

Az EFQM Modell



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

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

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

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

Tartalomjegyzék

Az EFQM bemutatása

1 Az EFQM Modell bemutatása

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

2 Az EFQM Modell

Iránymutatás

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

Megvalósítás

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

Eredmények

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

3 Az EFQM értékelési eszköze: RADAR

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

4 Szójegyzék

5 Köszönetnyilvánítások

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

6 További segítség

1 Az EFQM Modell bemutatása

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

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

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

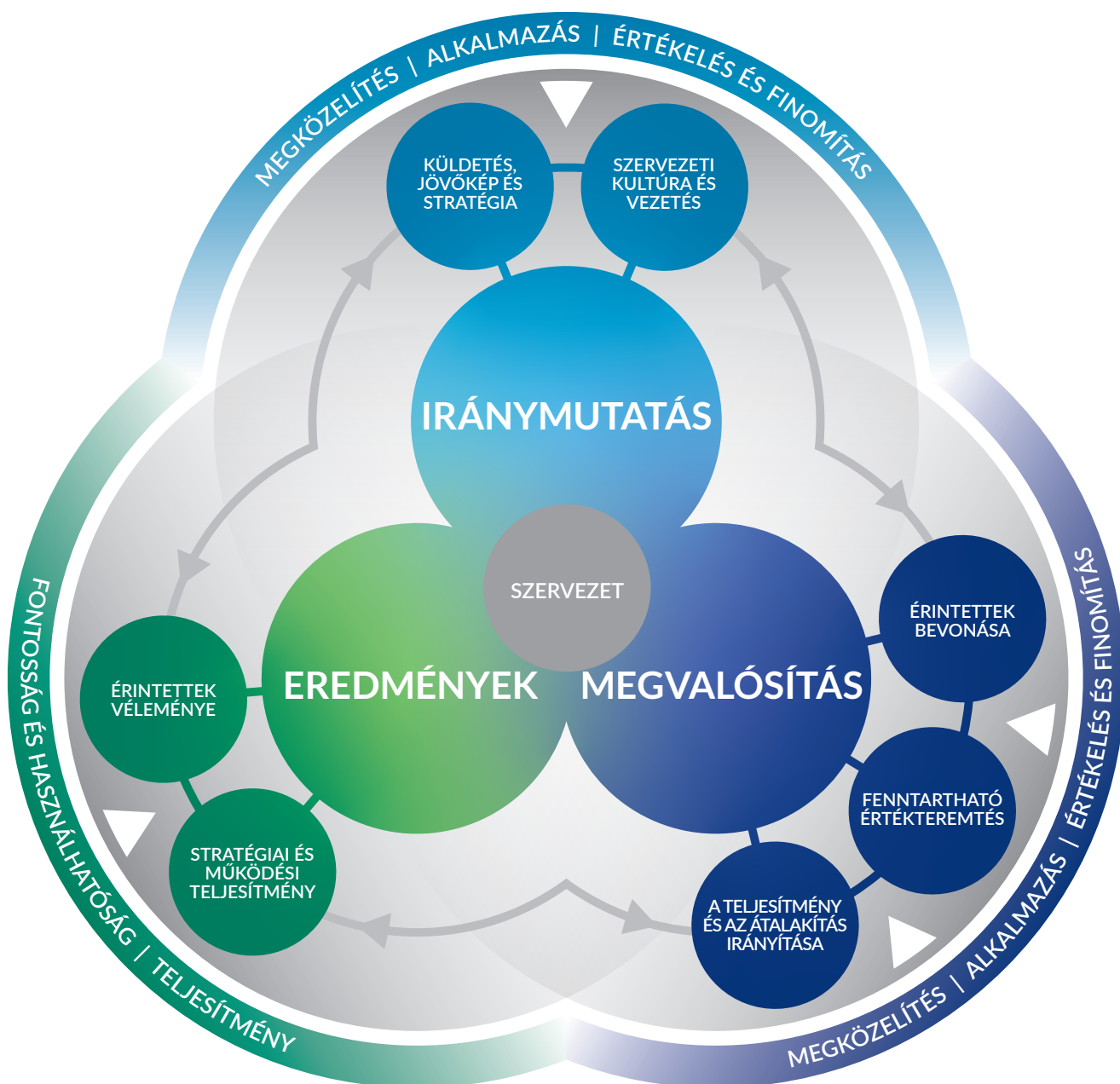
Ennek az egyedülálló együttműködésnek a segítségével tudtuk kidolgozni és tökéletesíteni a prototípusát egy rugalmas keretrendszernek, amely alkalmas arra, hogy segítsen a szervezeteknek újrafogalmazni a munkamódszereiket rövid és hosszú távon egyaránt.

A fejlesztések eredményeként az új Modell egy egyszerű értékelési eszközből egy létfontosságú keretrendszerre és módszertanná vált, amely mindazon változások, átalakulások és egyéb zavaró tényezők esetében segít, amelyekkel az egyének és szervezetek nap mint nap szembesülnek.

Egyszerűen fogalmazva: az EFQM Modell segít a szervezetnek abban, hogy sikereket érjen el azzal, hogy felméri, hol tart a fenntartható értékek létrehozásának útján. Segít megérteni hiányosságokat és a rendelkezésre álló lehetséges megoldásokat, illetve megerősítést ad a fejlődésre, a szervezet teljesítményének jelentős javítására.

1 Az EFQM Modell bemutatása

1.1 AZ EFQM Modell formáló nézőpontok



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

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

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

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



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

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

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

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

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

1 Az EFQM Modell bemutatása

1.2 EFQM Modellt formáló kutatási eredmények

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

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

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

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

A jövőben többféle vezetési stílusra, kevésbé hierarchikus, kevésbé adminisztratív, nagyobb együttműködésre támaszkodó, kooperatív vezetési módszerre van szükség

Alapvető, hogy a szervezet munkatársaival való kapcsolatokban nagyobb figyelem fordítódjon a munkaerő sokféleségére, ennek alapján eltérő foglalkoztatási nézőpontok szükségesek a szervezet eltérő csoportjai esetében

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

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

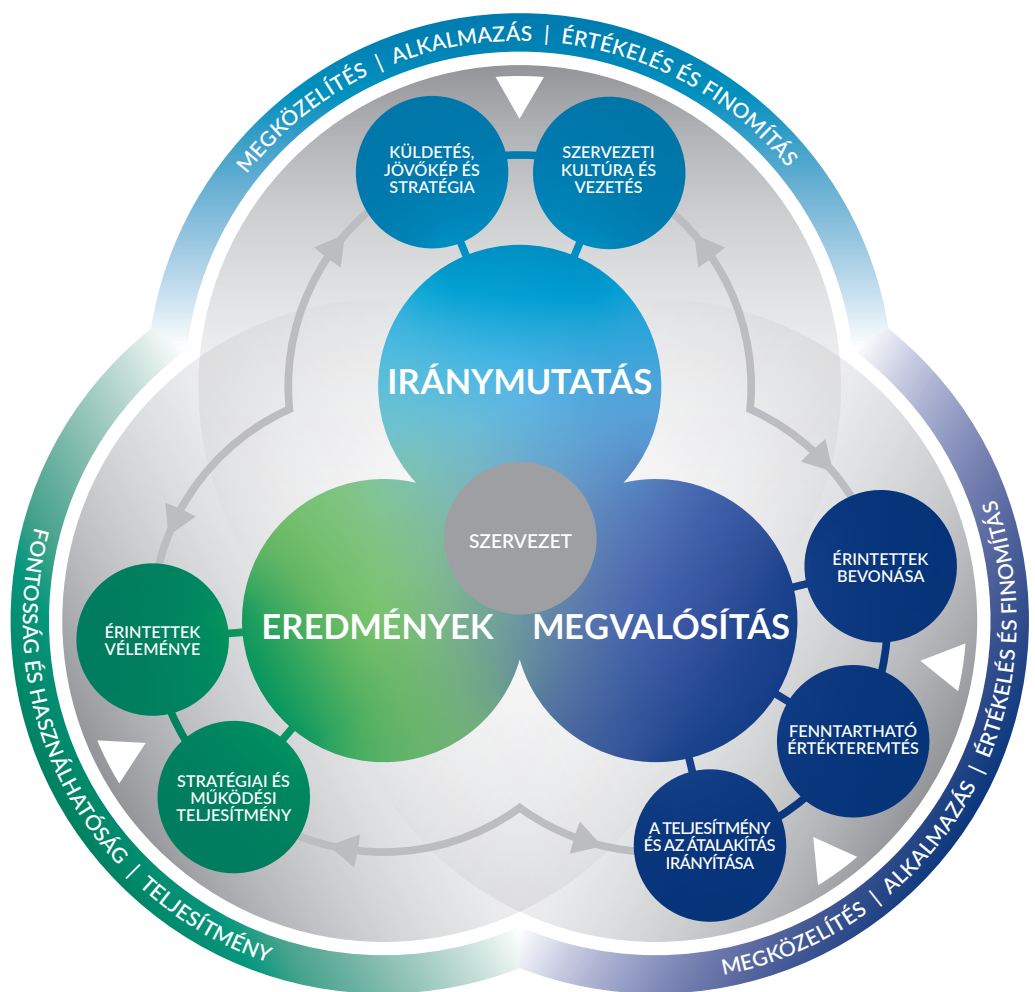
A szervezetnek képesnek kell lennie a teljes ökörendszerében a lehetőségek és fenyegetések (SWOT) beazonosítására, az időben történő (agilis), hatékony és eredményes reagálásra és válaszadásra

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

1 Az EFQM Modell bemutatása

1.3 Az EFQM modell: Konceptió és szerkezet

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



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

Bármely olyan szervezet, amely alkalmazza az EFQM Modellt:

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

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

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

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

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

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

IRÁNYMUTATÁS

Pozícionáló megállapítás

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

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

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

Kritérium 1

Küldetés, Jövőkép és Stratégia

Pozicionáló megállapítás

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

A szervezet Küldetése:

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

A szervezet Jövőképe:

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

A szervezet Stratégiája:

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

1.1 Küldetés és a Jövőkép meghatározása

1.2 Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése

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

1.4 A Stratégia kialakítása

1.5 Az irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása

1.1 Küldetés és a Jövőkép meghatározása

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

- megérti annak fontosságát, hogy Küldetése az üzleti környezetben a jó/javak hajtóerőjeként legyen elismerve.
- olyan Küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van, ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is.
- a Küldetését olyan ambiciózus Jövőkép megteremtésére használja, amelyet az érintettek is elfogadnak és azonosulnak vele,
- bevonja az érintettek csoportjait a szervezet Küldetése és Jövőképe meghatározásába, alakításába és kommunikálásába.
- meghatározza azokat a szakterületeket, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítményt kell mutatnia a Jövőkép megvalósításához.

1.2 Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése

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

- beazonosítja saját ökörendszerében az érintetteket, meghatározza fontosságukat, megnevezi azokat, akiket a legfontosabb érintetteknek tekint. Ők azok, akik a szervezet Küldetése, Jövőképe és Stratégiája megvalósítását potenciálisan segíthetik, vagy hátráltathatják.
- megérti, hogy a szervezet Küldetése és Jövőképe milyen hatást gyakorolhat a legfontosabb érintettekire.
- meghatározza a legfontosabb érintettek szükségleteit és elvárásait, figyelembe véve azokat a szervezet kontextusa, saját Küldetése és Jövőképe meghatározásakor.
- elemzi azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a legfontosabb érintettek magatartását, kapcsolatait, döntéshozatalát és azok alakulása milyen hatással lehetnek a szervezetre.
- tanulmányozza és értelmezi a legfontosabb érintettek kompetenciáit és stratégiáit, abból a nézőpontból kiindulva, hogy azok milyen hatással lehetnek a saját szervezeti Küldetésre, Jövőképre, Stratégiára és üzleti modellre.

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

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

- kutatja és feltárja üzleti ökörendszerét, beleértve a nemzetközi Megatrendeket, az ENSZ SDG 2030 és az ENSZ Globális Megállapodái 2000 célkitűzéseket.
- elemzi azokat a forgatókönyveket, amelyek ezek megvalósítását érintik, beleértve azt is, hogy a Küldetésére, Jövőképre, Stratégiájára és Eredményeire gyakorolt hatásokra miként reagáljon.

- tudatában van jelenlegi szervezeti képességei szintjének, és megfelelő nézőpontokat alakít ki arra vonatkozóan, hogyan optimalizálja azok hatásait a szervezeti Küldetés, Jövőkép, Stratégia és Eredmények elérése érdekében.
- kutatja és értelmezi a jelenlegi és jövőbeli helyi és piac dinamikát, a változások potenciális hatását a szervezeti Küldetésre, Jövőképre, Stratégiára és Eredményekre és azokra megfelelően reagál.
- adatokat gyűjt, értékel nemcsak a szervezetre, hanem az egész üzleti ökörendszerre vonatkozóan, hogy megértse a jelenlegi és jövőbeli változásokat.

1.4 A Stratégia kialakítása

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

- stratégiát dolgoz ki, meghatározza a kapcsolódó stratégiai prioritásokat is, hogy megbirkózzon a feltárt kihívásokkal, ha szükséges, biztosítja a megfelelő intézkedéseket és eléri, hogy azok térjenek ki az ökörendszerét érintő területekre is.
- a Stratégiát és a stratégiai prioritásokat teljesítménycélokba rendezi és átalakító kezdeményezésekbe szervezi.
- bevonja a legfontosabb érintetteit a Stratégia kidolgozásába, hogy szükséges mértékű elkötelezettségük, aktivitásuk és a velük való kommunikáció megfelelően megalapozott legyen.
- üzleti modelljét a szervezeti Küldetéshez, Jövőképhez, Stratégiához és a várt Eredményekhez jól illeszkedően alakítja ki.
- Úgy alakítja és igazítja a stratégiai prioritásokat, hogy azok reagáljanak a piaci trendekre, a társadalmi hálózatokból, a belső tanulási forrásokból és a legfontosabb érintettektől származó információkra.

1.5 Az irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása

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

- olyan irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszert tervez és működtet a Stratégiához illeszkedően, amely az ökörendszerre, a saját képességekre és a legfontosabb kihívásokra egyaránt fókuszál.
- olyan irányítási modellt fejleszt, amelyben a legfontosabb érintettek helye a stratégiaalkotásban és döntéshozatalban megfelelően biztosított.
- az irányítási rendszer megváltoztatásának tervezését az ökörendszer változásához, a Stratégia megvalósításának ellenőrzéséhez, az elért Eredmények értékeléséhez, teljesítményhez és a változások ütemezéséhez kapcsolja.
- olyan irányítási, átalakítás menedzsment, mérési, jelentési rendszert alakít ki, amely beágyazott a szervezet rendszerébe, és időben, elszámoltatható módon és átláthatóan nyújt információt a legfontosabb érintettek számára.
- minimum elvárásnak tekinti a kormányzati, jogi és szabályozási környezetnek való megfelelést.

Kritérium 2

Szervezeti kultúra és Vezetés

Pozicionáló megállapítás

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

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

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

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

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

2.1 Irányítja a szervezeti kultúrát és gondozza az értékeket

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

- a Küldetéshez kapcsolódóan értelmezi és irányítja, ha kell ahhoz igazítja a szervezeti kultúrát.
- az értékek gondozása megjelenik a megcélzott normák és viselkedések meghatározásában, azok elérésének támogatásában, kommunikációjában, és egyértelművé teszi azokat a cselekvések megvalósításában is.
- etikus, integritással és társadalmi felelősséggel összekapcsolt viselkedési szabályozással bír, eléri, hogy munkatársai ennek alapján tevékenykedjenek, cselekvésükben a fenti normák megjelenjenek.
- környezettudatosságát azzal fejezi ki, hogy figyelmeztet a természeti erőforrások fontosságára és a környezeti forrásokkal való bánásmód kapcsán felelős, érzékeny cselekvéseket támogat.
- egyértelműen a meghatározott szervezeti kultúra és az értékek eléréséhez kapcsolja a javadalmazási, elismerési, kinevezési és juttatási rendszerét, jutalmazva az ebben elért lépéseket és eredményeket.
- ökörendszerében meghatározza, elismeri, elősegíti azokat a követendő gyakorlatokat, amelyek minden érintett fenntartható jövőjét támogatják.

2.2 Megteremti a változások megvalósításához szükséges feltételeket

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

- a legfontosabb érintettekkel együtt dönt azon feltételekről, melyek normaként szolgálnak a sikeres változások elérésében.
- az általa biztosított feltételek támogatják a kísérletezés lehetőségét, a bűnbakkeresés mentes próbálkozást, a korrigálás lehetőségét, a tévedésekből való tanulást.
- a stratégiai célok elérése érdekében a tanulás szellemiségéből kiindulva folyamatos javításra ösztönöz, és időnként a szervezetet is ehhez igazítja.
- a Küldetés, Jövőkép és Stratégia eléréséhez kapcsolódóan mérlegeli és határozza meg a változások mértékét, helyét, a cselekvéseket, azok szükségességét, várható hasznát és következményeit.
- a korábbi változásmenedzsment tapasztalatokat felhasználva alakítja ki a sikeres változtatási stratégiát.

2.3 Erősíti a kreativitást és innovációt

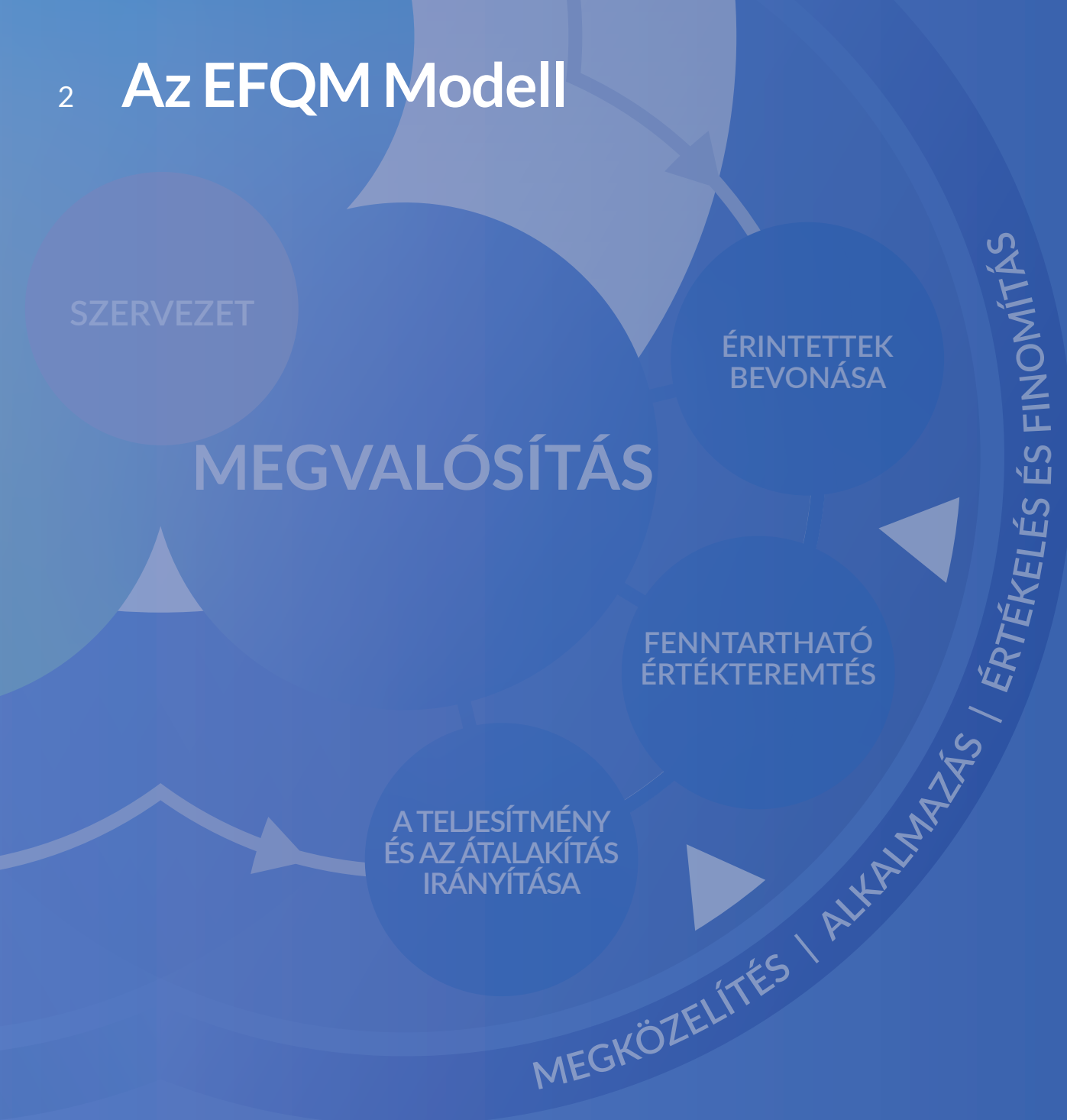
A Kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szervezet, amely:

- a szervezet Küldetéshez, Jövőképhez és Stratégiához kapcsolódóan értelmezi és meghatározza a kreativitás, innováció és az áttöréses gondolkodás jelentőségét és várható eredményeit.
- olyan ambiciózus célokat tűz ki, amellyel szinte rákényszerít a kreatív, innovatív és áttöréses gondolkodásra.
- olyan kultúrát alakít ki, amely bátorítja a kreativitást, innovációt és az áttöréses gondolkodást, ám kudarccal szemben képes az okok gyors feltárására, a hibák ismétlődésének elkerülésére.
- a javítást lehetővé tevő módszertani kultúrát és szaktudást fejleszt ki, meghatározott módszerekkel és technikákkal ötvözve.
- bekapcsolódik a kreativitást, innovációt és áttöréses gondolkodást lehetővé tevő tanulási és együttműködési hálózatokba.
- megteremti a legfrissebb innovációs lehetőségekkel való lépéstartást külső benchmarking partnerek, módszerek keresésével.

2.4 Egységesen elkötelezett a Küldetés, a Jövőkép, és a Stratégia iránt

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

- arra törekszik, hogy Küldetését, Jövőképét és Stratégiáját hatékonyan megismertesse a legfontosabb érintettekkel, a nyitottság, bizalom, megbízhatóság és elkötelezettség légköre megteremtése érdekében.
- a Küldetéshez, Jövőképhez, Stratégiához szorosan kapcsolódó, valóságot tükröző visszajelzések adására ösztönöz és azokat értékeli.
- a Küldetés, Jövőképp, Stratégia érdekében tett tevékenységeket külön értékeli aszerint, hogy ahhoz a legfontosabb érintettek milyen módon és milyen hatással járultak hozzá, kitérve a célok és a megvalósítás területén megvalósult bevontságukra.
- biztosítja, hogy a legfontosabb érintettek tisztában legyenek saját fontosságukkal a Küldetés, Jövőkép, Stratégia elérésében.
- az elért sikereket minden szinten elismeri, megünnepli és rendszeresen megosztja a legfontosabb érintettekkel, hogy segítsen megerősíteni az elvárt viselkedést.



MEGVALÓSÍTÁS

Pozícionáló megállapítás

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

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

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

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

Kritérium 3

Érintettek bevonása

Pozicionáló megállapítás

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

Egy kiváló, kiemelkedő teljesítményt elérő szervezet:

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

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

3.1 Vevők: Fenntartható kapcsolatok kialakítása

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

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

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

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

3.1 Customers – Build Sustainable Relationships

A vevők a szervezet által kínált szolgáltatások, termékek és megoldások kedvezményezettjei. A vevők lehetnek:

- közvetlen- és közvetett vásárlók
- vevői utak érintkezési pontjain megjelenő kiszolgálók és egyéb személyek
- professzionális fogyasztók
- vásárlói döntéshozatali csoportok.

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

- meghatározott kritériumok alapján besorolja és csoportosítja vevőit, pl. társadalmi jellemzők, igények és elvárások, fogyasztói és felhasználói viselkedés.
- a fenntartható érték létrehozás valamennyi szakaszában fenntartja a kapcsolatot vevőivel, még azokban a fázisokban is, amikor nincs folyamatos értékteremtés.
- értelmezi a különböző vevői szegmensek kommunikációra és kapcsolattartásra vonatkozó igényeit.
- olyan kommunikációs csatornákat teremt, amelyek megkönnyítik a vevők számára a szervezettel való kapcsolatfelvételt és tapasztalataik visszajelzését, a szervezet számára pedig a gyors és megfelelő reakálást biztosítanak.

2 Az EFQM Modell MEGVALÓSÍTÁS folytatás

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

A munkatársak azok az egyének vagy csoportok, akiket a szervezet foglalkoztat.

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

- amely olyan humán erőforrás stratégiát és tervet alakít ki, amely a szervezet átfogó stratégiáját és terveit támogatja
- képes a munkatársak jelenlegi és jövőbeli változó szükségleteit és elvárásait figyelembe vevő – a szervezeti kultúra és vezetés elvárásaiból fakadó - társadalmi nemi kiegyensúlyozottságra, a sokszínűség és inkluzivitás biztosítására, az ideális munkakörnyezetet megvalósítására.
- a Küldetésnek, Jövőképnek és a Stratégiának megfelelően képessé teszi munkatársait a változások szükségességének megértésére, saját tudásuk és alkalmasságuk fejlesztési lehetőségeinek feltárására.
- felhatalmazza munkatársait, hogy az ökörendszeren belül megvitassák tapasztalataikat és másokkal együtt tanuljanak azokból.
- olyan légkört alakít ki, amelyben a munkavállalók kibontakoznak, jól-létük támogatott
- biztosítja, hogy a munkatársak megfelelően irányítottak legyenek, megfelelő juttatásokban részesüljenek, elismerjék teljesítményüket és óvják a biztonságukat.

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

Azon egyének vagy csoportok köre, amelyek irányában anyagi, jogi, etikai, vagy általános gazdálkodási követelmények tekintetében elszámoltathatók a szervezetek.

- Az üzleti érintettek közé sorolhatók a tulajdonosok, részvényesek, befektetők és a támogató szervezetek.
- Az irányító érintettek közé tartoznak a minisztériumok, a regionális-, vagy helyi testületek (közjogi és szabályozó), helyhatóságok és egyéb állami szervezetek.

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

- meghatározza azokat az üzleti és irányító érintetti köröket, amelyeknek pénzügyi, jogi és általános érdekeltségei vannak a szervezetben, és értelmezi azok elvárásait,
- bevonja az üzleti és irányító érintetteket a javítási és változtatási célkitűzéseinek, általános stratégiai irányainak kialakításába,
- biztosítja, hogy az üzleti és irányító érintetti körrel kialakított kapcsolat kölcsönösen előnyös legyen mindegyik fél számára.
- ezen legfontosabb érintetti csoporttal az átláthatóság és elszámoltathatóság garantálásával folyamatosan képes magas szintű bizalmi kapcsolatok fenntartására.

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

A társadalom azon, a szervezeten kívüli, egyének és csoportok együttese, amelyek a helyi közösséget és a szélesebb társadalmi környezetet képviselik, beleértve a szakosodott érdekcsoportokat, amelyek meghatározott témákra összpontosítanak, mint például a környezetvédelem.

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

- Küldetését, Jövőképét és Stratégiáját úgy alakítja, hogy az a társadalom megértését és annak fejlesztését szolgálja.
- a társadalom legfontosabb érintetti köreivel olyan kapcsolatokat létesít, fejleszt és tart fenn, amely kölcsönös előnyöket teremt mind a szervezet, mind a társadalom számára.
- a társadalommal való rendszeres interakciókra, a tapasztalatok visszajelzésére, a gyors cselekvésre megfelelően reagálni képes kommunikációs csatornákat használ.
- Ezen legfontosabb érintetti csoporttal az átláthatóság és elszámoltathatóság garantálásával magas szintű bizalmi kapcsolatok fenntartására képes.

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

A partnerek és beszállítók azon egyének és csoportok, amelyekkel a szervezet együttműködik a Küldetés teljesítése, a Jövőkép elérése, a Stratéga megvalósítása, valamint a közösen felállított és kölcsönösen előnyös célkitűzések elérése érdekében.

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

- szegmentálja legfontosabb partnereit és beszállítóit a szervezet Küldetése, Jövőképe és Stratégiája alapján.
- biztosítja, hogy partnerei és beszállítói a szervezet Stratégiájával összhangban cselekedjenek, és a kapcsolaton belül megvalósítja és erősíti a kölcsönös átláthatóságot, integritást, és elszámoltathatóságot.
- bizalmon alapuló kapcsolatot alakít ki legfontosabb partnereivel és beszállítóival a fenntartható értékek létrehozására.
- kezdeményező legfontosabb partnerei és beszállítói esetében a felek kultúrája, szakértelme kiegyenlítésében a kölcsönös előnyök elérése érdekében.

2 Az EFQM Modell MEGVALÓSÍTÁS folytatás

Kritérium 4

Fenntartható érték teremtés

Pozicionáló megállapítás

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

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

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

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

4.1 Az értéktervezés és megvalósítás módja

4.2 Az értékek kommunikációja és értékesítése

4.3 Értékmegvalósítás

4.4 Az általános tapasztalatok meghatározása és megvalósítása

4.1 Az értéktervezés és megvalósítás módja

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

- megérti, hogy mi különbözteti meg másoktól, adott esetben beleértve a versenytársait, és ezt a megkülönböztető tényezőt az általa teremtett érték szerves részének tekinti.
- a legfontosabb érintettjeivel együtt fejleszti és maximalizálja az értékeket.
- saját Küldetésének, a jelenlegi és jövőbeli célcsoportjainak jelenlegi és jövőbeli igényeit figyelembe véve termékeit, szolgáltatásait és megoldásait portfólióvá fejleszti.
- a termékeket, szolgáltatásokat, megoldásokat azok életciklusának megfelelő nézőpontok alapján, felelős módon, a közegészségügyi, biztonsági és környezeti hatásokat figyelembe véve tervezi meg.
- kvantitatív és kvalitatív piackutatást, vevői felméréseket, visszajelzési módszereket és egyéb betekintéseket alkalmazva fejleszti és javítja az értékajánlatot és az értékteremtés folyamatát.

4.2 Az értékek kommunikációja és értékesítése

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

- a megkülönböztető jegyeit és értékajánlatait vonzó és megnyerő üzenetekben juttatja kifejezésre, amelyeket a meglévő és a potenciális vevői, illetve más célcsoportok számára is közvetít.
- hangsúlyozza a hálózatépítés fontosságát, felelős módon hatást gyakorol az online és offline világra egyaránt, hogy növelje a szervezet pozitív imázsát, megkülönböztető jegyeinek és értékajánlatainak hatását.
- célirányos stratégiákat és módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a célcsoportja számára értékesíthesse a megkülönböztető jegyeit, értékajánlatait a termékeire, szolgáltatásaira és megoldásaira vonatkozóan.
- támogatja a célcsoportokat a szervezettel való könnyebb együttműködés érdekében az együttműködésről szóló megállapodás előtt és azt követően is, hogy ezáltal is elősegítse az értékajánlat sikerét.

4.3 Értékmegvalósítás

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

- hatékony és eredményes módszereket alkalmaz az érték teremtésre, meggyőződve arról, hogy következetesen, Küldetésének megfelelően tudja teljesíteni az értékajánlatot.
- a szolgáltatásairól, termékeiről és megoldásairól szóló portfóliójának szellemében fenntartható módon állít elő értéket, a legfontosabb érintettek igényeinek és elvárásainak megfelelően vagy azokat túlteljesítve.
- olyan módon nyújtja szolgáltatásait, termékeit és megoldásait, hogy minimalizálja a negatív társadalmi és környezeti hatásokat.
- a célcsoportok számára termékei, szolgáltatásai és megoldásai felelős felhasználásához tanácsadást nyújt.

4.4 Az általános tapasztalatok meghatározása és megvalósítása

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

- alaposan megismeri célcsoportjait a szervezeti folyamatokhoz való kapcsolódás megtervezése és megvalósítása érdekében.
- az értékteremtés különböző fázisai folyamán következetes, zökkenőmentes és hatékony előrehaladást valósít meg, beleértve a megfelelő méréseket, amelyek a vevői életút megfelelő pontjainál esedékesek.
- törekszik arra, hogy a legfontosabb érintettek és célcsoportok esetében a termékek, szolgáltatások, megoldások személyre szabottak lehessenek.
- biztosítja, hogy a munkavállalói rendelkezzenek a szükséges erőforrásokkal, kompetenciákkal, és jogosultságokkal, hogy képesek legyenek maximalizálni a célcsoportokkal kapcsolatos tapasztalataikat.
- az érték teremtés eltérő szakaszaira kifejlesztett, megfelelően időzített visszajelzési rendszer megtervezésével, megvalósításával és működtetésével a termékek, szolgáltatások és megoldások értékelőállító folyamatait és eredményeit javítja.

2 Az EFQM Modell MEGVALÓSÍTÁS folytatás

Kritérium 5

A teljesítmény és az átalakítás irányítása

Pozicionáló megállapítás

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

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

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

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

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

5.1 Teljesítmény menedzsment és kockázatkezelés

5.2 A szervezet átalakítása a jövőre nézve

5.3 Innováció irányítása és a technológia fejlesztése

5.4 Adatok, információ és tudás hasznosítása

5.5 Eszközök és erőforrások menedzselése

5.1 Teljesítmény menedzsment és kockázatkezelés

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

- teljesítmény menedzsment rendszert használ, a Küldetés, Jövőkép, a Stratégia, a fenntartható érték teremtés feladatainak és az elért eredmények koherens összekapcsolására.
- teljesítmény menedzsment rendszert használ hatékony, megfelelően reagáló, tényekre építő javítások érdekében.
- teljesítmény menedzsment rendszeréből származó információk alapján irányítja a projekteket, és fejleszti folyamatait.
- azonosítja a kockázatokat, és elemzi azok esetleges hatásait a stratégiai prioritásokra, a megvalósítás módjára, valamint a elvárt eredmények elérésére és a jövő lehetőségeinek befolyásolására.
- olyan kockázatmenedzsment terveket készít és valósít meg, amelyek a kulturális, stratégiai, operatív, pénzügyi, jogi és szabályozási, társadalmi és technikai (beleértve az informatika és a kiber biztonság kihívásait) dimenziókból fakadó kockázatok kezelésére is alkalmasak.

5.2 A szervezet átalakítása a jövőre nézve

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

- meghatározza az átalakításra és változásra vonatkozó igényeket, figyelembe véve Küldetését, Stratégiáját, a fenntartható érték teremtést, az elért eredményeket, építve az ökörendszer vizsgálata alapján feltárt legfőbb változások és lehetőségek előjelzésére.
- aktuális Stratégiáját és meglévő üzleti modelljét a jövőbeli igényekhez igazítja, új üzleti modelleket vezet be az előre jelzett kihívásokra és lehetőségekre reagálva.
- úgy építi fel szervezeti struktúráját, hogy az a Küldetésének, Jövőképének és Stratégiájának legmegfelelőbb legyen, ugyanakkor innovatív megközelítéseket is alkalmaz a legfontosabb kihívásokra és lehetőségekre való reagálási képesség megteremtése érdekében.
- agilis megoldásokat alakít ki és valósít meg, amellyel biztosítja a szükséges stabilitást, hogy képes legyen menedzselni a jelenleg futó operációs folyamatokat.
- rendszeresen újjá szervezi a jelenlegi működési és jövőbeli igények alapján az érték teremtő és egyéb szervezeti folyamatait.

2 Az EFQM Modell MEGVALÓSÍTÁS folytatás

5.3 Innováció irányítása és a technológia fejlesztése

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

- a kreativitás, innováció és az áttöréses gondolkodás fejlesztéséhez és fenntartásához megfelelő képességeket, forrásokat, módszereket és eszközöket biztosít.
- előnyre tesz szert az olyan innovációkból, amelyek egyszerre támogatják a jelenlegi üzleti tevékenységet és a jövőbeni átalakítást.
- a jelenlegi értékteremtést, az infrastruktúra fejlesztését, a folyamatokban és projektekben a reagálóképesség és alkalmazkodóképesség fejlesztését új technológiákból fakadó lehetőségek mérlegelésével és azok potenciálja megértésével éri el.
- olyan ütemű technológiai újításokat fejleszt, ami maximális versenyelőnyt ad számára.
- értékeli és menedzseli a körkörös gazdaság alapelvei alapján a bevezetett új technológiák teljes életciklusát, hogy a javakat mindenki számára maximálissá tegye.

5.4 Adatok, információ és tudás hasznosítása

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

- a termékekre, szolgáltatásokra, a megoldások menedzselésére és az átalakítások támogatására meghatározza a szükséges adatigényt, és jártasságot mutat bármilyen hiányzó információ megszerzésében.
- fejlett analitikai rendszereket - beleértve az előjelzési statisztikai analitikai modelleket - alkalmaz az adatkinyeréshez, megfelelő rálátással bír a szükséges tényekre a döntéshozatal során.
- képes az adatok információkká és tudássá alakítására annak érdekében, hogy a jövőben is fenntartható értéket teremthessen a lehetőségek potenciálja feltárásával.
- a legfontosabb érintettek tudására és együttműködési képességére építve ötleteket és innovációkat ösztönöz, termékeket, szolgáltatásokat és megoldásokat fejleszt a fenntartható érték teremtés érdekében.
- az általa előállított adatokat, információkat és tudásokat etikus módon, az adat-információ és tudásmenedzsment szolgáltatóinak szükségleteit és jogait tiszteletben tartva, használja fel.
- szellemi tulajdon védelemmel látja el, védi és maximalizálja egyedi tudása eredményeit.

5.5 Eszközök és erőforrások menedzselése

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

- a pénzügyi források felhasználásában a jelenlegi sikeresség és jövőbe való befektetések közötti fenntartható egyensúlyt alakít ki.
- a Stratégiának, a teljesítménynek és a változások szükségleteinek megfelelően határozza meg és menedzseli az eszközök és erőforrások kritikus tömegét, beleértve a pénzügyi értékeket (készpénzforgalom, tőkeállomány, befektetési szükségletek), a tárgyi értékeket (kereskedelmi infrastruktúra, a beszállítói hálózat, az épületvagyon, a technológia és géppark), az immateriális javak (a szellemi tulajdonra vonatkozó adatok, a szoftver és technológia fejlesztés, márka és hírnév, szabadalmak, találmányok) értékét.
- koherens és innovatív eljárások megismerésével és alkalmazásával eszközeit, erőforrásainak értékét maximalizálva, oly módon menedzseli, hogy a teljesítmény és a változások céljai összhangban legyenek a szervezeti és a piaci szükségletekkel rövid és hosszú távon egyaránt.
- feltárja és meghatározza a feleslegessé vált (jelenlegi és jövőbeli üzleti célok szempontjából) eszközöket és erőforrásokat, és azokat felelős módon a körkörös gazdaság alapelvei alapján számolja fel.

EREDMÉNYEK

Pozicionáló megállapítás

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

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

2 Az EFQM Modell EREDMÉNYEK folytatás

Kritérium 6

Érintettek véleményei

Pozicionáló megállapítás

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

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

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

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

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

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

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

Vevők véleményekkel kapcsolatos eredmények

Mi a véleménye a vevőknek az alábbiakról:

- általános benyomások a teljes vevői tapasztalatokra vonatkozóan
- a szervezeti kultúra, a viselkedés, a munkatársak vevői elkötelezettségének szintje, attitűdje,
- a szervezet hírneve és márkáértéke, beleértve a társadalmi és környezeti teljesítményét is,
- a szervezet termékeire, szolgáltatásaira, megoldásaira vonatkozó megítélési eredmények,
- az innováció megítélése a szervezet termékeiben, szolgáltatásaiban és megoldásaiban alkalmazott javításokhoz kapcsolódóan,
- a fenntartható érték előállításához alkalmazott technológiák használatának megítélése,
- a különböző vevőkapcsolati csatornák alkalmazásának tapasztalatai a megvalósítás és az eladást követő szolgáltatásokra vonatkozóan is,
- az alkalmazott kommunikációs csatornák eredményessége és hatékonysága.

2 Az EFQM Modell EREDMÉNYEK folytatás

Munkavállalók véleményekkel kapcsolatos eredmények

Melyek a munkavállalók véleményei az alábbiakról:

- a szervezeti kultúrájáról,
- a szervezett alkalmazottjaként a munkavégzésről és a változások menedzseléséről,
- a társadalmi nemi egyenlőségről, a munkatársak egyenértékűségéről, a sokféleség és inkluzivitás iránti elkötelezettség és megvalósítása tapasztalatairól,
- milyen benyomásokat szerzett a munkavállaló a jövő munkatechnológiák bevezetéséhez történő alkalmazkodásról, a robotok melletti munkavégzésről, a mesterséges intelligencia és a virtuális valóság bekapcsolásának használatáról,
- a családi- és magánéletre vonatkozó támogatások tapasztalatai,
- szervezeti támogatás, felhatalmazás, elismerés és fejlődés,
- munkakörülményekre, a fizetésekre és a juttatásokra vonatkozó tapasztalatokról,
- a személyes teljesítmény elérése irányításáról és annak javításáról,
- Milyennek érzi a szervezet megítélését környezetében, beleértve vezető szerepét ökokörnyezetében,
- a szervezeten belüli kommunikáció tapasztalatai
- tehetségkutatás és a tehetségek vonzása és bevonása (vezetői utánpótlás)
- a Stratégia megvalósítása, az ahhoz való hozzájárulás tapasztalatai és a szervezet fejlesztési irányába vetett bizalom mértékének mérése.

Üzleti és irányító érintettek véleményével kapcsolatos eredmények

Mit gondolnak az üzleti és irányító terület érintettjei (pl.: tulajdonosok, részvényesek, üzlettulajdonosok, hitelezők, befektetők, támogatók, minisztériumok, regionális és helyi irányító és szabályozó testületek, helyhatóságok és félállami intézmények) az alábbiakról:

- a szervezet pénzügyi irányítása, biztonságossága és fenntarthatósága menedzseléséről,
- a szervezet irányítási szerkezetéről, átláthatóságáról, elszámoltathatóságáról és a viselkedés etikusságát illető eredményekről,
- a szervezet társadalmi és környezeti felelősségvállalásáról,
- kockázatkezelés és törvényi megfelelés szerinti működést illetően,
- a szervezet márkanevét és elismertségét illetően,
- a szervezet által kínált szolgáltatásokról, termékekről és megoldásokról; az azokat érintő termék, szolgáltatás, megoldás és folyamat innovációs nézőpontokról,
- a szervezet képessége a jövőbetekintésre, a megatrendek felismerésére, illetve az azokhoz való sikeres alkalmazkodásra
- a szervezettel kapcsolatos általános ügymenetekre vonatkozóan.

Társadalmi környezet véleményével kapcsolatos eredmények

Mit gondol a társadalmi környezet (helyi, nemzeti, nemzetközi szinten) az alábbiakról:

- a szervezet társadalmi elvárásoknak való megfelelési képessége,
- a szervezet irányításának, átláthatóságának és etikus viselkedésének társadalmi hatása,
- a szervezet működésének helyi közösségre gyakorolt hatása,
- a szervezet fenntartható hozzájárulása a közösség fejlesztéséhez gazdasági, társadalmi és környezeti mutatók alapján,
- a szervezet elkötelezettsége a körkörös gazdaság célkitűzései felé való irányultság iránt,
- a szervezet elkötelezettsége, és eredményei az egyenlőtlenség csökkentése, a sokszínűség növelése, az integráció és a nemi egyenlőség kivívása kapcsán.

Partnerek és beszállítók véleményével kapcsolatos eredmények

Mit a véleménye a szervezet legfőbb partnereinek és beszállítóinak az alábbiakról:

- a szervezettel kapcsolatos együttműködés általános tapasztalatai,
- a szervezet elkötelezettsége és eredményei az együttes tevékenység és a kölcsönös előnyöket érintő munkavégzés folyamatában,
- új technológiák és változások megvalósításának mértékét illetően,
- a szervezet társadalmi elköteleződését illetően,
- A szervezet elköteleződéséről és eredményeiről a körkörös gazdaság felé történő elmozdulást illetően,
- a legfontosabb partnerekkel és beszállítókkal elért teljesítmény menedzselését és javítását illetően,
- a szervezet kommunikációja és kapcsolatmenedzsment eredményei,
- a szervezet irányítási struktúrája, átláthatósága és etikussága és annak gyakorlata tapasztalatai,
- a szervezet és a fontosabb partnerek és beszállítók közötti kapcsolat fenntarthatóságát illetően.

2 Az EFQM Modell

EREDMÉNYEK folytatás

Kritérium 7

Stratégiai és működési teljesítmény

Pozicionáló megállapítás

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

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

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

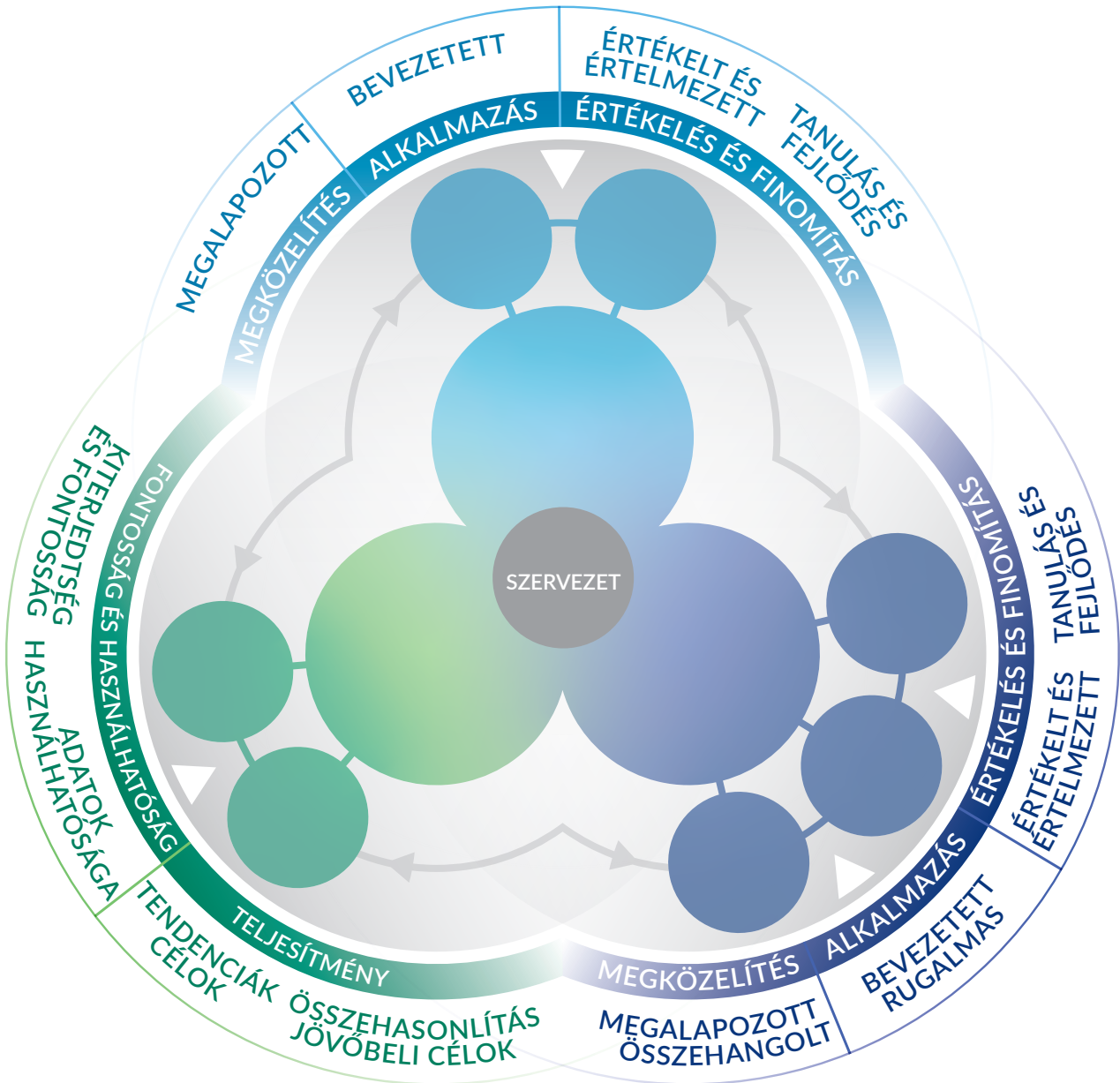
A Kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szervezet, amely:

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

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

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

Az EFQM értékelési eszköze: RADAR



3.1 Bevezetés

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

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

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

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

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

Lásd 1 – 3. táblázat a következő oldalakon.

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

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

3.2 Az EFQM értékelési eszköze: RADAR

A RADAR alkalmazása az Iránymutatás és Megvalósítás részhez kapcsolódóan

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

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

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

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

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

1.táblázat: Az Iránymutatás rész elemzése

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

Table 2: Analysis of Execution

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

3.3 Az EFQM értékelési eszköze: RADAR

RADAR alkalmazása az Eredmények rész elemzésében

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

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

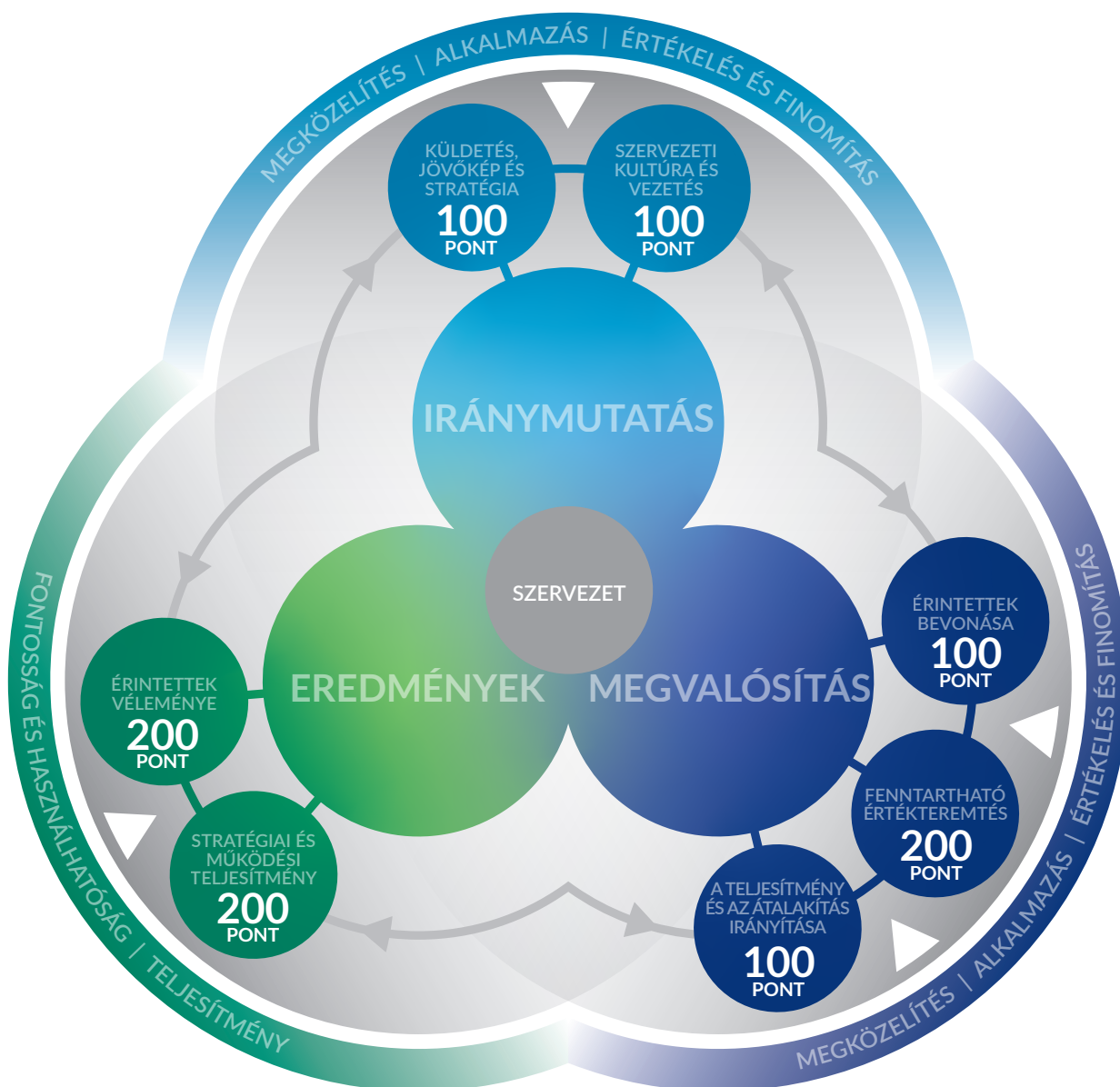
3. táblázat: Az Eredmények elemzése

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

3.4 RADAR Mátrix táblázat használata a pontozáshoz

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

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



3.4 Az EFQM értékelési eszköze: RADAR

RADAR Mátrix táblázat használata a pontozáshoz

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Egyesült Nemzetek Szövetsége Fenntartható Fejlődés

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

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

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

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

ENSZ Globális Egyezmény:

<https://www.unglobalcompact.org>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vélemény: Az érintettek véleménye a szervezetről.

5 Köszönetnyilvánítás

5.1 Bevezetés

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

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

5.2 Az EFQM fejlesztő csoport

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

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

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

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

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

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

Sabine KERN: Vamed: Austria

Stéphane VERDOUX: Strateis: France

Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain

Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Germany

Professor Vittorio CESAROTTI:

University of Rome Tor Vergata: Italy

5.3 A felmérés válaszadói

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

5.4 Az EFQM éves konferenciájának résztvevői (Bécs)

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

5.5 Felsővezetői interjúk résztvevői

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

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

5.6 A fejlesztés során tesztelés céljából együttműködő szervezetek

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

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

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

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

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

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

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

5.7 Fordítók

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

5.8 EFQM központ

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

Geoff CARTER: Modell fejlesztési csoport vezetője & Program tanácsadó

Gianluca MULÉ: Működésért felelős vezető (COO)

Samuli PRUIKKONEN: Felsővezető - Értékelés & Elismerés

Vinciane BEAUDUIN: Felsővezető - Digital Services

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

Russell LONGMUIR
EFQM vezérigazgató

6 További segítség

Bevonás és Együttműködés

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

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

További lehetőségekhez való hozzáférés

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

Képzés és egyéni tanúsítási lehetőség

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

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

Elismerési lehetőség

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

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

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

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

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



EFQM
Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels, Belgium

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

info@efqm.org
www.efqm.org

ISBN: 978-90-5236-868-9