökörendszerében kik a legfontosabb stakeholderei, akikkel stabil, kölcsönösen együttműködő kapcsolatot tud kiépíteni a siker érdekében. Fontos, hogy a szervezetek fenntartható értéket teremtsenek, illetve elengedhetetlen, hogy olyan teljesítmény szintet alakítsanak ki, melynek köszönhetően sikereket ér el a jelenben, illetve alkalmas a jövőbeli sikerek elérésében is.

3. Érintettek bevonása

A szervezet legfontosabb érintettjeinek meghatározásával, az alábbi elvek irányulnak a bevonásuk érdekében:

- **3.1** Vevők: Fenntartható kapcsolatok kialakítása
- **3.2** Munkavállalók: A munkaerő vonzása, bevonása, fejlesztése és megtartása
- **3.3** Üzleti irányító érintettek köre: Folyamatos támogatás biztosítása és fenntartása
- **3.4** Társadalom: A fejlesztéshez, jóléthez és gazdasági eredményességhez való hozzájárulás
- **3.5** Partnerek és beszállítók: Olyan kapcsolatok kiépítése és fenntartása, amely a fenntartható érték létrehozását segítik elő

(EFQM Organisations, 2019)

4. Fenntartható értékteremtés

A kiemelkedő teljesítményt elérni kívánó szervezet felismeri, hogy a fenntartható értékteremtés lényegi és hosszú távú sikerei a pénzügyi stabilitás megteremtésében is hozzájárul a szervezet sikeres működéséhez.

- **4.1** Az értéktervezés és megvalósítás módja
- **4.2** Az értékek kommunikációja és értékesítése
- **4.3** Értékmegvalósítás

- **4.4** Az általános tapasztalatok meghatározása és megvalósítása

(EFQM Organisations, 2019)

5. A teljesítmény és átalakítás irányítása

A szervezetnek a jelent tekintve, illetve a jövőt figyelembe véve egyaránt meg kell felelnie az alábbiaknak:

- **5.1** Teljesítmény menedzsment és kockázatkezelés
- **5.2** A szervezet átalakítása a jövőre nézve
- **5.3** Innováció irányítása és a technológia fejlesztése
- **5.4** Adatok, információ és tudás hasznosítása
- **5.5** Eszközök és erőforrások menedzselése

(EFQM Organisations, 2019)

Az EFQM Modell Eredmények szegmense

Az Iránymutatás és a Megvalósítás fejezetekben mit ért el egy szervezet, azt az érintettek véleménye, fenntartható értékteremtés eredményei, illetve a Teljesítmény és Átalakítás eredményeinek adataiból mutathatóak ki.

6. Érintettek véleményei

Ezen kritérium az érintettek visszajelzéséből következtethető eredményekre fókuszál, melynek központi eleme a szervezetekkel való kapcsolat során észlelt vélemények és tapasztalatok szerzése

- **6.1** Vevők véleményével kapcsolatos eredmények
- **6.2** Munkavállalók véleményével kapcsolatos eredmények
- **6.3** Üzleti és vezetői véleménnyel kapcsolatos eredmények
- **6.4** Társadalmi környezet véleményével kapcsolatos eredmények
- **6.5** Partnerek, beszállítók véleményével kapcsolatos eredmények

(EFQM Organisations, 2019)

7. Stratégiai és működési teljesítmény

Ezen kritériumok középpontjában a szervezeti teljesítmények állnak, tehát a küldetésnek való megfelelés, a Stratégia megvalósítása, a fenntartható értékteremtés, illetve a jövőhöz való alkalmazkodás.

- **7.1** Eredményesség a Küldetés és a fenntartható értékteremtés megvalósításában
- **7.2** Pénzügyi teljesítmény

- **7.3** A legfontosabb érintettek elvárásainak teljesítése
- **7.4** Stratégiai célok elérése
- **7.5** Teljesítmény irányításának eredményei
- **7.6** Átalakítás irányításának eredményei
- **7.7** Jövőre vonatkozó előre jelző mérések

(EFQM Organisations, 2019)

5. AZ EFQM 2010 ÉS 2020 MODELLJÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

5.1. FŐBB VÁLTOZÁSOK ÉS KÜLÖNBSÉGEK AZONOSÍTÁSA

Az EFQM Modell a szervezeti változások és a teljesítmény javításának világszerte elismert gyakorlati keretrendszere, amit az első megjelenéséhez képest, a 30 év során számtalanszor megújítottak az aktuális piac és a trendekhez való alkalmazkodás fontossága miatt. A modell célja, hogy továbbra is útmutatást nyújtson az európai és azon kívül működő szervezeteknek a fejlesztés és az innovációs kultúrájuk megvalósításában. A modell legutóbbi felülvizsgálatára 2018-2019-ben került sor, melynek eredménye az alapvető értékek megtartása, illetve a modell tartalmának és megjelenésének változása. Az EFQM Modell egy egyszerű értékelési eszközből létfontosságú keretrendszerre és módszertanná átalakult, amely mindazon változások, módosulások és egyéb negatív tényezők esetében segít, amelyekkel az egyének és szervezetek nap mint nap szembesülnek. (Mikó, 2022.)

A szervezetek működését a mindennapok során befolyásolják a gazdasági, környezeti és társadalmi változások, a megatrendek, illetve a különböző globális változások, ezért ezekre az alakulásokra reagálva, az EFQM 2020 Modelljében már kulcsfontosságú szerepe van az ENSZ Fenntartható Fejlesztési Célok, így a legújabb modell nézőpontjában 2020-tól érvényes ezen megközelítés. Az új EFQM Modell létrehozásához megközelítőleg kétezer változásszakértő került bevonásra, hogy megvalósuljon a tökéletes és rugalmas prototípus, keretrendszer, hogy alkalmas legyen a szervezetek számára a munkamódszereik rövid és hosszútávú újra fogalmazásában. Az EFQM 2020 Modell, ahogy elődje is, érvényessége és időszerűsége mellett továbbra is meghatározza a vezetési irányt és időrendet minden szervezet számára, amely hosszútávon fenntartható jövőt tervez. (EFQM Organisations, 2019)

Az EFQM 2020 Modell tartalma és vizuális eleme is változott az idők folyamán, azonban a lényegét képező irányelvei azonosak maradtak a korábbi 2010-es modellel. Az EFQM 2010 szerint az új EFQM 2020 Modell inkább a szervezeti struktúra megváltoztatására összpontosít, míg a modell korábbi 2010-es változata az elmúlt négy év eredményeit vette szemügyre, ezzel szemben az új 2020-as modell fókuszja már a jövőre integrálódik. A modellek szerkezetét tekintve jelentős változás figyelhető meg, ugyanis az EFQM 2010-es verziója kilenc kritériummal és harminckettő alkritériummal rendelkezik, az új modell ehhez képest hét kritériumra és három alappillérre redukálódott, emellett az alkritériumok megfogalmazásánál strukturális változásokat tettek, tehát egyszerűsítették a meghatározásokat. (Magyar Minőség Társaság & Sugár, 2011)

A következőkben a modell elemek összehasonlítása történik a 2010-es és a 2020-as modelleket érintve.

1. Vezetés-Szervezeti kultúra és vezetés

Míg a korábbi 2010-es EFQM Modellben a Vezetés szegmens az adottságok oldalon foglalt helyet, az új 2020-as EFQM Modellben az Iránymutatás pillér alatt, Szervezeti kultúra és vezetés 2-es kritériumként funkcionál. A korábbi verzióban a Vezetés a szervezet küldetését, jövőképét, kultúráját, a munkaeszközöket, a rendszerek folyamatos fejlesztését, kommunikációt a partnerekkel, munkatársak motiválását és a változások meghatározását jelentette, míg a 2020-as modellben a Szervezeti kultúra és vezetés a szervezeti kultúra irányítását és gondozását, a változásokhoz szükséges feltételeket, a kreativitást és innovációt, illetve a küldetés jövőkép és stratégia iránti elkötelezettséget tartalmazza. Ezen kritériumról elmondható, hogy a korábbi és az új modell tartalmát nézve nagyban megegyeznek egymással. A fő eltérés a vezető szerepvállalásában jelenik meg. Az új 2020-as modell koncentráltabban fókuszál azon normák összességére, amelyek ösztönzően, inspirálóan szolgálhatnak a munkavállalók számára akár a vezető által nyújtott példamutatás által, ami abban is megmutatkozhat, hogy ha szükséges segíti formálni a szervezeti kultúrát, előlendíteni a munkavállalók közötti jobb viszonyt és értékrendet.

2. Stratégia- Küldetés, jövőkép és stratégia

A 2010-es modellben az adottságok oldal alatt helyezkedik el a stratégia kritériuma az új modellben az Iránymutatás pillér alatt, a küldetés, jövőkép és stratégia 1-es kritériumaként foglal helyet. A korábbi modellben a stratégia kritérium a jelenlegi és jövőbeli igényeket, a teljesítményt, tanulást, kreativitást, tudást, a stratégiai irányelvek kidolgozását és megvalósítását tartalmazta, ehhez képest a 2020-as modell Küldetés, jövőkép és stratégiai szegmense a küldetés és jövőkép meghatározását, az érintettek szükségleteinek meghatározását és megértését, az ökoszisztéma értelmezését, a stratégia kialakítását és az irányítási és teljesítmény-menedzsment megtervezését és megvalósítását foglalja magába. Az új modellben a küldetés, jövőkép és stratégia kritérium sokkal inkább az ökoszisztémára, az érintettek igényeire fókuszál, míg a régi modell a kreativitást és a stratégia megvalósítását tartja szem előtt. A szervezeti ökoszisztéma 2020-as modellben való megjelenése irányt mutat a kihívások és lehetőségek feltérképezésére, a fenntartható értékteremtés megalapozására jövőt tekintve, a szervezeti kultúra kialakítására, a stratégiai célok elérésére, a szervezeti vezetés jobbá tételére és a menedzsment bevezetésére.

3. Emberek- Szervezeti kultúra és vezetés

A 2010-es modellben az emberek kritérium továbbra is az adottságok oldal alatt helyezkedik el, míg a 2020-as modellben ezen szegmenst is az iránymutatás pillér alatt elhelyezkedő szervezeti kultúra és vezetés, tehát 2-es kritérium testesíti meg. A korábbi modellben az emberek kritérium az emberi erőforrások meghatározására, az alkalmazottak bevonására, megbecsülésére és jutalmazására, a kommunikáció megerősítésére irányult, az új modellben a szervezeti kultúra és vezetés a szervezeti kultúra irányítását és gondozását, a változásokhoz szükséges feltételeket, a kreativitást és innovációt, illetve a küldetés jövőkép és stratégia iránti elkötelezettséget foglalja magába. Mind a 2010-es modellben az emberek kritérium, mind a 2020-as verzióban a szervezeti kultúra és vezetés kritérium a szervezet által meghatározott kultúrák és normák összességére irányul. Az új modellben azonban nagyobb szerepet kap az egyén, az önálló munkavégzésre való felhatalmazás és ösztönzés, legyen szó egyéni vagy csoportos munkafolyamatokról.

4. Partnerkapcsolatok és erőforrások- Érintettek bevonása, Fenntartható értékteremtés

A régi EFQM Modellben az adottságok oldal alatt helyezkedik el a Partnerkapcsolatok és Erőforrások kritérium, az új modellben ez a szegmens két kritériumra tagolódott, ugyanis egyes pontjai a Megvalósítás pillér alatt az Érintettek bevonása, további részei pedig a Fenntartható értékteremtés 3-as és 4-es kritériumában foglal helyet. A régi modell tartalmát tekintve a Partnerkapcsolatok és erőforrások kritérium a partnerkapcsolatok menedzselését, pénzügyi források kezelését, anyagok, épületek, ingatlanok kezelését és a műszaki információt és tudásmenedzsmenetet jelenti. A 2020-as EFQM modellben 3-mas kritériumaként a fenntartható kapcsolatok kialakítása, munkaerő bevonása, folyamatos támogatás biztosítása, társadalmi jóléthez való hozzájárulásként jelenik meg, míg a 4-es kritériumban az értéktervezés megvalósításának módjaként, az érték megvalósításaként, az általános tapasztalatok meghatározása és megvalósításaként foglal helyet. Az EFQM 2020 Modellben ezen szegmensek nagyobb hangsúlyt fektetnek a szervezet fogyasztó szemszögéből történő megítélésére. Illetve az új modell gyorsabban képes alkalmazkodni a változó piaci környezethez, amely által a szervezetek a szolgáltatásait könnyebben fejleszti úgy, hogy azok teljes mértékben megfeleljenek az érintettek igényeinek.

5. Folyamatok, Termékek és Szolgáltatások- A teljesítmény és az átalakítás irányítása

A korábbi, 2010-es verzióban az adottságok oldal alatt elhelyezkedő kritérium a Folyamatok, Termékek és Szolgáltatások, ami a 2020-as modellben 5-ös kritériumként a Megvalósítás szegmens alatt A teljesítmény és az átalakítás irányítása megnevezéssel foglal helyet. A korábbi modellben a Folyamatok, termékek és szolgáltatások kritérium a módszerek szisztematikus megtervezését, innovatív ötletek szervezetbe való integrálását, termék és szolgáltatások fejlesztését, előkészítését, bemutatását és az ügyfélmenedzsment fejlesztését tartalmazta, ezzel szemben az új modellben A teljesítmény és az átalakítás irányítása a teljesítménymenedzsmentet és kockázatkezelést, a szervezet átalakítását a jövőre tekintve, az innovációt, technikai fejlesztést, adatok, információk és tudás hasznosítását, valamint az eszközök és erőforrások menedzselését tartalmazta. A régi és új modell kritérium tartalmát tekintve megegyeznek, a pontok stratégiája és fókuszterülete azonos, megfogalmazás formájában azonban eltérnek egymástól. Az 2010-es modell Adottság oldalának vizsgálata után az Eredmények oldal áttekintése következik az új 2020-as modell kritériumához viszonyítva. A 2020-as modell előnye a korábbi 2010-hez képest, hogy figyelemmel kíséri az állandó változásokat, mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül, amihez teljesítmény és változásmenedzsment eszközöket alkalmaz.

6.7.8 Vevői eredmények, Emberek Eredmények, Társadalmi Eredmények-Érintettek véleménye

A 2010-es EFQM Modell Eredmények oldal alatt helyezkedik el a Vevői eredmények, Emberek Eredmények, illetve Társadalmi Eredmények. Ezen három kritérium tartalmát az új 2020-as EFQM Modell egyetlen kritériumba foglalta össze az Eredmények pillér alatt Érintettek véleménye, 6-os kritériumként. A korábbi modellben a kritériumok az alkalmazottak elégedettségére, az ügyfelek elégedettségére, a közösségi eredmények elégedettségére és a társadalomhoz kapcsolódó teljesítménymutatókra és visszamérésükre fókuszáltak, míg az új modell ezeket összefoglalva a vevői véleményekkel kapcsolatos eredményekre, munkavállalók véleményével kapcsolatos eredményekre, üzleti és irányító véleményekkel kapcsolatos eredményekre, továbbra a partnerek és beszállítók véleményével kapcsolatos eredményekre összpontosít. Az új EFQM ezen kritériuma az etikus viselkedésre, elszámolhatóságra koncentrál, ami által a szervezet megítélése és átláthatósága pozitív képként jelenik az érintettek körében.

9. Kulcs Eredmények- Stratégiai és működési teljesítmény

A 2010-es modell Eredmények oldalon utolsó kritériumként a Kulcs Eredmények találhatóak. A 2020-as modellben az Eredmények pillér alatt, 7-es és egyben utolsó kritériumként, Stratégiai és működési teljesítmény néven foglal helyet. A korábbi verzió tartalma a kulcsfontosságú eredményekre és KPI-k-ra irányul, ezzel szemben az új modell fókuszterülete bővült, így a hetes kritérium az eredményes és fenntartható érték megvalósítására, a pénzügyi teljesítményre, a stratégiai célok elérésére, a teljesítmény irányításának eredményeire és a jövőre vonatkozó előre jelző mérésekre összpontosít. Mind az EFQM 2010 Modell kilenc mind az EFQM 2020 Modell hét kritérium követelményei alapján elkészíthető önfénykép, önértékelés. A helyzetértékelési anyag összeállítását követően mind a két esetben a szervezet saját maga vagy külső független értékelő csoport is végrehajthatja az értékelést. EFQM 2020 Modellről elmondható, hogy a hetes kritériuma az eredményeket a szervezet átfogó teljesítményének ellenőrzésére, értelmezésére és fejlesztésére használja. Mind ezek által az új modell képes az eredmények alapján a belső fejlesztés megtervezésére, ami által a szervezet a későbbiekben hatékonyabban, célravezetőbben tud működni.

(EFQM Organisations, 2019)

Az EFQM elismerési rendszerének változásai

Az EFQM Modell változásával az elismerési rendszer is átformálásra került.

A különböző szintű díjazások a szervezetek számára a módosulások alkalmával továbbra is elérhetőek, függetlenül a szervezet méretétől, szektorától, területi, iparági elhelyezkedésétől.

EFQM 2010	EFQM 2020
Committed to Excellence	Validated by EFQM
Committed to Sustainability	-
-	Qualified by EFQM
Recognized for Excellence 3-5 stars	Recognized by EFQM 3-7 stars
Excellence Award	EFQM Global Award

4. táblázat EFQM Elismerési rendszer változása

Forrás: (EFQM Team, 2017) (EFQM Team, 2021)

A szervezetek elvárásai, érettségi és teljesítményszintjük alapján különböző elismerési szinteket érhetnek el az EFQM-tanúsítástól (Validated by EFQM) kezdve a több csillagos

EFQM elismerési szintig (Recognised by EFQM 3-7*), azonban a szervezetek elnyerhetik akár az EFQM Global Award díjat is.

Az elismerési rendszerek szintjei a következők:

1. Validated by EFQM

Az EFQM belépési szintje, ami a korábbi Excellence Validation egy csillagos (1*) szintjének felel meg, mely alkalmas azon szervezetek számára, amik a kultúrájuk fejlesztését most kezdik.

2. Qualified by EFQM

Korábbi Committed to Excellence Validation két csillagos (2*) verziójának felel meg. Azon szervezeteknek ajánlott, akik stratégiájukról, irányítási gyakorlatukról és fejlesztéseikről gyors, átfogó képet szeretnének kapni.

3. Recognised by EFQM (3-7*)

Az egész EFQM Modell szerinti önértékelés elvégzéséből tevődik össze, mely olyan szervezetek számára ajánlott, akik irányítási rendszerrel már rendelkeznek és visszajelzést szeretnének azzal kapcsolatban, hogy stratégiájuk, irányítási rendszerük, fejlesztési területeik eredményesek-e.

Az EFQM Global Award missziója alkalmas a szervezetek elismerése globális szinten.

5.2. VÁLTOZÁSOK HATÁSAINAK ELEMZÉSE

A modellekről elmondható, hogy tartalmukat tekintve számos esetben megegyeznek, azonban az új modell struktúrájában, felépítésében, elsajátításában, és a szervezetbe való integrálásában könnyebben alkalmazható, közérthetőségének, letisztultságának és logikusabb felépítésének köszönhetően. Szerkezetükről megállapítható, hogy az EFQM 2020 Modell a korábbi 2010-es modell egészét lefedi néhány további megállapítással kiegészülve. Az EFQM új modellje bővült a teljesítmény és az átalakítás irányítása kritériummal, amely régi verzióban egyáltalán nem található meg. Az új modell sokkal nagyobb hangsúlyt fektet a fenntarthatóságra ezen belül is az innovációra, így ez külön kritériumot kapott a megvalósítás pillér alatt. Ezen állításokon kívül elmondható, hogy az új 2020-as EFQM Modell nagyobb figyelmet fordít a vevői, munkavállalói, üzleti és vezetői, társadalmi környezeti, partneri, illetve beszállítói véleményekre, illetve az ezekkel kapcsolatos eredményekre. Az EFQM 2020 Modell az EFQM 2010 Modellel szemben jobb vezetést és irányítást biztosít, ami következtében növekszik a vezetésbe vetett bizalom, emellett javul a vevői igények kielégítése, továbbá a munkavállalók lojalítására törekszik. Az új modell a régivel szemben vevői igényekre koncentráltabban fókuszál, illetve

folyamatosan javuló munkafolyamatokat generál, továbbá az EFQM 2020 Modell bevezetése által az erőforrások jobban hasznosulnak, megbízhatóbbá válik a mérési rendszer, illetve a pénzügyi eredmények is javuló tendenciát mutatnak.

Összefoglalva az EFQM 2020 Modell megteremti a szervezet fejlődésének alapját, illetve utat mutat az eredmények eléréséhez, mind emellett perspektívát nyújt a hosszú távú szervezeti sikerek eléréséhez, ami bármely típusú és nagyságú szervezet működésére alkalmazható.

6. AZ EFQM 2020 MODELL ALKALMAZÁSA A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNYNÁL

Az elmúlt évek során a szervezeteknek gyors tempóban kellett alkalmazkodniuk a gazdasági és társadalmi változásokhoz. A szolgáltató cégek számára számos esetben kihívást jelentett az aktuális piachoz való idomulás, fennmaradás, ebből kifolyólag a változásokhoz való alkalmazkodás érdekében új megoldásokat kerestek. (EFQM Organisations, 2019)

Az évek fejlesztési eredményeként az EFQM 2020 Modell segítségével szolgálhat a fentiekben említett változások, nehézségek zavaró tényezők megoldásában, amelyekkel a szervezetek szembesülnek. Az új EFQM Modell segíti a szervezeteket abban, hogy sikereket érjenek el úgy, hogy felméri hol tartanak a fejlődésben és a fenntartható értékek megvalósításában. (EFQM Organisations, 2019)

A Pannon Fejlesztési Alapítvány a változásokhoz és átalakuláshoz, valamint a jövőre való felkészülés érdekében 2019-ben elkezdett megismerkedni a EFQM 2020 Modellel, annak érdekében, hogy gyorsan tudjon reagálni a külső és belső érdekelt felek igényeire, a gazdasági és társadalmi feltételek figyelembevételével. A PFA számára kulcsfontosságú a szervezeti ökoszisztéma megteremtése, a kooperatív vezetési stílus kialakítása, a kreatív és innovatív gondolkodás, a vezetői elkötelezettség a munkatársak, illetve a társadalom iránt, a fenntarthatóság és ökogazdálkodás, az etikus gondolkodás, az aktuális fejlődés fenntartása, a további fejlődés lehetősége, melyeket az EFQM 2020 Modell segítségével egy magasabb szinten tud megvalósítani. A modell szervezetbe való integrálása rámutatott arra, hogy mit kell tenni, miért kell tenni, hogyan, mikor és hol kell végrehajtani, miben kell fejlődni, hogyan lehet magasabb szintre jutni, továbbá rávilágít arra, hogy jobbak vagyunk-e másoknál, teljesítjük-e céljainkat, hogyan állunk a versenytársakhoz képest és továbbra is sikeresek leszünk-e. (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2020)

6.1. A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY ÖNÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSA



12. ábra A Pannon Fejlesztési Alapítvány önértékelési eljárása

Forrás: Saját szerkesztés

2019-ben új munkakörnyezet, majd dinamikus fejlődés

A Pannon Fejlesztési Alapítvány az elmúlt közel öt évben egy teljesen új működési környezetbe került, a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központba való betelepüléssel, melynek következtében az alapítási céljaival (a nyugat dunántúli térség ipari és gazdasági fejlődésének elősegítése a kutatás- fejlesztés helyzetének javításán, a gazdasági szereplők közötti tudás- és információ- megosztás intenzitásának fejlesztésén és a hálózati együttműködések erősítésén keresztül.) összhangban új stratégiai irányt kívánt meghatározni. A stratégia kidolgozását megelőzően elkezdődött egy önértékelési folyamat az EFQM 2020 Modell specifikációi alapján.

ÖNÉRTÉKELÉS, JELEN HELYZET AZONOSÍTÁSA

Az önértékelés egy minőségértékelési rendszer, melynek fő célkitűzése a szervezet egészének magasabb szintre emelése, stratégiájának fejlesztése a szervezeti kiválóság elérésére való törekvés, melynek megvalósítása érdekében a szervezet helyzetelemzést végez, kijelöli azon szegmenseket, melyek fejlesztést igényelnek, majd rangsorolja ezeket végül pedig az elképzeléseket beintegrálja a stratégiába. Az önértékelés tehát a szervezet működésének, tevékenységének szisztematikus és rendszeres elemzéseken alapuló vizsgálata, amelyek eredményeként a szervezet képes azonosítani erősségeit, és fejlesztendő szegmenseit, illetve kijelöli azokat a fejlesztési akciókat, melyek megvalósulását permanensen nyomon követi. Az önértékelés kiterjedhet az egész szervezetre, legtöbb esetben azonban csak egy-egy szervezeti egységre fókuszál. Az önértékelésre már számos módszer alkalmazható, mint például a kérdőíves módszer, vagy a workshop módszer. (Poór, 2016)

A Pannon Fejlesztési Alapítvány első önértékelési folyamata 2022-ben zajlott. A folyamat során külső szakértő nem került bevonásra. Az önértékelésre alkalmazott módszer a ZalaZONE Kiválósági Központ által rendelkezésre bocsájtott önértékelési ívek alapján történt. Az alapítvány munkatársai egyidejűleg kapták meg az önértékelési íveket, melyeket a központ által meghatározott keret között töltöttek ki. A kitöltés során a kitöltendő ív az EFQM három fő területére kérdezett rá, amelyek az iránymutatás, megvalósítás és eredmények. Az alapítvány munkatársai, így a három fő működési területre koncentráltan készítette el önértékelését a hivatalos EFQM AssessBase felületet alkalmazva. Az AssessBase egy egyedülálló önértékelést támogató és értékelési platform, amely segíti a szervezetet a kiemelkedő teljesítmény, a kulturális változás és az átalakulás felé vezető úton. Ezen a felületen olyan eszközök találhatóak meg, amelyek támogatják és elősegítik a fejlődést, az erősségek, és fejlesztési lehetőségek meghatározását, a kezdő szinttől a fejlettebbig.

A kiértékelést követően egyöntetű döntés született abban, hogy az EFQM -nek megfelelő első stratégiai terület kapcsán felmerült hiányosságokat orvosolni kell.

Az alábbi területek kerültek kiválasztásra

- Tervezett irányítási és teljesítménymenedzsment rendszer, ami összhangban áll a szervezet törekvéseivel, és kapcsolódik a stratégiájához.

- Kidolgozott stratégia álljon rendelkezésre, amely meghatározza az elvárt teljesítménycélokat, valamint a működés átalakítását, fejlesztését szolgáló törekvéseket.
- Felméri és értelmezi a működési környezetét, (ökoszisztémát), ezen belül a megatrendeket és az Egyesült Nemzetek Fenntartható Fejlődési céljait.
- Azonosítottja és megérti az érintett felek igényeit, valamint kiválasztotta közülük azokat, amelyeknek a legfontosabb (kulcs) szerepük van a szervezet sikerében.

EREDMÉNYEK KIÉRTÉKELÉSE

Az önértékelési folyamat eredményeképpen a következő kritériumok érték el kiemelkedően magas pontszámot az EFQM működési területeire vetítve.

Fő erősségek

Iránymutatás: A szervezet kiemelkedő, ambiciózus, kreatív és innovatív ötleteket valósít meg és az áttöréssel gondolkodást ösztönzi.

Megvalósítás: A PFA képes vonzó munkahelyként elkötelezni, fejleszteni és megtartani a dolgozókat, valamint megérteni az igényeiket és elvárásaikat, illetve azok változását.

Eredmények: Az alapítvány a jövőbeli teljesítményének előrejelzése érdekében folyamatosan gyűjti és feldolgozza a különböző forrásból rendelkezésre álló adatokat.

Fő fejlesztési területek

Az önértékelési folyamat során a következő területeket értékelték az alapítvány munkatársai fejlesztendő szegmensnek az EFQM működési területeire vetítve.

Iránymutatás: Az önértékelési rész során a legalacsonyabb pontozást a szervezet irányítási és teljesítménymenedzsmentje és az alapítvány törekvései közötti stratégia kapcsolatot definiáló kérdésre kapta.

Megvalósítás: Az értékelésben a kitöltők a teljesítményirányítási rendszerrel értékteremtési tevékenységet visszamérő folyamatokkal, partnerek stratégiai célok szerinti szegmentációjával kapcsolatos egységeket értékelték fejlesztendő területként.

Eredmények: Az értékelés során az alapítvány elsősorban a fejlesztendő részt a szervezeti célok küldetéshez, jövőképhez való kapcsolata és folyamatos felülvizsgálatában látja.

FEJLESZTÉSI JAVASLAT

Az önértékelési folyamat során a következő területeket értékelték az alapítvány munkatársai fejlesztendő szegmensnek az EFQM működési területeire vetítve.

Iránymutatás

A jelen öntértékelési rész során a legalacsonyabb pontozást a szervezet irányítási és teljesítménymenedzsmentje és az alapítvány törekevései közötti stratégia kapcsolatot definiáló kérdésre kapta.

Továbbá az alapítvány munkatársai fejlesztendő területek közé sorolták a stakeholderek igényeinek pontos feltérképezését, az ökoszisztéma és megatrendek, stratégia, teljesítménycélok meghatározását.

Megvalósítás

A jelen értékelésben a kitöltők a teljesítményirányítási rendszerrel értékteremtési tevékenységet visszamérő folyamatokkal partnerek stratégiai célok szerinti szegmentációjával kapcsolatos egységeket értékelték fejlesztendő területként.

Eredmények

Az értékelés során az alapítvány elsősorban a fejlesztendő részt a szervezeti célok küldetéshez, jövőképhez való kapcsolata és folyamatos felülvizsgálatában látja.

Az eddigiek alapján az elsődleges fejlesztendő területeket az alapítvány munkatársai egyhangúan az EFQM modellben meghatározott első szempont, az iránymutatás terület egységeinek fejlesztésével kívánják kezdeni. Ennek stratégiai oka, hogy a jól meghatározott, kidolgozott irány, küldetés előzetes feltételei az EFQM alapján meghatározott megvalósítási és eredmények szakaszok sikeres működtetésének.

6.2. ÖNÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁS AZ ALAPÍTVÁNY FOLYAMATAIBA VALÓ INTEGRÁLÁSÁNAK EREDMÉNYEI ÉS FEJLESZTÉSI IRÁNYOK

Az önértékelési eljárás eredményeként az alapítvány munkatársai meghatározott három stratégiai területre koncentráltan új működési irányelveket dolgoztak ki és egy egységes stratégiát határoztak meg.

Az alapítvány EFQM 1 csillagos stratégiai terv kidolgozását a ZalaZONE Járműipari Tesztpálya és a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ (ZZ KTK) stratégiai, működési és szervezeti átalakulása előzte meg.

A PFA startégiáját tekintve alapítási célja a dunántúli térség ipari és gazdasági fejlődésének támogatása a kutatás-fejlesztés helyzetének javításán, a gazdasági szereplők közötti tudás- és információmegosztás intenzitásának fejlesztésén és a hálózati együttműködések erősítésén keresztül.

PFA TECHNOLOGY	PFA PROFESSION	PFA NETWORK
Modern technológiák és ismeretek	Műszaki kultúra építése	Hálózatos együttműködések
A releváns modern technológiák és naprakész kapcsolatos ismeretek és tudások építése.	A műszaki kultúra erősítése, a műszaki szakmák (különösen a mérnöki területek) iránti elkötelezettség növelése – pályaorientáció és utánkövetés.	A térségi vállalkozások közötti együttműködések elősegítése kisebb-nagyobb projekteken keresztül.

13. ábra Pannon Fejlesztési Alapítvány alappillérei
 Forrás: (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2020)

A Pannon Fejlesztési Alapítvány az 1*-os értékelés elérése során megfogalmazott célja az iránymutatás EFQM egység fejlesztése a kiváló stratégiai működés érdekében.

A szervezet számára a „kiváló szervezet” mindig a legmagasabb szinten felel meg a legfontosabb stakeholderei, érintettjei legfőbb elvárásainak.

Kik a fő érintettek? Mire van szükségük, milyen elvárásaik vannak? Rajzoljuk le a saját szervezetünk érintett térképét! Milyen szinten elégítjük ki szervezetként az érintetteink fő igényeit?	HALLGATÓK	S W O T
	IPARI PARTNEREK	
	EGYETEMEK	
	KÖZOKTATÁS	
	NEMZETKÖZI SZERVEZETEK	

14. ábra A PFA legfontosabb stakeholderei 1* elérése során
 Forrás: (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2020)

Az alapítvány erősségeinek tekinthetőek a hallgatói célcsoportok igényeinek kielégítése, mint versenyképes tudás, életpályamodell közvetítése, illetve az egyetemi igények kielégítése, mint népszerűsítő tevékenységek ipari és intézményi kapcsolatok kialakítása a gyakorlati tudás megteremtése mellett.

A szervezet lehetőségei közé sorolhatóak a ZalaZONE adta ökoszisztéma, környezet, illetve a Széchenyi István Egyetemmel folytatott együttműködések.

A PFA gyengeségei a hallgatói célcsoportok kielégítése, mint orientációs életpálya közvetítése, ipari partnerek igényeinek kielégítése, mint jólképzett munkaerő, és közoktatási intézmények igényeinek kielégítése, mint népszerűsítő pályaorientációs tevékenységek biztosítása.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány fenyegetettségei az EU-s pályázatok aktuális helyzete, a válság, a helyi, térségi gazdaságfejlesztési politika hiánya.

A szervezet jövőképeként a szenvedélyterületeinek, tehát a promóciós programok szervezése, nemzetközi kapcsolatok kiépítése, tudásátadás, hallgatók támogatása, innovációra való törekvés, partneri együttműködés, és csoportmunka kompetenciaterületek fejlesztését tűzte ki célul, így az alapítvány új stratégiai iránya a modern technológiákra épülő tudáskultúra fejlesztésének megvalósítása hazai és nemzetközi viszonylatban, a ZalaZONE egyik meghatározó műhelyeként.

Az iránymutatás szerint a következő lépés a jövőkép megvalósításához vezető mérhető és értékelhető akciók, eredmények meghatározása, azaz Key Performance Indikátor (KPI) megállapítása volt.

A szervezet 2030-ra meghatározott sikerfaktorai:

1. Jól képzett munkaerő integrálása a térségi gazdaságba.
2. Az orientációs programokkal elért diákok számának növelése
3. Nemzetközi egyetemi projektek számának növelése
4. Hazai egyetemi projektek számának növelése
5. Nemzetközi konferenciák szervezése
6. Éves bevételi cél meghatározása
7. Az alapítvány létszám növelése

A megvalósítási szakaszra vonatkozóan a projekt tagjai a SWOT analízist, jövőképet és a KPI-kat figyelembe véve stratégiai prioritásokat határozott meg.

- Pályázatok követése,
- Stratégiai kapcsolatok építése,
- Orientációs programok újraépítése,
- Egyetemi népszerűsítési programok növelése,
- Mentorrendszer fejlesztése,
- Re-branding

A pontokhoz további akciókat és mérőszámokat is meghatározott a szervezet a 2023-as évre vonatkozóan.

A célba érés, sikerek elérése érdekében, megvalósulásra került kettő Erasmus+ pályázat indítása, stratégiai kapcsolatok építése, orientációs programok újraépítése, egyetemi népszerűsítési programok növelése, mentorrendszer fejlesztése, PFA megjelenés, marketing fejlesztése, Re-branding.

A szervezet az EFQM 2020 Modell adta keretrendszernek köszönhetően a Pannon Fejlesztési Alapítvány működése fenntarthatóbbá vált és elmondható, hogy a projektek kapcsán a szervezet felmérte folyamatait, ezáltal átláthatóbb a működése, emellett elemezte, definiálta legfontosabb stakeholdereit és azok igényét, megújította szolgáltatási struktúráját, így kézzelfoghatóvá váltak a szervezeti célok. A PFA a modellnek köszönhetően definiálni tudta, azokat a visszatartó erőket, melyek a megvalósítást akadályozták, ezáltal sikeresebbé vált.

Ilyen módon a Pannon Fejlesztési Alapítvány meghatározta új stratégiai irányát, a 2030-as évekre vonatkozó stratégiai tervét és a 2023-as évhez tartozó akciótervét. (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2020)

Összességében elmondható, hogy a szervezet számára az 1* elérése során a kiválósági modell letisztultságával, kompaktságával és jövőorientáltságával magas szintű, operatív eszközként szolgált a fejlődéshez, benchmark alapot, jó gyakorlati, tapasztalati alapot nyújtott és az értékelés alapjául szolgált a szervezet gyakorlati működése során. (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2020)

Az önértékelés a PFA számára átfogó szempontokat adott ahhoz, hogy egyszerre több irányból és átfogóan értékelni tudja saját folyamatait, módszereit és eredményét. Az önértékelés minőségértékelési módszerének köszönhetően az alapítvány működését magasabb szintre tudta emelni, melynek elérése érdekében a PFA helyzetelemzést hajtott végre, kijelölte tevékenységeinek fejlesztendő területeit, rangsorolta azokat, majd ezen szegmensek mentén alakította ki stratégiáját. Tehát az önértékelés célkitűzése az alapítvány által alkalmazott módszerek, folyamatok és elért eredmények teljes körű kiértékelése volt.

Az önértékelés által elkezdődött egy fejlesztési folyamat, melynek fő eredménye az lett, hogy a szervezet munkavállalói tisztán látták azon folyamatokat, amelyekre a PFA az elkövetkezendőkben fókuszálni fog és amerre a szervezetnek haladnia kell. Az önértékelés rámutatott tehát a hiányosságokra és a fejlesztendő területekre egyaránt.

Az első csillagos fejlesztést követően (a régi fejlesztési javaslatok már beintegrálódtak a működésbe) felmérésre kerülnek a kollegák által meghatározott javaslatok. A visszamérés vizsgálja azt a tényt, hogy a javaslatok alkalmazása által javult-e a szervezet. Összefoglalva a tanulmány feltárja az első körös fejlesztési folyamat eredményeit és iránymutatást ad a további fejlesztésekre vonatkozóan. Az eredmények további megbeszélendő pontok lehetnek a havi stratégiai megbeszélések során, tehát támpontot adnak arra, hogy melyek azok a folyamatok, melyek továbbgondolást igényelnek.

6.3. JÖVŐ KONCEPCIÓ, A KÖVETKEZŐ CSILLAG ELÉRÉSE

A Pannon Fejlesztési Alapítvány az első csillag (bronz fokozat 1*) elnyerése után, 2023-ban belevágott a második csillag bronz fokozat (2*) elismerési szint megszerzésébe.

A bronz fokozat (2*) elismerési szintjének kritériumai nagyban megegyeznek a 1* kritériumaival, azonban a 2* feltétele részletesebb, kiterjedtebb önértékelést kíván, továbbá szükséges három lezárt fejlesztési projekt megvalósítása, illetve a záró szemle. Az önértékelést a szervezetnek az EFQM Modell hét kritériumára vonatkozóan kell elvégezni, majd a záró szemle következik, az EFQM tanúsítás esetén pedig az AssessBase digitális felület alkalmazása szükséges, mindezt teljes mértékben online formában.

7. KIÉRTÉKELÉS

A dolgozat folyamán interjú készült a PFA kollegáival, ugyanis ezen megkérdezési forma biztosítja a legtöbb és legkardinálisabb információt, mely a kutatási kérdések megvizsgálásához szükséges.

Az interjú célja a Pannon Fejlesztési Alapítvány nyolc munkatársa véleményének és meglátásának feltérképezése a szervezet működésével, teljesítményével és fejlesztendő területeivel kapcsolatban az EFQM 2020 Modell kritériumai alapján. A célcsoport kiválasztása az interjút megelőzően tudatos volt, ugyanis a legrelevánsabb választ azon személyek adhatják, akik teljes mértékben részt vesznek és hozzájárulnak az alapítvány működéséhez és folyamataihoz.

Tehát az interjú megvizsgálja, hogy a PFA alkalmazottjai milyenek látják az alapítvány aktuális helyzetét, s mely területek folyamataiban vélik felfedezni a fejlődési lehetőséget.

A következő részben bemutatásra kerülnek az interjúk kérdései az EFQM 2020 Modell elemei alapján csoportosítva. Az új 2020-as modell keretrendszere generálta a kérdéseket a három fő pillér alapján, tehát az iránymutatás, megvalósítás és eredmények szegmensei a szervezet minőségfejlesztésének megvalósítása érdekében.

IRÁNYMUTATÁS	
Küldetés, stratégia, jövőkép	
1.	Ismeri a PFA stratégiáját, küldetését, jövőképét?
2.	Tud azonosulni a PFA startégiájával, küldetésével, jövőképével?
3.	Megvalósíthatónak látja a PFA jövőre vonatkozó terveit?
4.	Mennyire releváns az alapítvány jövőképe 5/10 éves távlatban?
5.	Ha változtatni tudna a küldetésen, jövőképen, stratégián, akkor mit változtatna?
6.	A PFA-nál melyek a legmeghatározóbb kihívások?
7.	Ezeket a kihívásokat, hogy lehet megoldani, kezelni?
Szervezeti kultúra és Vezetés	
1.	Miben látja a mindennapi kihívásokat a munkája során?
2.	Milyenek ítéli meg a munkahelyi közösséget?
3.	Számíthat munkahelyi nyomás alatt kollegájára vagy vezetőjére?
4.	Szervezetben belül jellemző a csapatmunka?
5.	Kreativitásra, innovációra ösztönzi munkahelyi környezete, kollegája, vezetője?
6.	Miben látja a szervezeti kultúra erősségét?
7.	A PFA vezetősége törekszik saját személyes teljesítményének javítására, fejlesztésére?
8.	A PFA vezetősége ismeri munkatársai elégedettségét?
9.	Mennyire vesz részt a vezetője a munkahelyi közösség kialakításában?
10.	A PFA vezetősége bátorítja és felhatalmazza alkalmazottjait, hogy önállóan hozzák meg döntéseiket?

MEGVALÓSÍTÁS	
Érintettek bevonása	
<ol style="list-style-type: none"> 1. A PFA vezetősége tartja és ápolja a kapcsolatot a kiemelt partnerekkel? 2. Milyen típusú ügyfelei vannak a PFA-nak? 3. A PFA-nak vannak visszatérő ügyfelei? 4. Mivel lehet megtartani őket? 5. A PFA marketing és értékesítési rendszerét eredményesen működteti, mely alkalmas az érdeklődők figyelmének felkeltésére? 	
Fenntartható értékteremtés	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Miben járul hozzá a PFA a társadalmi fenntarthatósághoz? 2. Miben kell fejlődnie a PFA-nak, hogy innovatívabb legyen? 3. Elég innovatív és technológiailag fejlett a PFA a jövőre tekintve? Mit kell tennie, hogy az legyen? 4. A PFA vezetősége él a fejlesztési projektek nyújtotta támogatásokkal? 5. A PFA maximálisan kiaknázza az eszközeibe, technológiájába rejlő értékeket, lehetőségeket? 6. A PFA él a technológia által nyújtott lehetőségekkel? 	
A teljesítmény és az átalakítás irányítása	
<ol style="list-style-type: none"> 1. A PFA vezetősége biztosítja az erőforrásokat a szervezeti működéshez? 2. A PFA vezetősége fejleszti az Ön teljesítményét? 3. Mennyire érzi értékesnek a munkáját a PFA-nál? 4. Ösztönözné Önt egy irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és bevezetése? 5. A PFA a szolgáltatásait folyamatosan fejleszti? 6. Mit kell fejleszteni, miben lehetne javulni? 	
EREDMÉNYEK	
Érintettek véleményei	
<ol style="list-style-type: none"> 1. A PFA szolgáltatásai fejlesztése során figyelembe veszi ügyfelei elvárásait, kikéri véleményüket? 2. A PFA visszaméri, hogy mennyire elégedettek a vevők? 3. A PFA folyamatosan gyűjti a vevők visszajelzéseit, reklamációikat? 4. Miben szükséges fejlődni az ügyfelek igényeinek kielégítésével kapcsolatban? 	
Stratégiai és működési teljesítmény	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eredményesnek látja a PFA eddigi törekvését, tevékenységét? 2. Milyen jellegű tevékenységben érte el a PFA a legmeghatározóbb eredményeket? 3. A PFA-nál folyamataink teljesítményét folyamatosan értékeljük? 4. A PFA az elvárttól alacsonyabb szintű teljesítmény esetén beavatkozik és javítja a problémás folyamatot? 	

5. táblázat A kidolgozott interjú megkérdezés alapját képező kérdéssor felépítése

Forrás: Saját szerkesztés az EFQM 2020 modell keretrendszerére alapján

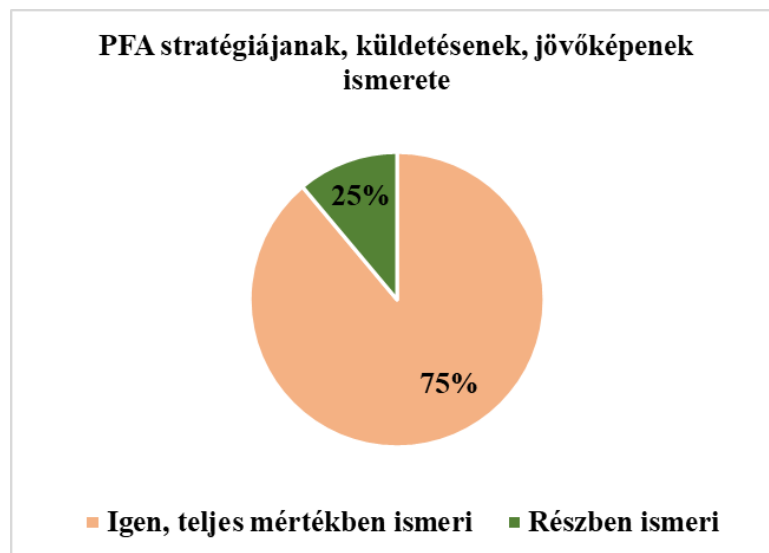
7.1. INTERJÚ KIÉRTÉKELÉSE

A következő rész az interjú eredményeinek kiértékelését foglalja magába. A kollegák válaszai alapján megállapítható, hogy melyek a PFA azon szegmensei, amelyek jelenleg és a jövőre tekintve kiemelkedő módon funkcionálnak, továbbá azon területekre is rávilágítanak, hogy melyek azok a szegmensek, amelyek jelenleg és az elkövetkezendő időre is fejlesztésre szorulnak. Az interjú eredményei alapján javaslatlattételre a 7.2 fejezetben

kerül sor, mi szerint az EFQM 2020 Modell három pillérje és hét kritériuma alapján a szervezet mely folyamatai igényelnek átalakítást, továbbfejlesztést a kiválóság elérése érdekében.

1. kérdés: Ismeri a PFA stratégiáját, küldetését, jövőképét?

Az első interjú kérdés célja, hogy felmérje a Pannon Fejlesztési Alapítvány munkatásai ismeretét azzal kapcsolatban, hogy tudatában vannak-e a szervezet stratégiájával, küldetésével, illetve jövőképevel. Az eredmény szerint, ahogy azt a lenti diagramm is reprezentálja, az alapítvány munkatársainak 75%-a teljes mértékben tisztában van a szervezet által meghatározott stratégiával, küldetéssel és jövőképpel, azonban a megkérdezettek 25%-a csak részben ismeri a stratégiát, küldetést és jövőképet, így az ő kompetenciájuk e téren még bővítésre szorul.



1. diagramm: PFA stratégiájának, küldetésének, jövőképeinek ismerete

Forrás: Saját szerkesztés

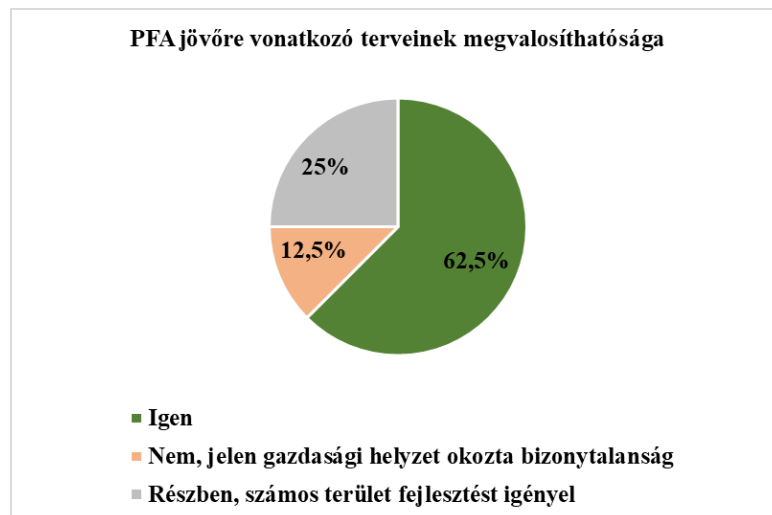
2. kérdés: Tud azonosulni a PFA stratégiájával, küldetésével, jövőképevel?

Az interjúk válaszok alapján megállapítható, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány stratégiájával, küldetésével és jövőképevel a szervezet munkatársainak többsége teljes mértékben tud azonosulni, amit azzal indokoltak, hogy mind a küldetés, mind a stratégia, mind pedig a jövőkép meghatározását az ő véleményük is formálta. A megkérdezett személyek közül ketten azt a választ adták, hogy a fentiekben említett meghatározásokkal nem értenek egyet, ugyanis az aktuálisan meghatározott víziót túlzónak gondolják. Az

elmondásuk alapján a jelen környezeti és gazdasági helyzethez mérten újra kellene gondolni a célkitűzéseket.

3. Kérdés: Megvalósíthatónak látja a PFA jövőre vonatkozó terveit?

A harmadik kérdés víziója az alapítvány munkatársai véleményének feltérképezése azzal kapcsolatban, hogy a kitűzött célok elérését teljesíthetőnek látják-e a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésére vonatkozóan. A lenti diagramm is szemléltetni, hogy az alkalmazottak 62,5%-ban látják megvalósíthatónak a jövőre vonatkozó terveket, azonban a munkatársak 12,5%-a nemleges választ adott, a jelen gazdasági helyzet bizonytalansága miatt, a válaszok 25%-a pedig úgy vélte, hogy a szervezet jövőre vonatkozó tervei csak részben teljesíthetőek, ugyanis az alapítvány stratégiáját tekintve, számos szegmens fejlesztést igényel.



2. diagramm PFA jövőre vonatkozó terveinek megvalósíthatósága

Forrás: Saját szerkesztés

4. kérdés: Mennyire releváns az alapítvány jövőképe 5/10 éves távlatban?

A negyedik kérdés arra irányult, hogy a PFA munkatársai megvalósíthatónak látják-e a szervezet jövőképét öt és tíz éves távlatban. Az interjú kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány jövőképe öt éves távlatban releváns. A megkérdezettek az alábbi indokokkal támasztották alá a szervezet jövőképének relevanciáját öt éves távlatban:

- A térségben mindenképpen releváns a jövőképe a pillérek kiépítésének köszönhetően
- A jelenlegi helyzet alapján (kapcsolatok, tevékenység, gazdasági környezet) meghatározottak a célok

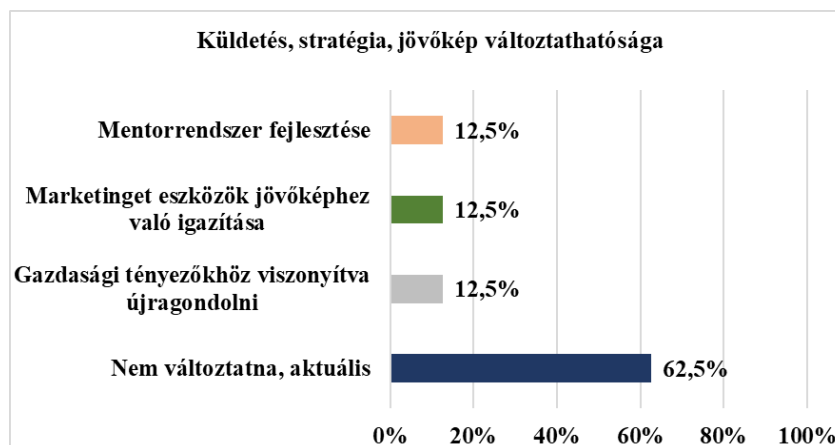
- Az eddigi tapasztalatok alapján a növekedés folyamatos, így biztosan releváns a jövőkép
- A jövőkép a célokhoz mértén került kialakításra

A megkérdezettek válasza alapján a szervezet jövőképe 10 éves távlatban nem feltétlenül releváns, az alábbi indokok alapján:

- Nem önállóan működő piaci szektor
- Gazdasági környezet változékonysága, kiszámíthatatlansága
- Szervezet működése tisztázatlan
- Aktuális trendekhez való igazodás mérték

5. kérdés: Ha változtatni tudna a küldetésen, jövőképen, stratégián, akkor mit változtatna?

Az interjúk kérdésekre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány munkatársai közül 62,5%-a nem változtatna semmit a szervezet jelenlegi küldetésén, jövőképen és stratégiáján, ugyanis aktuálisnak vélik azt. A dolgozók 12,5%-a úgy gondolja, hogy a gazdasági tényezőkhez viszonyítva érdemes lenne újra értelmezni a fentiekben említett szegmenseket. A megkérdezettek 12,5%-a állítja azt, hogy a szervezet marketing eszközeit kell a PFA jövőképehez, stratégiájához és küldetéséhez igazítani. A munkatársak 12,5%-a pedig azt gondolja, hogy a mentorrendszer jelenlegi álláspontján változtatna.

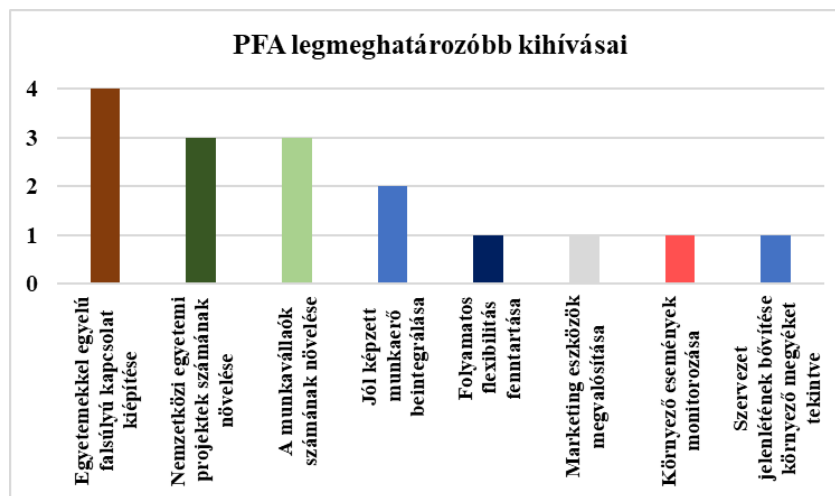


3. diagramm Küldetés, stratégia, jövőkép

Forrás: Saját szerkesztés

6. kérdés: A PFA-nál melyek a legmeghatározóbb kihívások?

Az alábbi 4 fokozatos Likert-skála azt reprezentálja, hogy a PFA munkatársai számára a legmeghatározóbb kihívásokat az egyetemekkel való kapcsolat kiépítése, a szervezet jelenlétének bővítése a környező megyében, a nemzetközi és egyetemi projektek számának növelése, jól képzett munkaerő szervezetbe való integrálása, a munkavállalók számának növelése, a folyamatos flexibilitás, marketing eszközök megvalósítása és a szervezet körül folyó események folytonos monitorozása jelenti. Ezen állítások mindenképp fejlesztést igényelnek proaktív előrehaladás érdekében.

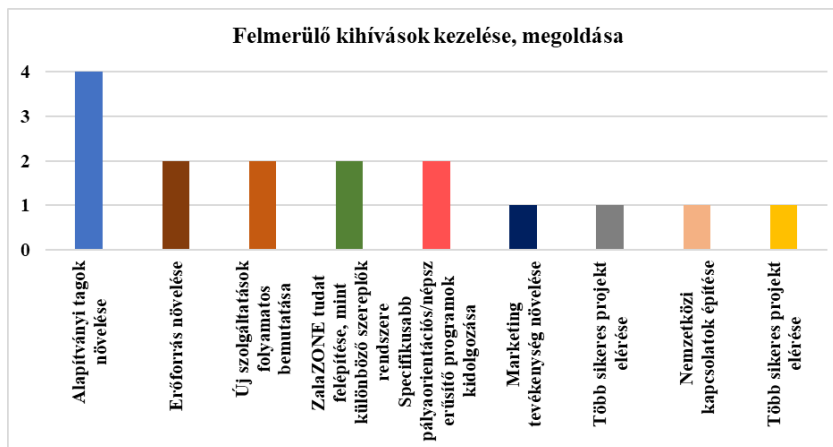


4. diagramm PFA legmeghatározóbb kihívásai

Forrás: Saját szerkesztés

7. kérdés: Az esetlegesen felmerülő kihívásokat, hogy lehet megoldani, kezelni?

Az interjú kérdés eredményeképpen az esetlegesen felmerülő hibákat, ahogy a lenti diagram is igazolja az erőforrások növelésével, az újonnan megjelenő szolgáltatások folyamatos bemutatásával, a ZalaZONE tudat felépítésével, több sikeres projekt elérésével, az alapítványi tagok bővítésével, nemzetközi kapcsolatok építésével, diákok bevonásával, specifikusabb pályaorientációs programok szervezésével és a marketing tevékenységek növelésével lehetséges javítani.

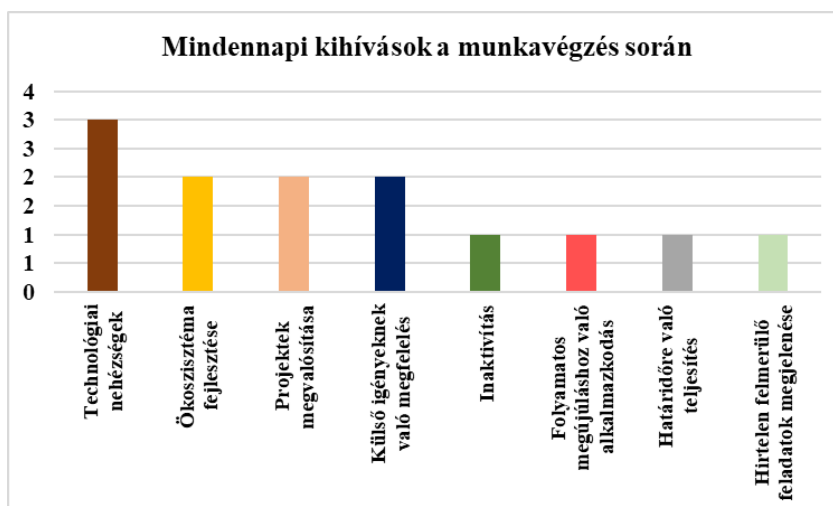


5. diagramm Felmerülő kihívások kezelése, megoldása

Forrás: Saját szerkesztés

8. kérdés: Miben látja a mindennapi kihívásokat a munkája során?

A megkérdezettek elmondása alapján, ahogy azt a Likert-skála is ábrázolja a PFA alkalmazottjai számára a munkájuk elvégzése során kihívást jelent a változó környezethez, aktuálisan megjelenő új trendekhez való alkalmazkodás, az esetlegesen felmerülő technológiai akadályok, a begyűrző, külső igényekhez való megfelelés, amit flexibilisen kell tudni kezelni. További kihívást jelent az egyéb munka és teendő mellett megjelenő váratlan feladatok, az aktuális projektek megvalósítása vagy a határidőre való teljesítés, illetve az ökoszisztéma fejlesztése.



6. diagramm Mindennapi kihívások a munkavégzés során

Forrás: Saját szerkesztés

9. kérdés: Milyennek ítéli meg a munkahelyi közösséget?

A válaszadók mindegyike pozitívnak, családiasnak, barátságosnak és támogatónak ítélte meg a munkahelyi közösséget, ahol jól működik a kommunikációs és a csapatmunka. Esetlegesen felmerülő konfliktus esetén a problémák kezelése sem okoz fennakadást. A megkérdezett személyek mindemellett, fontosnak vélték megemlíteni, hogy a vezetőség rugalmasan kezeli, illetve törekszik megoldást találni az esetlegesen felmerülő egyéni igények orvosolására, akár a munkavégzés, akár az egyéb teendő elvégzése során.

10. kérdés: Számíthatok munkahelyi nyomás alatt kollegáira vagy vezetőire?

A megkérdezett személyek közül mindenki egyöntetűen úgy gondolja, hogy nyomás alatt számíthat kollegájára és vezetőjére egyaránt, ugyanis a munkatársak megbízhatóak és segítőkészek minden esetben és együttműködnek a nehéz helyzetekben egyaránt. A PFA-nál a munkavállalók fontosnak tartják az egymással való kooperációt, az esetlegesen felmerülő kihívások közös megoldását. Az alapítvány vezetősége is készséggel támogatja és ötletekkel látja el munkavállalóit, ha bármilyen többlet terhelés éri őket.

11. kérdés: Szervezetten belül jellemző a csapatmunka?

A válaszadók 100%-ban egyetértettek abban, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítványnál jellemző a csapatmunka. A munkavégzés során legtöbb esetben a közös feladatmegoldás a jellemző akár projektek elvégzése, tanulmányok megírása vagy programok megszervezése és megvalósítása során. Ezen felállítás sok esetben célravezetőbb a munkavállalók körében, ugyanis az elvégzendő tevékenység sok esetben gyorsabban és könnyebben kivitelezhető, ha a kijelölt feladat felosztódik a munkatársak között. Az együttes tevékenység a legtöbb esetben újabb és újabb ötletet generál, amely hozzájárulhat az adott tevékenység kimagasló megoldásához.

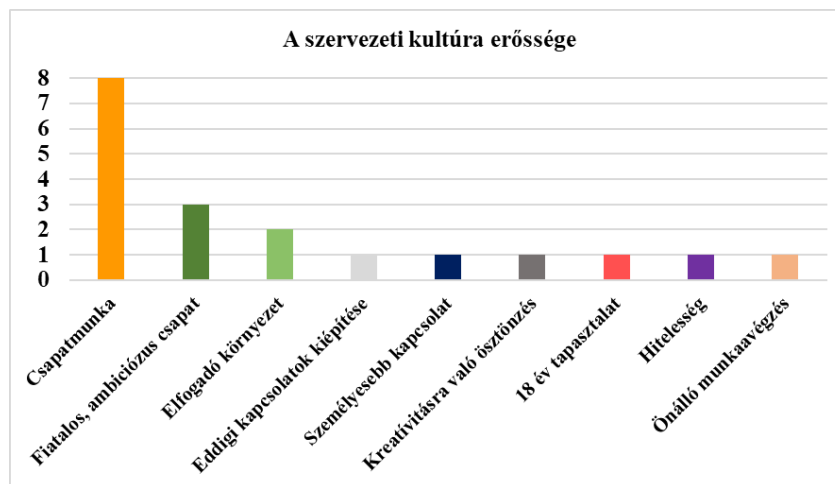
12. kérdés: Kreativitásra, innovációra ösztönöz munkahelyi környezete, kollegája, vezetője?

Az interjú eredménye alapján megállapítható, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány összes munkatársát kreativitásra, innovációra ösztönzi munkahelyi környezete, kollégája és vezetője, emellett kiemelték, hogy ösztönzőként szolgál a fiatal munkaerő és szemléletmódja, az aktuális projektek változatossága, és a partnerkapcsolatok.

13. kérdés: Miben látja a szervezeti kultúra erősségét?

A válaszok alapján megállapítható, ahogy a lenti diagramm is mutatja, hogy az alapítvány munkatársai a szervezeti kultúra erősségét számos tényezőbe vélik felfedezni, mint például az önálló munkavégzés, a csapatmunka, a fiatalos, ambiciózus csapat, a mostanra kiépített

és fenntartott partnerkapcsolatok, a személyesebb kapcsolat megteremtése az alapítványon belül, a kreativitásra való ösztönzés, az elfogadó munkakörnyezet, a 18 év munkatapasztalat, illetve a hitelesség.



7. diagramm Szervezeti kultúra erőssége

Forrás: Saját szerkesztés

14. kérdés: A PFA vezetősége törekszik saját személyes teljesítménye javítására, fejlesztésére?

A megkérdezett személyek egyöntetűen igenlő választ adtak, így a Pannon Fejlesztési Alapítvány összes munkavállalója egyetért abban, hogy a vezetősége törekszik saját személyes teljesítményének javítására, fejlesztésére akár trainingek, workshopok, konferenciák tekintetében, ami nagyban hozzájárul az alapítvány innovatív gondolkodásának elősegítésére és a kreativitás növelésére-

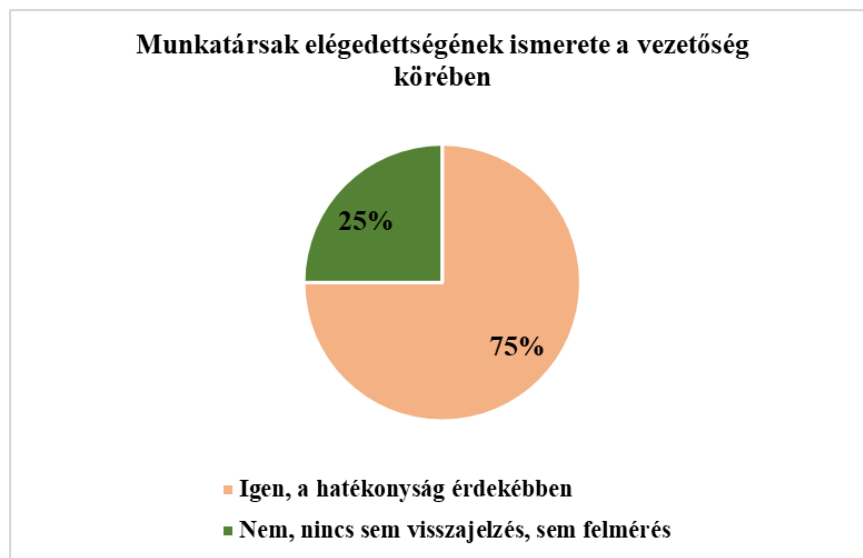
15. kérdés: A PFA vezetősége elismeri és jutalmazza az elvégzett munkád?

A Pannon Fejlesztési Alapítvány munkatársai 100%-ban igenlő választ adtak, tehát úgy vélik, hogy a PFA vezetősége elismeri és jutalmazza az elvégzett munkájukat. A válaszadók közül többen kiemelték, hogy a vezetői elismerés ösztönzi, motiválja munkavégzését, ami által a kollegákat is képesek hatékonyságra, produktivitásra sarkallni.

16. kérdés: A PFA vezetősége ismeri munkatársai elégedettségét?

Az interjú kérdéssor megválaszolása során a kérdezett személyek véleménye megoszlott azzal kapcsolatban, hogy a PFA vezetősége ismeri-e munkatársai elégedettségét. Ahogy azt a lenti ábra is szemlélteti a válaszadók 75%-a szerint a vezetőség ismeri munkatársai elégedettségét, visszajelzések formájában ösztönzi őket a hatékonyság érdekében. A

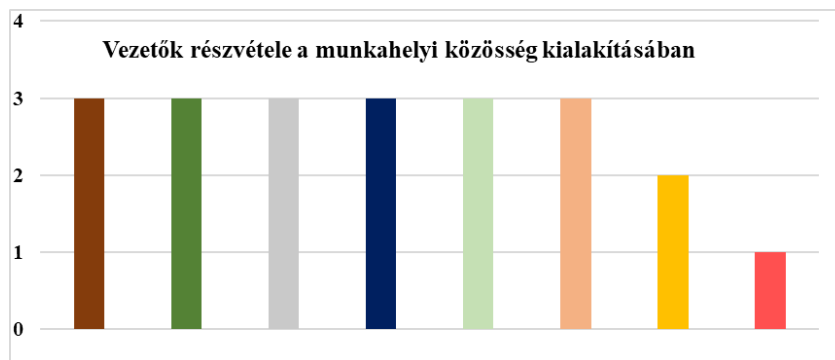
megkérdezett személyek 25%-a úgy véli, hogy a vezetőség nem ismeri munkatársai elégedettségét, nincs sem visszajelzés, sem elégedettségi felmérés.



8. diagramm Munkatársak elégedettségének ismerete a vezetőség körében
Forrás: Saját szerkesztés

17. kérdés: Mennyire vesz részt a vezetője a munkahelyi közösség kialakításában?

Az 1-től 4-ig terjedő Likert-skála azt reprezentálja, hogy a válaszadók véleménye alapján a munkahelyi közösség kialakításában előre lendítésében és a pozitív munkahelyi légkör megvalósításában mennyire vesz részt a vezetője. A diagramm alapján kiszámolt átlag 2.6 pont a maximálisan adható 4 pontból. Így a vélemények alapján meghatározott átlagból megállapítható, hogy a PFA-nak ezen szegmensét fejleszteni kell, ugyanis a vezetői szerepvállalás nem túl erős az alapítványnál a munkahelyi közösség kialakításában.

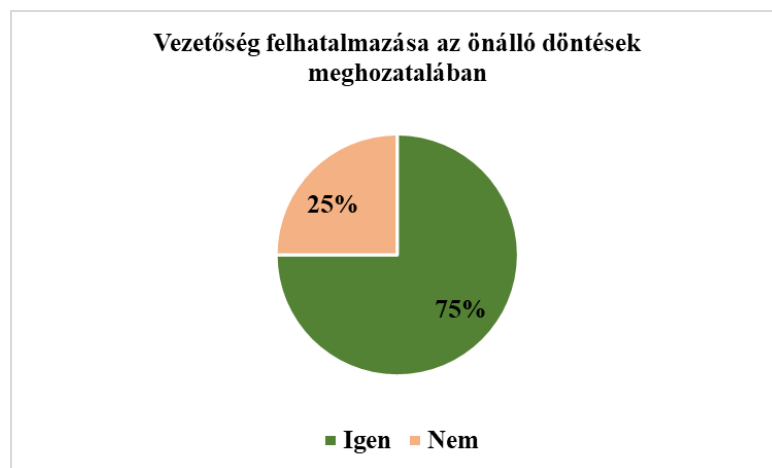


9. diagramm Vezetők részvétele a munkahelyi közösség kialakításában

Forrás: Saját szerkesztés

18. kérdés: A PFA vezetősége bátorítja és felhatalmazza alkalmazottjait, hogy önállóan hozzák meg döntéseiket?

Az alábbi diagramm reprezentálja, hogy a válaszadók 75%-a véli úgy, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány vezetősége felhatalmazza alkalmazottjait, hogy önállóan hozzák meg döntéseiket, 25%-a pedig úgy gondolja, hogy nem, amit azzal indokoltak, hogy a döntéseket minden esetben a felső vezetés hozza, így személyes mozgásterük nincs, viszont javaslatuk formálja a főbb meghatározásokat.



10. diagramm Vezetőség felhatalmazása az önálló döntések meghozatalában

Forrás: Saját szerkesztés

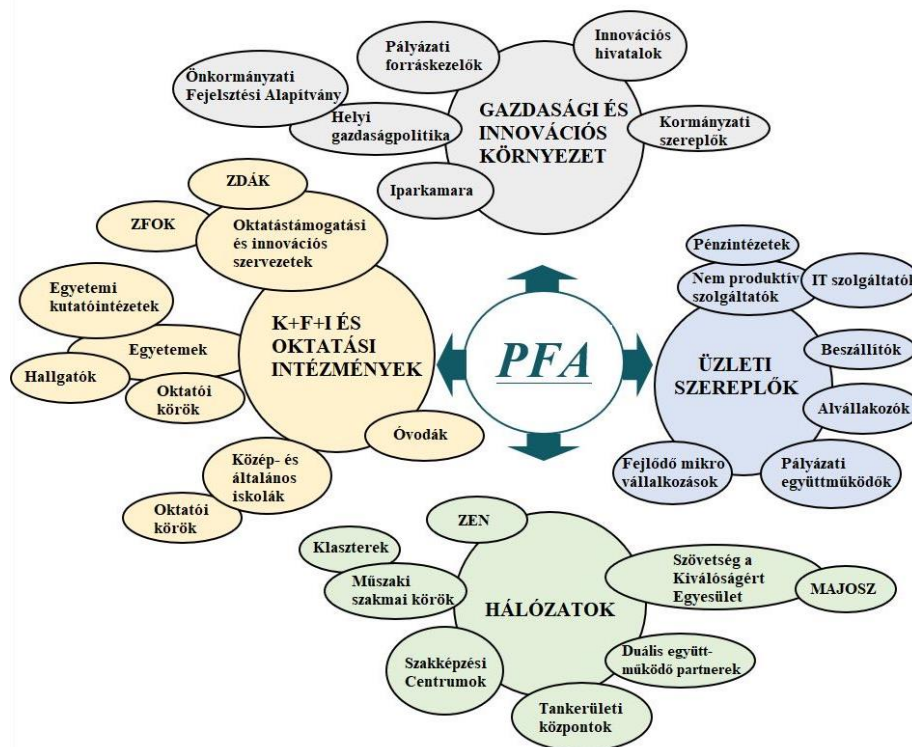
19. kérdés: A PFA vezetősége tartja és ápolja a kapcsolatot a kiemelt partnerekkel?

A válaszadók közül minden személy igenlő választ adott azzal kapcsolatban, hogy a PFA vezetősége ápolja és tartja-e a kapcsolatot kiemelt partnereivel. A megkérdezett személyek

közül többen állították, hogy a partnerekkel való kapcsolattartás kulcsfontosságú tényező az alapítvány működésében, illetve említették azt a tényt, hogy ezen a téren fejlődnie kellene a szervezetnek, ugyanis a kapcsolatfelvételek nem rendszeresek.

20. kérdés: Milyen típusú ügyfelei vannak a PFA-nak?

Az interjú kérdés célja az volt, hogy feltérképezésre kerüljön, hogy milyen ügyfelei vannak a Pannon Fejlesztési Alapítványnak. A PFA munkatársainak tudomása alapján, ahogy azt az ábra is szemlélteti, ügyfelei körébe tartoznak gazdasági és innovációs környezet szereplői, mint például kormányzati szereplők, illetve az iparkamara, továbbá a PFA érintettjei az üzleti szereplők, mint a beszállítók, alvállalkozók. A Pannon Fejlesztési Alapítvány stakeholderei közé tartoznak még a hálózatok, például a klaszterek, szakképzési centrumok, továbbá tankerületi központok. A PFA ügyfeleinek tekinthetőek továbbiakban a K+F+I és oktatási tevékenységet végző intézmények, mint a ZDÁK, ZFOK, egyetemek, hallgatók, oktatói körök.



11. diagramm PFA ügyfélkörének típusai

Forrás: Saját szerkesztés (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2020) alapján

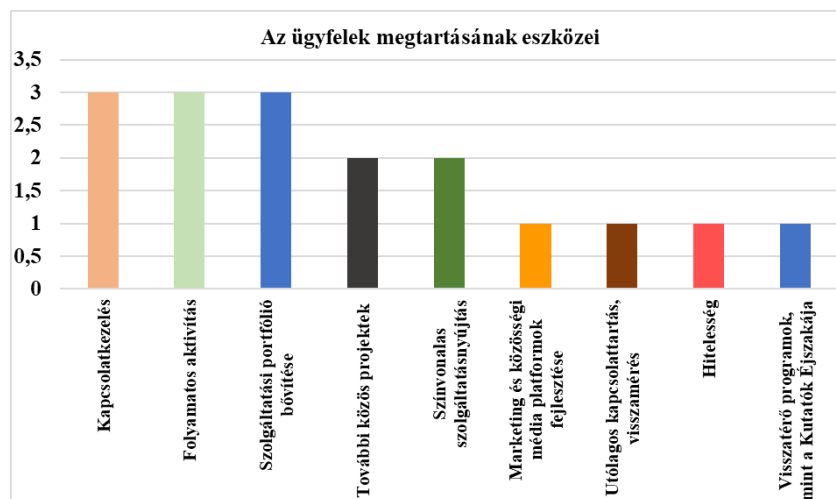
21. kérdés: A PFA-nak vannak visszatérő ügyfelei?

A megkérdezett személyek egyöntetűen igenlő választ adtak azzal kapcsolatban, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítványnak vannak-e visszatérő ügyfelei. A válaszadók úgy

gondolják, hogy az ügyfelek igényeinek maximális kielégítése és a rugalmasság nagyban hozzájárul a megtartásukhoz. A PFA munkatársai azt is elmondták, hogy a szervezet folyamatosan törekszik az ügyfélkör bővítésében, különböző programokkal, projektekkel és együttműködések által.

22. kérdés: Mivel lehet megtartani a PFA ügyfeleit?

Az alábbi ábra azt reprezentálja, hogy mik azok az eszközök, melyekkel a PFA ügyfeleit meg lehet tartani. A válaszadók közül, legtöbben a PFA szolgáltatási portfóliójának bővítését, a folyamatos aktivitást és a kapcsolatkezelést javasolták. Ezt követően a színvonalas szolgáltatásnyújtása, és a további közös projektem megvalósítása volt, a legkevesebbszer pedig a hitelesség, utólagos kapcsolattartás, visszamérés, marketing és közösségi média platform kialakítása és a visszatérő programok megszervezése volt.



12. diagramm Az ügyfelek megtartásának eszközei
Forrás: Saját szerkesztés

23. kérdés: A PFA marketing és értékesítési rendszerét eredményesen működteti, mely alkalmas az érdeklődők figyelmének felkeltésére?

A válaszadók közül mindenki egyértelmű nemi választott azzal kapcsolatban, hogy marketing és értékesítési rendszerünket eredményesen működtetjük-e. A válaszok alapján ezen szegmens erősen fejlesztésre szorul. A PFA munkatársai úgy látják, hogy az alapítvány weboldalának megvalósításával a fejlődési folyamatok elindultak, azonban az ügyfelek megtartásához, a szervezet köztudatban maradásához különböző social media platform járulna hozzá.

24. kérdés: Miben járul hozzá a PFA a társadalmi fenntarthatósághoz?

A megkérdezett személyek válasza alapján a Pannon Fejlesztési Alapítvány népszerűsítő, pályorientációs programokkal, a hálálगतok munkakörnyezetbe való integrálásával, egyetemekkel való kapcsolattartással és hálózatos együttműködésekkel járul hozzá a társadalmi fenntarthatósághoz.



13. diagramm A PFA hozzájárulása a társadalmi fenntarthatósághoz

Forrás: Saját szerkesztés

25. kérdés: Miben kell fejlődnie a PFA-nak. hogy innovatívabb legyen?

Az interjú kérdés célja az volt, hogy feltérképezze a PFA munkatársainak véleményét azzal kapcsolatban, hogy melyek azok a szegmensek, amiket fejleszteni kell az innovatívabbá válás érdekében. A megkérdezett személyek az alábbi szegmenseket jelölték meg fejlesztendő területként:

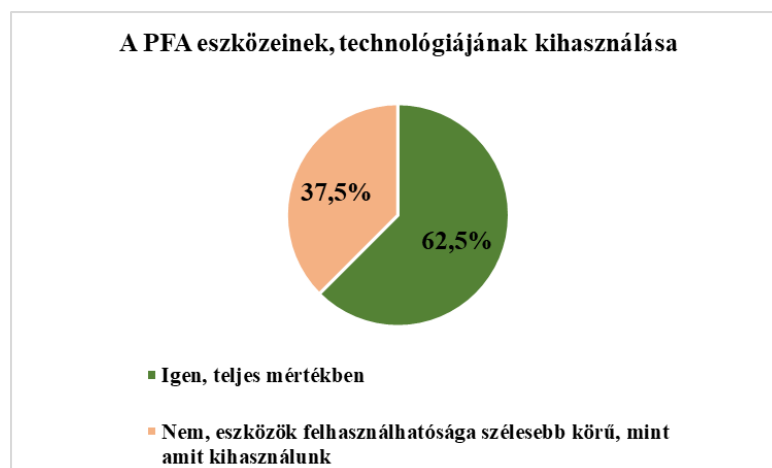
- Marketing és social media eszközök fejlesztése
- Szolgáltatási portfólió fejlesztése, a
- Szervezet strukturálása és
- Feladatkörök meghatározása, a
- A kutatási területek meghatározása
- Újonnan megjelenő innováció monitorozása, i
- Interaktív megoldások bevezetése
- Kreativitás

26. kérdés: A PFA vezetősége él-e a fejlesztési projektek nyújtotta támogatásokkal?

A válaszadók 100%-ban egyetértenek abban, hogy a PFA vezetősége él a fejlesztési projektek nyújtotta támogatásokkal, ugyanis kulcsfontosságú tényezőnek tartják a szervezet előre lendítését, a fejlődési lehetőségek minél magasabb szintű kiaknázást, illetve a munkavállalói igények teljes mértékű kielégítést.

27. kérdés: A PFA maximálisan kiaknázza az eszközeibe, technológiáinkban rejlő értékeket, lehetőségeket?

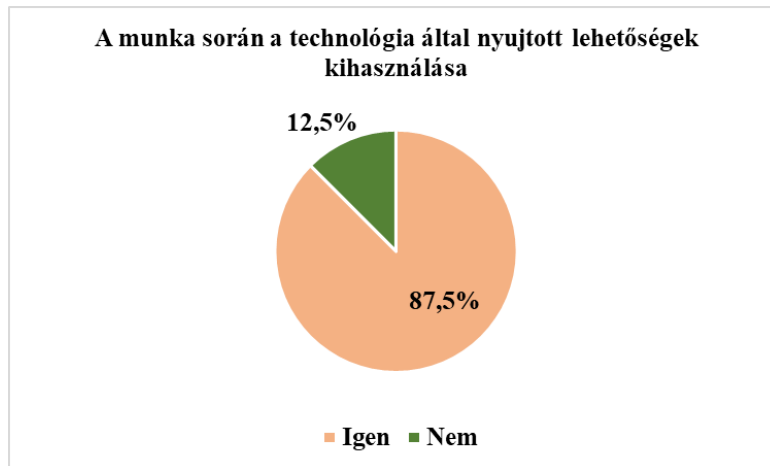
A válaszok eredményeképpen megállapítható, hogy a PFA munkatársai 62,5%-ban vélik úgy, hogy a szervezet teljes mértékben kiaknázza eszközeibe, technológiájába rejlő értékeket, lehetőségeket, 37,5%-a azonban úgy gondolja, hogy az eszközök felhasználhatósága szélesebb körű, mint ami kihasználásra kerül.



14. diagramm A PFA eszközeinek, technológiájának kihasználása
Forrás: Saját szerkesztés

28. kérdés: A PFA folyamatai során él a technológia által nyújtott lehetőségekkel?

Az alábbi ábra azt szemlélteti, hogy a megkérdezett személyek 87,5%-a véli úgy, hogy a PFA teljes mértékben él a technológia által nyújtotta lehetőségekkel, azonban 12%-a azt gondolja, hogy a szervezet nem használja ki ezeket a lehetőségeket. Elmondásuk alapján a szervezet technikailag, illetve az eszközeit tekintve sokkal fejlettebb és modernebb annál, mint amit a munkafolyamatok során igénybe vesz és használ.



15. diagramm A munka során a technológia által nyújtott lehetőségek kihasználása

Forrás: Saját szerkesztés

29. kérdés: A PFA vezetősége biztosítja az erőforrásokat a szervezeti működéshez?

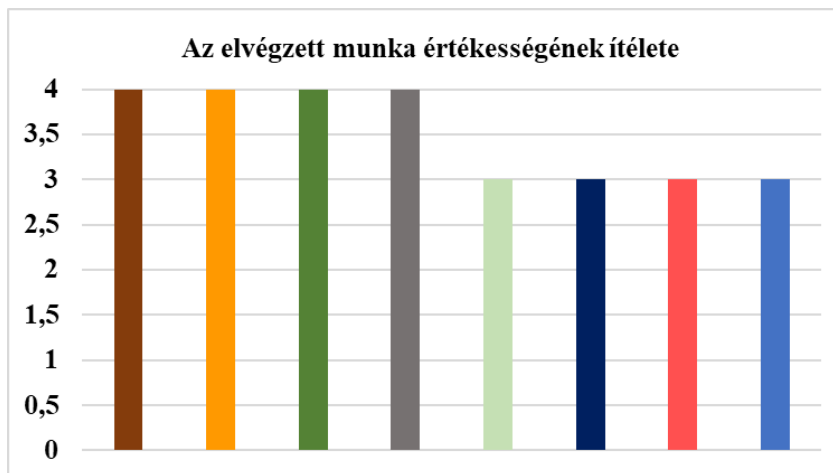
A válaszadók egyöntetűen igenlő választ adtak azzal kapcsolatban, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány vezetősége biztosítja az erőforrásokat a szervezeti működéshez. A megkérdezett személyek úgy vélik, hogy a vezetőség gondoskodik arról, hogy elegendő erőforrás álljon rendelkezésre a szervezeti működéshez. Rendszeresen felülvizsgálják a költségvetést és biztosítják, hogy elegendő emberi erőforrás és infrastruktúra álljon rendelkezésre.

30. kérdés: A PFA vezetősége fejleszti az Ön teljesítményét?

A megkérdezett személyek közül mindenki nemleges választ adott azzal kapcsolatban, hogy a PFA vezetősége fejleszti-e a teljesítményét, például tréning formájában, ugyanis a kollegák úgy gondolják, hogy jelenleg a szervezetnél nincs lehetőség továbbképzésre azonban elmondásuk alapján megállapítható, hogy ha lenne rá alkalmuk élnének vele.

31. kérdés: Mennyire érzi értékesnek a munkáját a PFA-nal?

Az egytől négyig terjedő Likert-skála azt szemlélteti, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány alkalmazottjai, mennyire érzik értékesnek munkájukat. Összességében elmondható, hogy az alapítvány dolgozói kiemeltnek és értékesnek érzik munkájukat, ugyanis a vezetőség által adott pozitív visszajelzések alátámasztják őket abban, hogy a munkájukat színvonalasan és célorientáltan végzik.

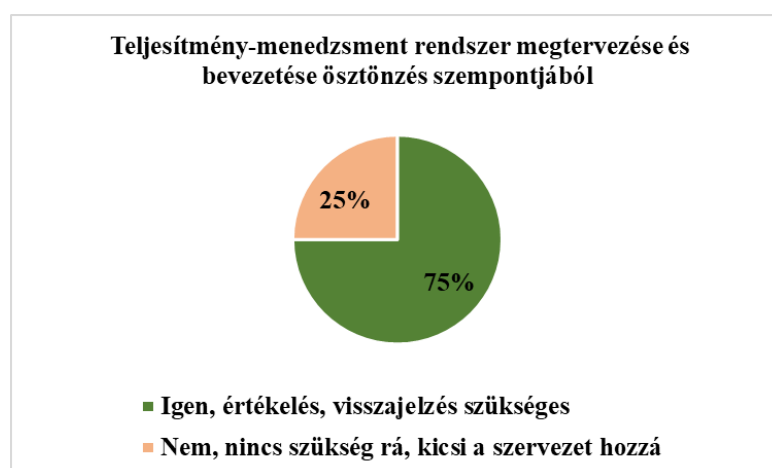


16. diagramm Az elvégzett munka értékességének megítélése

Forrás: Saját szerkesztés

32. Kérdés: Ösztönözné Önt egy irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és bevezetése?

A megkérdezett személyek 75%-a vélte úgy, hogy az ő teljesítményét ösztönözné egy irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer kialakítása és szervezetbe való integrálása, azonban a munkavállalók 25%-a úgy gondolja, hogy a teljesítményét nem befolyásolná semmilyen egyéb rendszer, ugyanis ezen kollegák arra hivatkoztak, hogy jelenleg is maximálisan törekednek a kiválóságra a munkájuk során, így még az is feltételezhető, hogy a teljesítmény-menedzsment rendszer hátráltatná őket mindennapokban a kényszeres tökéletességre való törekvés miatt.



17. diagramm Teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és bevezetése ösztönzés szempontjából

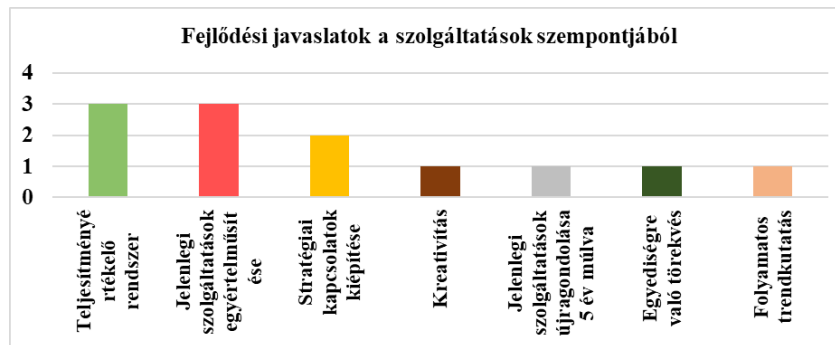
Forrás: Saját szerkesztés

33. kérdés: A PFA szolgáltatásait folyamatosan fejleszti?

A megkérdezett PFA munkatársak közül mindenki azt a választ adta, hogy az alapítvány szolgáltatásait igyekszik folyamatosan fejleszteni annak elérése érdekében, hogy az előzetesen kitűzött stratégiai célok a jövőt tekintve megvalósulhassanak.

34. kérdés: Mit kell fejleszteni, miben lehetne javulni?

Az alapítvány munkatársai közül legtöbbször a teljesítményértékelő rendszer megtervezését és a jelenlegi szolgáltatások egyértelműsítését mondták, ezeket követően legtöbb alkalommal a stratégiai kapcsolatok kiépítése került említésre, végül pedig a folyamatos trendkutatást, egyediségre való törekvést, jelenlegi szolgáltatások újragondolását 5 éves távlatban, végül pedig a kreativitást javasolták.



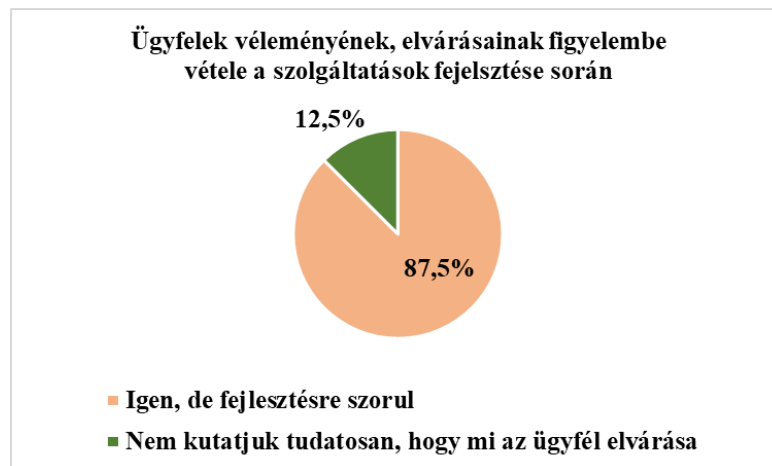
18. diagramm Fejlődési javaslatok a szolgáltatások szempontjából

Forrás: Saját szerkesztés

35. kérdés: A PFA szolgáltatásai fejlesztése során figyelembe veszi ügyfelei elvárásait, kikéri véleményüket?

Az alábbi diagramm azt reprezentálja, hogy a megkérdezett személyek 87,5%-a gondolja úgy, hogy a PFA szolgáltatásainak fejlesztése során figyelembe veszi ügyfelei

elégedettséget és kikéri véleményüket, azonban 12,5%-a azt állítja, hogy a szervezet nem kutatja tudatosan, hogy mi az ügyfél elvárása.



19. diagramm Ügyfelek véleményének, elvárásainak figyelembevétele a szolgáltatások fejlesztése során
Forrás: Saját szerkesztés

36. kérdés: A PFA visszaméri, hogy mennyire elégedettek a vevők?

A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy tudjuk és visszamérjük, hogy mennyire elégedettek velünk ügyfeleink, azonban ez a terület mindenképpen fejlesztésre szorul, nagyobb hangsúlyt kell fektetni erre a témakörre, hogy rendszer szerűen és teljeskörűen bizonyosságot kapjunk érintettjeink igényeiről.

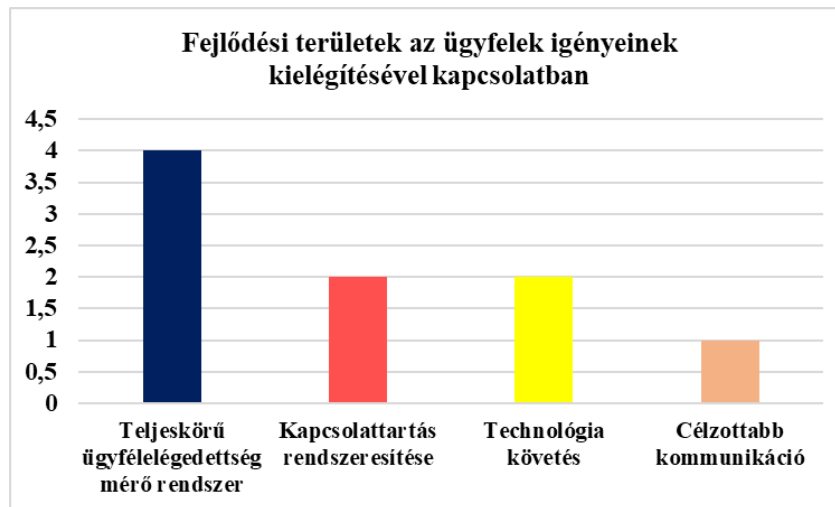
37. kérdés: A PFA folyamatosan gyűjti és vevők visszajelzéseit, reklamációikat?

A megkérdezettek 100%-ban azt állították, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány munkatársai visszamérik és tisztában vannak vele, hogy mennyire elégedettek az ügyfelek munkásságukkal, annak érdekében, hogy a felmerülő egyéni igényeket teljes mértékben orvosolni tudják.

38. kérdés: Miben szükséges fejlődni az ügyfelek igényeinek kielégítésével kapcsolatban?

A megkérdezettek véleménye alapján szükséges lenne egy teljeskörű ügyfélelégedettségi rendszer bevezetése, ami a hosszú távú visszajelzések megalapozásához elengedhetetlen, illetve indokolt a kapcsolattartások rendszeresítése, ami által célzottan lehet fókuszálni az

egyéni igényekre, továbbá a projektek terén a technológiai követés nélkülözhetetlen, végül pedig a célzottabb kommunikáció került kiemelésre.



20. diagramm Fejlődési lehetőségek az ügyfelek igényeinek kielégítésével kapcsolatban

Forrás: Saját szerkesztés

39. kérdés: Eredményesnek látja a PFA eddigi törekvését, tevékenységét?

A válaszadók közül mindenki igenlő választ adott, 100%-ban egyetértenek abban, hogy eredményesek a Pannon Fejlesztési Alapítvány törekvései. A megkérdezett személyek megemlítették, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány régi múltra tekint vissza, így az évek során megszerzett pozitív és negatív tapasztalatokat is a szervezetbe tudták integrálni, ami által az alapítvány sikereket érhet el.

40. kérdés: Milyen jellegű tevékenységben érte el a PFA a legmeghatározóbb eredményeket?

A megkérdezett személyek közül mindenki azt a választ adta, hogy az alapítvány a legmeghatározóbb eredményeket a pályaorientációs programok során érte el, ugyanis az orientációs programokon részt vett diákok közül sokan választották a műszaki pályát és a duális képzést.

41. kérdés: A PFA-nál folyamataink teljesítményét folyamatosan értékeljük?

A válaszadók közül minden munkavállaló azt állította, hogy a PFA folyamataik teljesítményét állandó jelleggel értékeli a kiválóság elérése érdekében, így megállapíthatóak

azok a szegmensek, amelyek fejlesztést igényelnek a kitűzött víziók megvalósítása érdekében.

42. kérdés: A PFA az elvárttól alacsonyabb szintű teljesítmény esetén beavatkozik és javítja a problémás folyamatot?

A válaszadók közül minden személy igenlő választ adott, tehát az elvártól alacsonyabb szintű teljesítmény esetén minden alkalmazott igyekszik kijavítani a problémás folyamatot. A szervezet tagjai jó problémamegoldó készségekkel rendelkeznek, így könnyedén orvosolható a fennálló nehézség.

7.2. JAVASLATOK ÉS GYAKORLATI ALKALMAZÁS

Az alábbiakban javaslatot teszek a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésének a kiválóság irányába való elmozdítására, meghatározom, hogy melyek azok a területek, melyek fejlesztést, tovább gondolást igényelnek a szervezetre vonatkozóan, ezzel elősegítve az alapítvány sikerét a kreatív és innovatív gondolkodását. Mind ezekhez az EFQM 2020 Modell három pillérje és hét kritériuma alapján területi javaslatot fogalmazok meg, amely segítségével a jövőben el tud indulni egy újabb fejlődési irány.

1. PILLÉR: IRÁNYMUTATÁS (DIRECTION)

Az EFQM 2020 Modell ebben a részben két kritériumot foglal magába. Az első témakör a küldetés jövőkép és stratégia a második pedig a szervezeti kultúra és vezetés témakörére összpontosít. Ebben a témakörben a szervezeti működés alapjainak tekinthető elemek feltérképezésére fókuszál a modell.

1. kritérium: Küldetés, jövőkép és stratégia

A kérdéseket tekintve az első hét kérdés tartozik ehhez a témához.

A válaszok alapján javaslatom a Pannon Fejlesztési Alapítvány küldetésének, jövőképének és stratégiájának mélyebb, áthatóbb szintű megismertetését a kollegák körében akár a havonta tartandó megbeszélés keretei között, ahol javaslatokat téve a szervezet átfogóbb szintű megismerése és az előrehaladás is hatékonyabbá, érthetőbbé válhat a munkavállalók számára. Tanácsolom az ökoszisztéma egészének összekapcsolását egyetemekkel, kutató és fejlesztő központokkal, rendszeresebb kapcsolattartás által, illetve közös programok vagy projektek megszervezésével, ezáltal tudást és új lehetőségeket lehet az alapítvány működésébe integrálni, illetve több duális hallgató bevonni, aminek köszönhetően eredményesebb, hatékonyabb és innovatívabb lehet az alapítvány működése. További javaslatom a PFA jövőképével kapcsolatban, hogy az előzetesen megfogalmazott vízió

alapján kell a továbbiakban működni a gazdasági helyzet és a folyamatos változásához való alkalmazkodás, flexibilitás mellett, amit az aktuális trendek konstans monitorozásával lehet megvalósítani. Javaslom a szervezet küldetésének, jövőképének és stratégiájának megvalósítása érdekében az együttműködések számának bővítését, akár nemzetközi partnerkapcsolatok kiépítésével, ami a rendszeresebb kapcsolatfelvétellel, gyakrabban megvalósított nemzetközi rendezvények szervezésével elérhetővé válna, ami által a nagy valószínűséggel több nemzetközi pályázatban is részt tudna vállalni az alapítvány.

A továbbiakban tanácsolom PFA térségben való beintegrálódását, illetve a környező vármegyékben való erősebb szintű jelenlétet, mint Vas, Zala, Baranya, Tolna, Győr-Moson-Sopron vármegye, amit akár Kamionos RoadShow programsorozattal, és a pályorientációs események kiterjesztésével lehetne elérni, így a köztudatban nagyon szerepvállalást kapna a Pannon Fejlesztési Alapítvány. Mind ezeken kívül tanácsolom a PFA marketing tevékenységének rendszeresítését a különböző közösségi médiás platformokon, amely megvalósíthatóvá válhat, ha az alapítvány munkavállalói közül egy személy teljes mértékben ezen platformok kezelésével tölti munkaidejének nagy részét.

2. kritérium: Szervezeti kultúra és vezetés

A kiértékelést tekintve a nyolcadiktól a tizennyolcadik terjedő kérdések tartoznak ebbe a témakörbe.

Az interjúkérdések eredménye alapján javaslom, a Pannon Fejlesztési Alapítvány munkavállalóinak nagyobb fokú aktivitását és flexibilitást az ügyfelek gyakran változó igényeinek maximális kielégítése érdekében, amit az érintettekkel való rendszeresített kapcsolattartás orvosolhat, így a szervezet naprakész lehet az aktuális igényeikkel kapcsolatban. Tanácsolom a munkavállalói elégedettségi rendszer kidolgozását, melynek köszönhetően a PFA vezetősége tisztában lehet és átláthatja e munkavállaló elégedettségét, mind a kollegákkal, vezetőséggel vagy a munkafolyamatokkal kapcsolatban. Ez megvalósulhat brainstorming formájában is, így a hátráltató tényezőket együttesen, hatékonyan lehet orvosolni. Javaslom, a vezető nagyobb fokú részvételét a munkahelyi közösség kialakításában, akár csapaépítő tréningek megszervezésével, mely által összetartóbb munkahelyi légkör valósulhat meg. Továbbá tanácsolom, hogy az alapítvány vezetősége nagyobb fokú önállóságot biztosítson a munkavállalói számára, ne csak a döntés előkészítésében, hanem magában a döntés meghozatalában. A fentiekben említett folyamatok a kiválóság elérése érdekében továbbgondolást jelentenek a szervezet munkavállalói és a vezetőség számára.

2. PILLÉR: MEGVALÓSÍTÁS (EXECUTION)

A stratégia hatékony működéséhez elengedhetetlen, hogy a szervezet tisztában legyen, azzal, hogy az ökorendszerében kik a legfontosabb érintettek, akikkel átfogó kapcsolatot kell ápolniuk. A siker érdekében kulcsfontosságú a fenntartható értékteremtés, a fejlődés lehetőségének megalapozása, hogy a jövőbeli sikerek elérése akadálymentesen váljon elérhetővé.

3. kritérium: Stakeholderek bevonása

A kérdéseket tekintve a tizenkilencediktől a huszonharmadik terjedő kérdések tartoznak ehhez a témához.

A felmérés szerint a szervezet törekszik az érintettjeivel tehát az oktatási intézményekkel, nonprofit szervezetekkel, szállító és fuvarozó szervezetekkel, ipari vállalkozásokkal, ZalaZONE partnerekkel, hallgatókkal és gondviselőikkel, pedagógusokkal, illetve nemzetközi intézményekkel való kimagasló és folyamatos kapcsolattartásra, azonban az ügyfelek további megtartására javaslom a rendszeresebb kapcsolatfelvételt, a nemzetközi intézményekkel további közös projektek megvalósítását, amire akár a közös rendezvények, workshopok, kerekasztal beszélgetések is jó alapot adhatnak. Tanácsolom az aktivitás rendszeresítését, melyet akár a folyamatosan visszatérő programok (Kutatók Éjszakája) szervezésével lehet megvalósítani. Javaslom a szolgáltatási portfólió bővítését, akár specifikusabb pályaorientációs programok megszervezésével, akár az MI, vagy további látványelemek, quizzek bevezetésével. Ezek mellett javaslom a Pannon Fejlesztési Alapítvány marketing és értékesítési rendszerének eredményesebb működését, a social media platformok használatát, amihez elengedhetetlen, hogy egy PFA kollega munkaidőjének nagy részét erre fektesse, azonban így az érintettekkel való interakció sokkal közvetlenebbé és közelebbé válik. Végül pedig javasolnám az ügyfelekkel való utólagos kapcsolattartást, amelyet akár visszamérések, kérdőívek kiküldésének formájába is meg lehet valósítani, illetve a rendszeresített személyes megkeresések is megoldásul szolgálhatnak.

4. kritérium: Fenntartható értékteremtés

A szervezetek számára kulcsfontosságú tényező annak meghatározása, hogy működése során megvalósított termék vagy szolgáltatás milyen értéket hordoz az azt felhasználók, fogyasztók, vevők számára.

Az interjú kérdéseit nézve a huszonnegyedikétől a huszonkilencig terjedő kérdések tartoznak ebbe a szegmensbe.

Az interjú eredménye alapján elmondható, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány népszerűsítő, pályaorientációs programjaival, az egyetemekkel való kapcsolattartással, hálózatos együttműködésekkel nagyban hozzájárul a társadalmi fenntarthatósághoz. Az alapítvány alapvető célkitűzésük közé tartozik a fiatalok nem direkt módon való „irányítása” és munkakörnyezetbe való integrálása.

A PFA innovatívabbá válásával kapcsolatban azonban javasolnám a marketing és social media platformok megjelenését, amihez honlapok folyamatos kezelése és frissítése, az újonnan megjelenő innováció monitorozása, a trendek követése nyújtana megoldást. Tanácsolom a szolgáltatási portfólió és eszközháttér fejlesztését, figyelemfelkeltőbb bemutatását, akár interaktívabb megoldások bevezetésével, mint például a mesterséges intelligencia. Az innovatívabbá váláshoz javasolnám a kreativitás növelését, akár ötletmegosztás formájában, illetve a szervezet strukturálását és a feladatkörök meghatározását, így jobban megállapítható, hogy ki melyik területtel foglalkozik és milyen irányba kutat. Véleményem szerint az új technológiák folyamatos nyomon követése és az általa nyújtott új lehetőségek szervezetbe való integrálásával a Pannon Fejlesztési Alapítvány eszközeibe, technológiákba rejlő lehetőségeket teljes mértékben kihasználná, ezáltal akár a piacnak vagy az oktatásnak is nagyobb igényei lennének az alapítvány által nyújtott szolgáltatások iránt.

5. kritérium: A teljesítmény és az átalakítás irányítása

Napjainkban a szervezeteknek folyamatosan meg kell felelniük az állandó változások okozta kitételeknek a kijelölt célok elérése érdekében.

Az interjú kérdéseit nézve a harminctól a harmincötödikig terjedő kérdések tartoznak ebbe a szegmensbe.

A felmérés szerint Pannon Fejlesztési Alapítvány vezetősége teljes mértékben biztosítja az erőforrásokat a szervezet működéséhez, illetve a szolgáltatásait is folyamatosan fejleszti a kiválóság elérése érdekében. Azonban javaslatot tennék a munkavállalók teljesítményének fejlesztésére is, különböző trainingek, workshopok formájában, továbbá egy irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezését és bevezetését, így a visszajelzések, értékelések motiválásul szolgálhatnak a munkavállalók számára. A célok megvalósítása érdekében tanácsolnám a stratégiai kapcsolatok építését, nemzetközi pályázatok indítását, orientációs programok újraépítését, egyetemi népszerűsítő programok növelését, mentorrendszer fejlesztését, PFA megjelenés és marketing Re-brandingelését.

Ezt az alábbi eszközökkel tartom a leghatékonyabban elérni:

-Pályázatok folyamatos figyelése és monitorozása, ami által akár közös nemzetközi projektek is megvalósulhatnak.

-Pályázatok minőségi előkészítése és megírása, annak érdekében, hogy az előzetesen stratégiai célként meghatározott két sikeres pályázat megvalósulhasson.

-Kapcsolatfelvétel az okból, hogy mind a nemzetközi, mind a helyi ügyfélkapcsolatok bővíthessenek, amelyek által akár több pályázat és együttműködés is megvalósulhatna.

-Programok újragondolása és lebonyolítása az ökoszisztéma és környező szervezet népszerűsítése, illetve a duális hallgatók bevonása érdekében.

-Diákok toborzása a Pannon Fejlesztési Alapítványba, annak érdekében, hogy innovatív gondolkodásmódjukat alkalmazva segítik a szervezet működését.

-Online megjelenés fejlesztése, ami által az alapítvány jobba elterjedne köztudatban.

3. PILLÉR: EREDMÉNYEK (RESULTS)

Az EFQM Modell 3. pillérje foglalja össze a lehetséges eredményeket, tehát az érintettek véleményét és a belső teljesítménymutatókat. Az önértékelés folyamán ez az a szegmens amikor lehetőség van az erősségek és fejlesztendő területek meghatározására, illetve az eredmények alapján a visszacsatolásra és a belső fejlesztés megtervezésére.

6. kritérium: Érintettek véleményei

Az interjú kérdéseit nézve a harminchatodiktól a harminckilencedikig terjedő kérdések tartoznak ebbe a szegmensbe.

A válaszok alapján javasolnám az ügyfelek elégedettségének visszamérését, egy ügyfélelégedettségi rendszer megtervezésével és bevezetésével, illetve célzottabb kommunikáció kialakítását igényeikről, elvárásaikról rendszeresebb kapcsolattartással és a véleményük kikérésével. A projektek megvalósulásának sikere érdekében javasolnám a folyamatos trendkutatást, amihez az ökoszisztémában tevékenykedő duális hallgatók hozzájárulhatnak munkaidejük egy részének ráfordításával.

7. kritérium: Stratégiai és operatív teljesítmény

Ezen szegmenst a szervezet a teljesítmény ellenőrzésére, fejlesztésére, valamint annak előrejelzésére használja, hogy milyen benyomása van az adott teljesítményről a legfontosabb érintetteknek, illetve milyen hatást gyakorol a stakeholderek tapasztalataira és a jövőbeli stratégiai célok elérésére.

Az interjú kérdéseit nézve az utolsó négy kérdés tartozik ebbe a szegmensbe, miszerint:

Az interjú kérdések eredményeként megállapítható, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány működése és törekvései célravezetőek, a legnagyobb sikerét pedig a pályaaorientációs

programok során érte el, illetve a 2005 és 2011 között működtetett Pannon Mechatronikai Klaszter terén, továbbá a 2011 és 2019 között működő Technológiai Centrum terén. A további célok elérése érdekében a szervezet teljesítményét folyamatosan javítja és értékeli.

8. ÖSSZEGZÉS

8.1. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A dolgozat két kutatási kérdésre kereste a választ. Az első kérdés arra vonatkozik, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítványnál melyek azok a tényezők, melyeknek bevezetése szükséges a szervezet fejlődéséhez, innovatívabbá válásához a kiválóság elérése érdekében. A kérdés megvizsgálása során feltárásra kerül, hogy az EFQM, mint keretrendszer alkalmazható-e egy alapítvány működésében, és relevánsak-e a kritériumai által kínált lehetőségek a szervezetre vonatkozóan. A második kutatási kérdés arra keresi a választ, hogy az EFQM 2020 Modell keretrendszerének és logikájának megismerése, szervezetbe való integrálása milyen előnyt, fejlesztési lehetőséget kínál a Pannon Fejlesztési Alapítvány számára.

A kutatási eredmények elérése érdekében a következő kutatási kérdéseket fogalmazódtak meg:

K1: Milyen tényezők bevezetése szükséges az EFQM Modellben meghatározott kritériumok teljesítéséhez a Pannon Fejlesztési Alapítványnál?

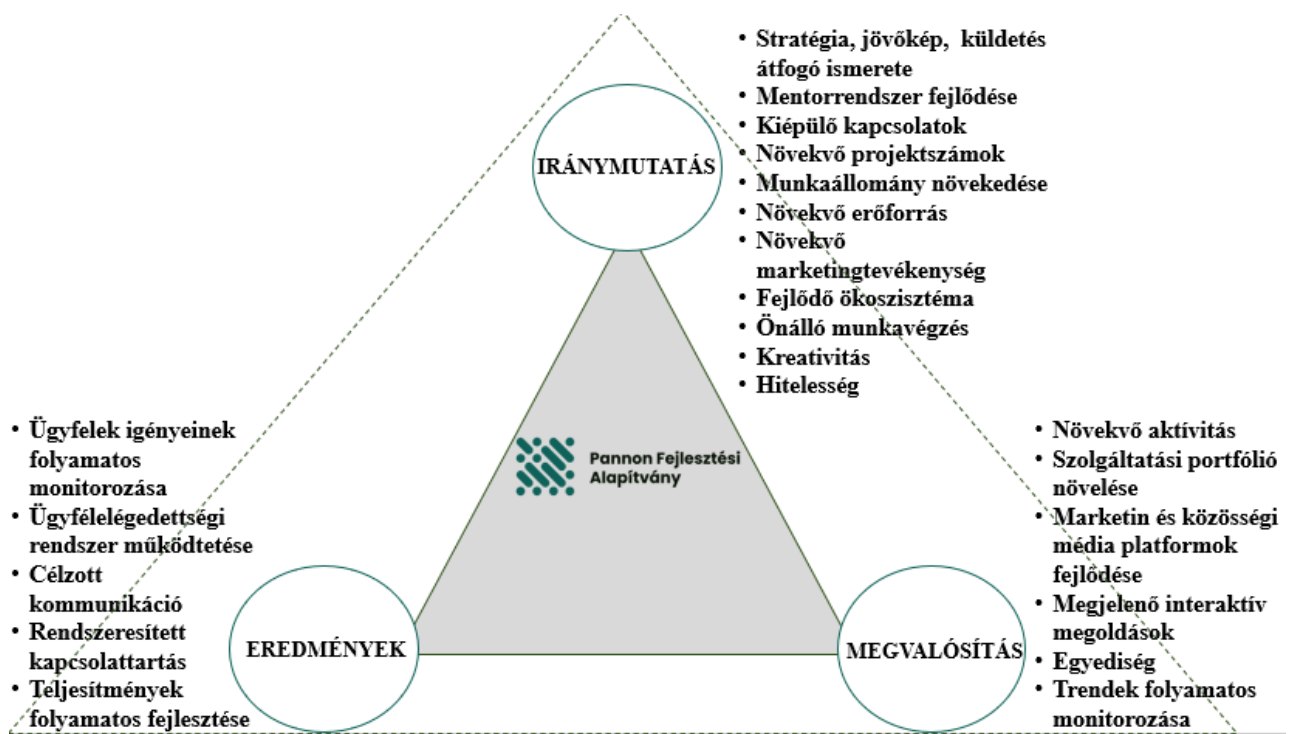
Vizsgálatom során megállapítottam, az EFQM 2020 Modellben meghatározott kritériumok alapján., hogy melyek azok a tényezők, amelyek bevezetése kulcsfontosságú a Pannon Fejlesztési Alapítványnál a fejlődése érdekében. Az első kutatási kérdésemre a válasz, hogy az iránymutatás pilléren belül a **küldetés, jövőkép és stratégia szempontjából** elengedhetetlen az alapítvány küldetésének, jövőképének, stratégiájának teljes körű és átható ismerete a munkatársak körében. Kulcsfontosságú az egyetemekkel való kapcsolatok kiépítése, a szervezet jelenlétének bővítése a környező megyéket tekintve, a nemzetközi projektek számának növelése, az új szolgáltatások folyamatos bemutatása, és alapítványi tagok növelése akár duális hallgatók bevonása formájába. **Szervezeti kultúra és vezetés kritérium** szempontjából meghatározó tényező, egy munkatársi elégedettségi rendszer bevezetése, illetve a vezető nagyobb jelenléte a közösség kialakításában. A megvalósítás pilléren belül az **érintettek bevonásával** kapcsolatban fontos a hitelesség a folyamatos kapcsolattartás, aktivitás és a szolgáltatási portfólió bővítése a színvonalas szolgáltatás nyújtása mellett. A **fenntartható értékteremtéssel** kapcsolatban nélkülözhetetlen a marketing és social media platformok fejlesztése, a kreativitásra való törekvés, interaktív megoldások bevezetése a PFA programjaiba és az újonnan megjelenő innováció monitorozása. A **teljesítmény és átalakítás irányítása kritériummal** kapcsolatban központi tényező a folyamatos trendkutatás és stratégiai kapcsolatok bővítése. Az

eredmények pilléren belül az **érintettek véleménye** kritérium alapján fontos a teljeskörű ügyfélelégedettség mérő rendszer bevezetése, kapcsolattartások rendszeresítése. A **stratégia és működési teljesítményt** tekintve nincsenek negatív vélemények az interjúk alapján, de a válaszok fejlesztéseket említenek, ez azt jelenti, hogy a PFA jó irányba halad, amit az eredmények is mutatnak, ez azonban nem jelenti azt, hogy ezen szegmenseket nem kell fejleszteni.

Ezen tényezők bevezetése, figyelembevétele és fejlesztése esetén, megvalósíthatóak az EFQM 2020 Modellje által meghatározott kritériumok.

K2: Milyen pozitív hatásokkal jár az EFQM bevezetése a Pannon Fejlesztési Alapítvány folyamataira?

Vizsgálatom során megállapítottam, ahogy azt a lenti ábra is mutatja, hogy milyen pozitív hatásokkal jár az EFQM 2020 Modell bevezetése a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésében



15. ábra Az EFQM bevezetésének pozitív hatásai a PFA szervezetnél

Forrás: Saját szerkesztés

Ilyen pozitív eredménynek mondható azon hiányosságokra való rámutatás, melyek fejlesztése által a szervezet kiválóan képes működni az elkövetkezendőkben. További pozitív hatás a stratégia, küldetés és jövőkép átfogó ismerete, a mentorrendszer fejlődése, növekvő partnerkapcsolatok száma, a munkaállomány növekedése, duális hallgatók

bevonása, a fejlődő ökoszisztéma a marketingtevékenység rendszeresítése és a növekvő kreativitás. Az EFQM 2020 Modell adta előnynek tekinthető a szolgáltatási portfólió bővülése, illetve a trendek folyamatos monitorozása és az egyediség. Pozitív hatás az innováció és digitális átalakulás megjelenése, új technológiák egyre markánsabb alkalmazása, ezáltal fejlődő marketing és social media platformok használata. Elvárható eredmény továbbá az ügyfelek elégedettségének folyamatos monitorozása ügyfélelégedettségi rendszer bevezetésével, érintettekkel való célzott kommunikáció, rendszeres kapcsolattartás által. Összességében a modell alkalmazásának eredménye a jelen szolgáltatási folyamat magasabb szintű menedzselése, az értékteremtés és teljesítmény javítása.

8.2. ÖSSZEFOGLALÓ

A jelen dolgozat és kutatás tárgya az EFQM 2020 Modell alkalmazása a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésében. A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központban korábban már bevezetésre került az EFQM modell, az innovációs ökoszisztéma menedzsmentjének megerősítésére. Az EFQM modell 2020-ban megújult, hogy alkalmazkodjon a ma felmerülő kihívásokhoz, egy sikeres szervezetnek pedig igazodnia kell ezekhez a változásokhoz. Ehhez idomulva a Pannon Fejlesztési Alapítvány bevezette működésébe az új modellt, melynek köszönhetően elkezdődtek a fejlődési lehetőségek, irányok beazonosításai. A kutatás erre helyezte a hangsúlyt és azt a hipotézist vizsgálta, miszerint az EFQM modellben meghatározott kritériumok teljesítéséhez számos tényező bevezetése szükséges a Pannon Fejlesztési Alapítványnál és ezek számos pozitív hatással járnak az alapítvány működésére vonatkozóan. A dolgozat vizsgálta azokat a tevékenységi köröket, amelyekre alkalmazható az EFQM módszer és erre vonatkozóan folyamatok kerültek kialakításra. Ennek eredménye, hogy a modell bevezetése az egyik leghatékonyabb módja annak, hogy elősegítse a szervezet növekedését és hatékonyságát az innováció területén, melyet egy alapos szakirodalmi áttekintés alapozott meg. Továbbá a kutatás egy javaslattétellel zárult, mely megfogalmazta azokat a szükséges tényezőket, melyek bevezetése még szükséges a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésébe a kiválóság hosszú távú elérése érdekében.

9. IRODALOMJEGYZÉK

Asfa, M. D., Muhammad, A., Muhammad Usman, A. & George, T., 2020. What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models, Prince Sultan University,,: Emerald Publishing Limited.

Az EFQM Magyar Nemzeti Partnerszervezete, 2005. Az Innováció EFQM Keretrendszere. 2005 szerk. Budapest: Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal.

Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. & Hedges, I., 2017. KPIs: a critical appraisal of their use in construction, *Benchmarking: An International Journal*, Spanyolország: Üzleti adminisztráció és marketing tanszék.

Bedzsula, B., Dr. Topár , J. & Dr. Tóth, Z. E., 2014. Minőségmenedzsment, Budapest: Budapesti Műszaki Egyetem.

Black, S. A. & Groombridge, J., 2010. Use of a Business Excellence Model to Improve Conservation Programs., United Kingdom: University of Kent.

Bükiné Foki, A., 2016. A Vállalati innováció hatása a régi kiválóságára, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola: Széchenyi István Egyetem.

Calvo-Mora, M., Navarro-García, A. & Periañez-Cristobal , R., 2015. Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model., Spain: University of Seville.

Carmona-Calvo, M., Suárez, E., Calvo-Mora, A. & Perianez-Cristobal, R., 2016. Quality management systems: a study in companies of Southern Spain and Northern Morocco., Spain: Elsevier España.

Chikán, A., 1994. Vállalatgazdaságtan. 2020 szerk. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Aula Kiadó.

Csizmadia, T., 2023. Innovációs versus minőségmenedzsment-avagy az oximoron feloldása. 2023 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Deák, C., 2023. Innovációs módszertan. 2023 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Dr. Hány, A. és mtsai., 2020. Az új EFQM Modell 2020, Zalaegerszeg: MM 2020/3.

Dr. Moll, A., 2020. EFQM Modell 2020: A kiválóság új lendülete, Budapest: DQS Hungary Kft..

Drucker, P., 1986. Innovation and Entrepreneurship. 1985 szerk. New York: Harper–Row Publishers Inc.

EFQM Organisations, 2019. Az EFQM Modell, Budapest: Szövetség a Kiválóságért.

EFQM Team, 2017. EFQM Global Excellence Award EFQM 2017. 2017 szerk. Brüsszel: EFQM.

EFQM Team, 2021. The EFQM Recognition Brochure, Brüsszel: EFQM.

EFQM, 2013. EFQM Kiválósági Modell, A kiváló szervezetek kiemelkedő teljesítményszinteket érnek el és tartanak fenn, melyek minden érintett fél elvárásainak megfelelnek vagy azokat meghaladják, Budapest: Hungarian Association for Excellence.

Egyesült Nemzetek Szervezete, 2015. ENSZ fenntartható fejlődési céljai. [Online] Available at: https://unis.unvienna.org/unis/hu/topics/sustainable_development_goals.html [Hozzáférés dátuma: 28 09 2023].

Escrig, L. M. d. M. & Ana, B., 2015. What characterizes leading companies within Business Excellence Models? An Analysis of “EFQM Reconidez for Excellence”, Spanyolország: Journal of Production Economics.

Escrig-Tena, A., Garcia-Juan, B. & Segarra-Ciprés, M., 2019. Drivers and internalisation of the EFQM excellence model., Spain: Universitat Jaume I.

Faculty of Economics Borut Rusjan, 2006. Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues, Ljubljana, Slovenia: Total Quality Management & Business Excellence.

Fazekas, Á. és mtsai., 2021. Innováció az oktatásban. 2021 szerk. Budapest: Akadémiai kiadó.

Felipe, C., Leidner, D., Roldán, J. & Leal-Rodríguez, A., 2019. Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity., Spain: Universidad de Sevilla.

Giménez, E. J., Jiménez, D. & Costa, M., 2022. Effects of the organizational culture and knowledge exploration and exploitation on results in the EFQM model framework., England: Emerald Publishing Limited.

Godfrey, P., 2023. BMS75000:2020 vs EFQM 2020. [Online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/bms750002020-vs-efqm-2020-godfrey-partridge>

[Hozzáférés dátuma: 3 10 2023].

Grigg, N. & Mann, R., 2008. An international study into creating awareness., London: International Journal for Academic.

Heubeck, T. & Meckl, R., 2021. Antecedents to cognitive business model evaluation: a dynamic managerial capabilities perspective., Germany: University of Bayreuth.

- Hilman, G., 1994. Making Self-assessment Success. Total Quality, England: Emerald Publishing Limited.
- IFKA Közhasznú Nonprofit Kft., 2021. Átadták a Nemzeti Kiválóság Díjakat, Budapest: IFKA Public Benefit Nonprofit Ltd..
- Kerekes, G., Molnárné Stadler, K., Orosz, L. & Pintér, C., 2012. Felsőoktatási minőségfejlesztési kézikönyv. 2012. szerk. Budapest: Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.
- Luis, F., António, A. & José, O., 2021.. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0, Relationships and Implications, Portugália: Institute of Science and Innovation in Mechanical and Industrial Engineering.
- Magyar Minőség Társaság & Sugár, K., 2011. Az EFQM Kiválósági Modell 2010, Budapest: Magyar Minőség elektronikus folyóirat.
- Magyar Minőség Társaság & Szabolcsi, S., 2016. Az EFQM Kiválósági Modell felhasználási lehetősége a vezetés-kutatásban, Budapest: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Mikó, G., 2022. . Az új EFQM Modell (2020) és alkalmazása, Budapest: EOQ Magyar Nemzeti Bizottság Közhasznú Egyesület.
- Nemzeti Erőforrás Minisztérium & Szövetség a Kiválóságért, 2008. Az ötszintű Elismerési Rendszer a Kiválóságért, Budapest: Szövetség a Kiválóságért.
- Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal, 2014. Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal. [Online] Available at: <https://nkfih.gov.hu/palyazoknak/palyazatok/tudasbazis/fogalomtar#betu-I> [Hozzáférés dátuma: 22 07 2023].
- Palló, I. & Keil, A., 2014. Az EFQM alapú minőségirányítási rendszer: Tapasztalatok a TÁMOP-2.6.2-12/1 pályázati konstrukció alapján, Budapest: Országos Tanácsadói Konferencia.
- Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2020. Belső anyag. Zalaegerszeg: Pannon Fejlesztési Alapítvány.
- Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2023. Pannon Fejlesztési Alapítvány. [Online] Available at: <https://pfa.org.hu/hu> [Hozzáférés dátuma: 2 10 2023].
- Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2023. Pannon Fejlesztési Alapítvány Stratégiai Tervezése, Zalaegerszeg: Pannon Fejlesztési Alapítvány.

- Papanek, G., 1999. A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései.. 1999 szerk. Budapest: Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság.
- PFA, 2023. Pannon Fejlesztési Alapítvány működési modellje, Zalaegerszeg: Pannon Fejlesztési Alapítvány.
- Poór, J., 2016. Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Révai, A., 2012. Az innovációs képesség fejlesztése az EFQM modellel, Budapest: Magyar Minőségi Társaság.
- Stasznyi, P., 2022. Az EFQM modell bemutatása, Zalaegerszeg: Szövetség a Kiválóságért.
- Stasznyi, P. & Szabó, K., 2022.. A belépő szint meghatározása a szervezet EFQM 2020 Modell szerinti fejlesztéshez, a kezdeti önértékeléshez, Budapest: Szövetség a Kiválóságért Egyesület.
- Szabó, K., 2008. Az ötszintű Elismerési Rendszer a Kiválóságért, Budapest: Szövetség a Kiválóságért.
- Szabó, K., 2010. Civil minőségbiztosítás=Kiválóságra való törekvés, Budapest: Szövetség a Kiválóságért.
- Szabó, K., 2019. EFQM Modell 2020. Alkalmazkodás-szervezeti evolúció, Budapest: Szövetség a Kiválóságért.
- Szabó, K., 2019. Megújult a rangos elismerés: Nemzeti Kiválóság Díj, Budapest: Szövetség a Kiválóságért.
- Szövetség a Kiválóságért Egyesület, 2022. Nemzeti Kiválóság Díj 2022, Budapest: Szövetség a Kiválóságért .
- Szövetség a Kiválóságért Egyesület, 2022. Szövetség a Kiválóságért Egyesület belső anyaga, Zalaegerszeg: zövetség a Kiválóságért.
- Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, 2021. ZalaZONE Tudományos és Innovációs Park fejlesztés, Zalaegerszeg: Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület.
- Szövetség a Kiválóságért, 2022. Díjak és elismerések, Budapest: Szövetség a Kiválóságért.
- Turcsányi, K., 2014. Minőségelmélet és-modszertan, Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Ubaid, A. & Dweiri, F., 2021. Business excellence models (BEMs): a critical review of the models' frameworks., Sharjah: Industrial Engineering and Engineering Management Department.
- Victoria, O. R., 2021. Aplicación del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales, Argentina: Docente en Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) .

Vukomanovic, M., Radujkovic, M. & Nahod, M. M., 2014. EFQM Excellence Model as the TQM Model of the construction industry of southeastern Europe, Horvátország: Journal of Civil Engineering and Management.

Williams, R. és mtsai., 2006. Self-assessment against business excellence models: a critique and perspective., The University of Manchester: Total Quality Management & Business Excellence.

Zhao, F. & Bryar, P., 2001. Integrating knowledge management & total quality : A complementary process, Hong Kong: Journal of Management System.