

OTDK-dolgozat

2023

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG



A ZALAZONE KUTATÁSI ÉS TECHNOLÓGIAI KÖZPONT
EFQM MODELL ALAPÚ ÉRTÉKRENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSA

DEVELOPMENT OF THE EFQM-MODEL BASED VALUE
SYSTEM OF THE ZALAZONE RESEARCH AND INNOVATION
CENTER

Csordás Andrea

Konzulens: Dr. Joó István

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.01.06.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETŐ	1
1.1.	A KUTATÁS ALAPADATAI.....	1
1.2.	TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA	1
1.3.	KUTATÁS CÉLKITŰZÉSE, KUTATÁSI KÉRDÉSEK FELVETÉSE.....	2
1.4.	KIINDULÓ HIPOTÉZISEK FELÁLLÍTÁSA	3
1.5.	A KUTATÁS MÓDSZERTANA	3
2.	DEFINÍCIÓK	4
2.1.	ALAPÉRTÉKEK	4
2.2.	VÁLLALATI ÉRTÉKEK.....	7
2.3.	VÁLLALATI ÉRTÉKREND	11
2.4.	ÉRTÉKTEREMTÉS	13
2.5.	EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) MODELL.....	14
3.	KÜLÖNBSÉGEK	20
3.1.	AZ ÉRTÉKREND ÉS ÉRTÉKTEREMTÉS KÖZTI KÜLÖNBSÉG.....	20
3.2.	KÜLÖNBSÉG A 2019 ELŐTTI ÉS A JELENLEGI MODELL KÖZÖTT AZ ÉRTÉK SZEMPONTJÁBÓL	20
4.	ZALAZONE.....	23
4.1.	AZ ELSŐKÖRÖS INTERJÚK ÉS AZOK EREDMÉNYEI.....	23
4.2.	ZALAZONE SZINTEN KONKRÉT VÁLLALATI ÉRTÉKEK	29
4.3.	MÁSODKÖRÖS INTERJÚ: RÖVIDTÁVÚ VISSZAMÉRÉS	33
5.	JAVASLATOK.....	42
5.1.	A JÖVŐBEN MILYEN MUTATÓSZÁMOKKAL MÉRNÉNK AZ ÉRTÉKEKET	42
5.2.	ÖSSZEFOGLALÓ	48
	IRODALOMJEGYZÉK	49

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A vállalati értékek meghatározása.....	7
2. ábra: A vállalati értékeket szemléltető hagymamodell	8
3. ábra: Soft és hard elemek	9
4. ábra: Az értékek származtatása	10
5. ábra: Az EFQM modell keretrendszere	16
6. ábra - Értékközvetítés eszköze: plakát	31
7. ábra - Értékközvetítés eszköze: roll up tábla	32
8. ábra - 6. kérdés: A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékei milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében?	36
9. ábra - BPMN metamodell kiterjesztése	43
10. ábra - BPM életciklus	46
1. Diagram - 6. kérdés eredményei.....	37
2. Diagram - 4. kérdés eredménye	39
3. Diagram - 6. kérdés eredményei a kibővített interjúalany létszámmal.....	40
1. táblázat – A kutatás alapadatai.....	1
2. táblázat - Interjúpartner 1: Közhasznú szervezet dolgozója.....	23
3. táblázat - - Interjúpartner 2: Duális hallgatók	24
4. táblázat - Interjúpartner 3: Mérnök.....	25
5. táblázat - Interjúpartner 4: Vezető	26
6. táblázat - Interjúpartner 5: Felsővezető	27
7. táblázat - Interjúpartner 6: Program koordinátor	28
8. táblázat - A vállalat stratégia célja című kérdés eredménye	34

1. BEVEZETŐ

1.1.A KUTATÁS ALAPADATAI

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

1. táblázat – A kutatás alapadatai

Forrás: Saját szerkesztés

1.2.TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

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

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

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

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

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

1.3.KUTATÁS CÉLKITŰZÉSE, KUTATÁSI KÉRDÉSEK FELVETÉSE

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

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

1.4.KIINDULÓ HIPOTÉZISEK FELÁLLÍTÁSA

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

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

1.5.A KUTATÁS MÓDSZERTANA

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

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

2. DEFINÍCIÓK

2.1. ALAPÉRTÉKEK

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

A társadalomban jelenlévő értékrendszer, és az értékek kialakulásának módjai kontextustól függően gyakran vezetnek az etikus magatartás megítélésének eltérő értelmezéséhez. Az értékek a magatartásformák és a viselkedés vezérlő elvei, vagyis ezeket használják fel a helyes és helytelen, a jó és rossz megítélésére. Tanulmányok szerint az értékeket nem úgy kell tekinteni, mint a helyes vagy helytelen szigorú etikai normákat, hanem mint fogalmakat, amelyek az etikai döntéshozatalt segítik elő. Az értékek tartós meggyőződést jelentenek arra vonatkozóan, hogy egy bizonyos magatartásmód vagy létállapot személyesen vagy társadalmilag előnyösebb, mint egy ellentétes vagy fordított magatartásmód, vagy létállapot. (Seeger, 2018, p. 1.)

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

A szervezetek alapértékeinek forrása sokrétű. A szervezet küldetése, amelyet általában az alapításkor fogalmaznak meg, gyakran meghatározó szereppel bír az alapértékekre és alapelvekre. A hagyományok és a történelmi vonatkozás szintén fontos tényezők a közös szervezeti értékek megteremtésében. Jelentőségteljes szempont továbbá az iparági besorolás, a földrajzi elhelyezkedés és a nemzetközi viszonyok. A szervezetek a tágabb kulturális

környezetük tükörképei, vagyis a társadalmi környezet szerepe nem elhanyagolható az értékek kialakulásában. (Keyton, 2010, p. 35.)

Elmondható továbbá, hogy az adott szakmai területek közös értékrendre épülnek. A Public Relations Society of America mozaikszóval PRSA példaként említve hat szakmai értéket határoz meg. Az etikai kódexében hat értéket jelenít meg, ezek az érdekérvényesítés, becsületesség, szakértelem, függetlenség, lojalitás és tisztesség. Az ügyfelek felelős érdekérvényesítése révén a nyilvánosság, angol nevén public relations funkció hozzájárul az ötletek kitalálásához, a nézetek sokszínűségéhez és a megalapozott nyilvános vitához. A PRSA a becsületességet úgy pozicionálja, mint a pontosság és igazságosság a nyilvános és belső kommunikációban. A speciális ismeretek és készségek magukba foglalják a szakmai fejlődést, a kutatáson és oktatáson alapuló szakértelmet. A PR-szakemberek a függetlenség bizonyos szintjének fenntartásával képesek megővni integritásukat és ezáltal objektív tanácsokat adhatnak. A lojalitás hűséget és odaadást tükröző tulajdonság, amely elkötelezettség megvalósulhat egy csoport irányába, egy adott feladat irányába vagy egy érték iránt. A PRSA kódexe hangsúlyozza az ügyfelekkel és a szélesebb értelemben vett közösséggel való méltányosságot, az egyenlő bánásmódot, az elfogultság nélküli gondolkodást. A PRSA etikai kódexe például megjegyzi: "Tiszteletben tartunk minden véleményt, és támogatjuk a szabad véleménynyilvánítás jogát, a véleménynyilvánítás szabadságát." (Seeger, 2018, p. 2.)

A vállalati társadalmi felelősségvállalás, angol rövidítéssel CSR, a szervezeti magatartást vezérlő egyik elsődleges értékke vált. A társadalmi felelősségvállalás az üzleti szereplők azon kötelezettségére utal, hogy azokat az irányokat kövessék, amelyek a társadalmi munk értékei és a gazdasági szereplők szempontjából kívánatosak. A vállalatok szignifikáns hányada vallja, hogy a szervezeteknek kötelezettségeik vannak közösségeik felé. Ezek a kötelezettségek magukban foglalják a tisztességes és felelősségteljes magatartást oly módon, amely összhangban áll a nagyobb társadalmi értékekkel. (Seeger, 2018, p. 220.-233.)

Alapértékek és stratégia kommunikáció

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

Az alapértékek mint stratégiai kommunikációs eszközök szabályozzák a célokkal kapcsolatos döntéseket, a stratégiai kommunikáció folyamatait és módszereit. Ahogy már

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

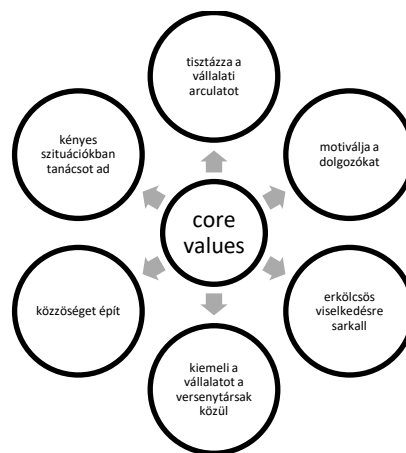
Az alapértékek megjelenhetnek a szervezet problémakezelési tevékenységeiben, a marketingben, a belső és külső PR folyamatokban, valamint a kockázati és válságkommunikációs tevékenységekben. A vállalati és a termékmárka olyan területek, ahol az értékeket az egyedi identitás megteremtésére használják,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

A konkrét vállalati értékek megnyilvánulhatnak a vállalati üzenetekben is, amelyek átszövik a kommunikációs folyamatokat és szervezeti tevékenységeket. Az alapértékek és a stratégiai kommunikáció jövőbeli kutatási irányait illetően fontos megemlíteni, hogy a szervezetek értékalapú megközelítései egyre inkább előtérbe kerülnek. Az érdekelttek többet követelnek a szervezetektől, és ez gyakran magában foglalja az alapvető értékek világos és egyértelmű megfogalmazását, valamint a szervezeti értékek és a szervezeti tevékenységek közötti megfelelést. Az érdekelttek számára előtérbe került, hogy az általuk képviselt értékek az adott vállalat értékeivel összhangban álljanak. A különféle értékek, mint a fenntarthatóság, a sokszínűség, az átláthatóság, az őszinteség és a méltányosság felértékelődtek az el-

múlt években. Ezek meggyőzést szolgáló stratégiák, a kommunikációs stratégiák és gyakorlatok alapjául szolgálhatnak, amelyek különösen értékesek lehetnek bizonytalan és zavaros időszakokban, például válságok idején. Seeger, 2018, p. 4.)

2.2.VÁLLALATI ÉRTÉKEK

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



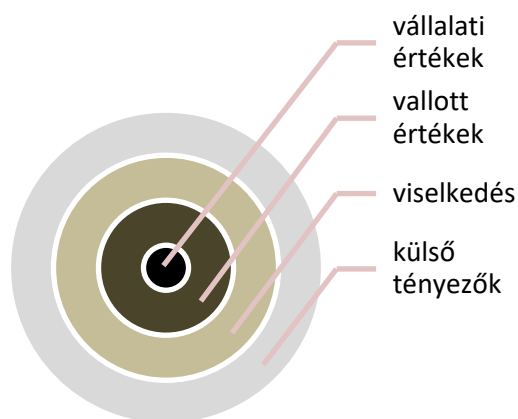
1. ábra: A vállalati értékek meghatározása

Forrás: (Lundén & Utberg, 2017.)

Az értékrend meghatározása tisztázza a vállalati arculatot, kiemeli a vállalatot a versenytársak közül, valamint közösségérzetet biztosít az alkalmazottak számára. A legtöbb vállalat célja, hogy közös, mindennapokat összefogó vállalati értékeket beillessze a munkahelyi magatartásba, minden döntésbe, folyamatba és az üzleti stratégiába, ezzel kiemelkedve a versenytársak közül.

Egy szervezet nemzetközivé válása növeli az elkötelezettséget a közös vállalati értékek iránt, azonban vannak más kihívások is a szervezetek számára az értékrendszer átvétele során a változó környezet mellett. A nemzetközivé válás, a nemzetköziesedés az egyik olyan szempont, amely ilyen változásra készítet. Ezt a szemléletet szem előtt tartva, megállapítható, hogy a közös értékek létrehozása komplex folyamat a szervezet egészében. Különös hangsúlyt kell fektetni, arra, hogy a szervezeti terjeszkedés milyen lehetséges hatásokkal járhat a közös értékek megvalósításában. (Lundén & Utberg, 2017, p. 2-12.)

A vállalati értékek megértését segíti az alábbi hagymamodell.



2. ábra: A vállalati értékeket szemléltető hagymamodell

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

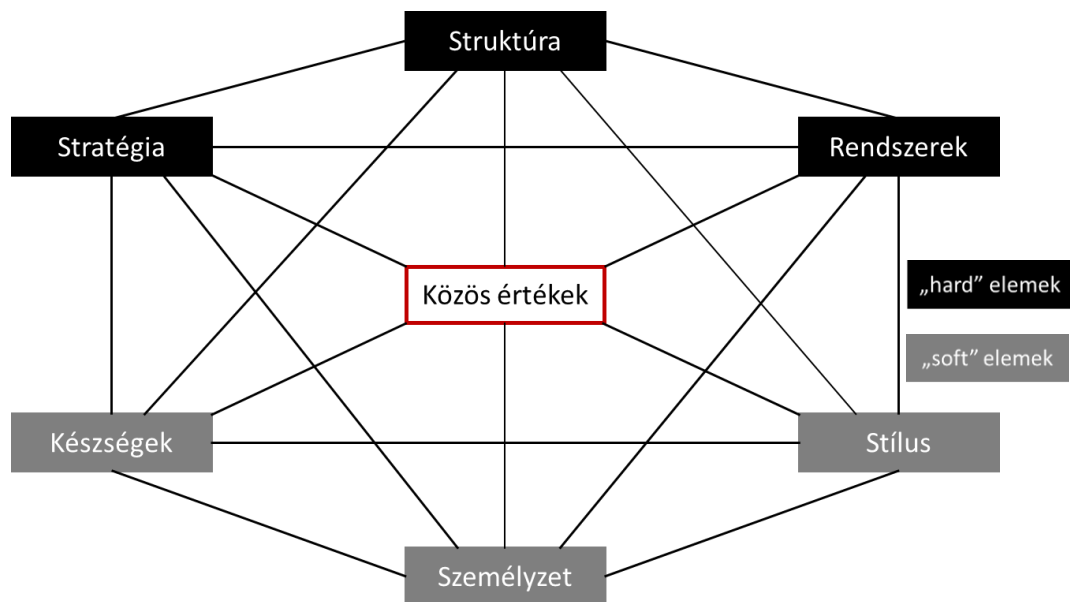
Az alapvető vállalati értékek a mélyen gyökerező értékek a szervezetben, amelyek már régóta jelen vannak. Ezek a belső értékek olyan értékek, amelyeket a vállalat üzleti modelljének megfelelően alkalmaznak. A vallott értékek figyelmen kívül hagyják a viselkedéssel kapcsolatos fontos információkat. A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

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

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

Az ábrán látható modell négy rétegből épül fel, legfelül helyezkednek el a vállalati értékek, a következő héj a vallott értékeket szemlélteti, vagyis azt, hogy milyen filozófiákat vall a vállalat és milyen kép van a vállalatnál. Ezután következik a viselkedés, amely a jó gyakorlatokat foglalja magában. A külső héj a külső tényezőket jelképezi, ide tartozik a rendszer és folyamat, az előremozdító és hátráltató tényezők, a státusz szimbólumok, a hatalmi szerkezet, a rutin, az irodai környezet, a nyelvezet, a történetek, valamint a jutalom és elismerés rendszere. (Lundén & Utberg, 2017, p. 13-15.)

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



3. ábra: Soft és hard elemek

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

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

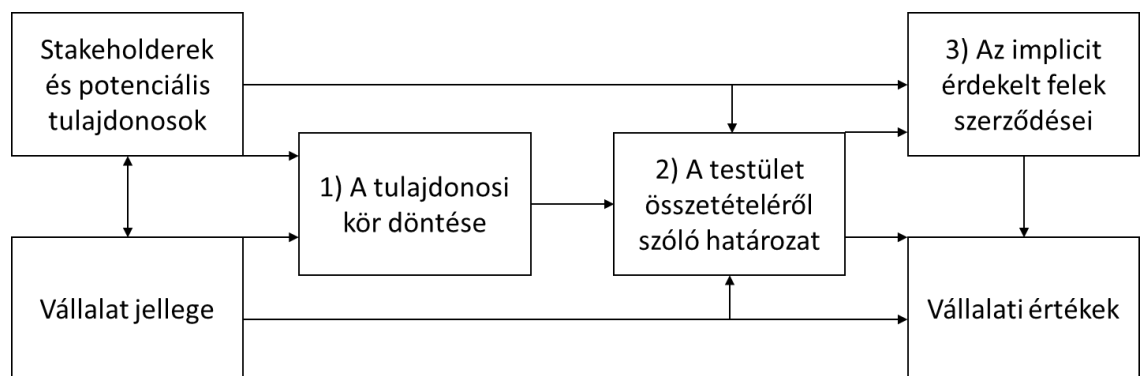
A modell lágy és kemény elemeket különít el. El kell tekinteni a tény felett, hogy a valóságban a lágy értékek számban felülírják a kemény elemeket, sokkal fontosabb a megosztott értékek helyzete, amely az összes elemet kombináló összekötő pontként jelenik meg, így ezek az értékek létfontosságú szerepet töltenek be, hiszen mindennek az alapját adják.

Ennek megfelelően a nemzetközi üzleti vezetők a legfőbb prioritásként a munkahelyi értékek megvalósítását tekintik, és ennek alapját a vállalati értékek jelentik majd. A közös értékek szintén fontos meghatározó tényezők abban, hogy az üzleti vezetők olyan bázist

alakítsanak ki, amelyből kiindulva az üzleti etika elterjedjen, ezt úgy teszik meg, hogy alapvető befolyást gyakorolnak egy nemzetközi vállalat etikai kultúrájának megválasztására.

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

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



4. ábra: Az értékek származtatása

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

Az értékek származtatása:

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

Lundén és Utberg tanulmánya a továbbiakban azt tárgyalja, hogy a vállalati értékek hogyan fejlődnek egy szervezetben. Az értékek nem élnek önállóan tovább, csak szélesebb körben járulnak hozzá a szervezet jövőképehez és stratégiájához egy tágabban értelmezett

kontextusban. A sikeres vállalatok képesek alkalmazkodni az új körülményekhez és kihívásokhoz. Néha úgy, hogy megtartják alapvető értékeiket, de módosítják a prioritásokat és a módszerek megvalósítását, néha viszont teljesen új értékek bevezetésével. A szervezeti értékeknek összhangban kell lenniük a vállalat alapelveivel, ideológiájával, különben inkább magát a szervezetet fogják korlátozni.

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

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

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

- A vállalat piacra lépése: Ez magában foglalja a beszerzést és a környezetből származó információk és értékek átadását, a vállalati stratégiába való beolvasztását, a kultúra belső és külső kommunikációját.
- A vállalat megerősödése: Ebben a szakaszban a vállalat megerősödik a visszajelzések felhasználása által, ezáltal stabilizálva a vállalat értékrendjét.
- A rutinszerű működés szakasza: A vállalati kommunikáció feladata, hogy felismerje és értelmezze a környezeti változásokat úgy, hogy a szervezetek hozzáállását és rugalmasságát a környezet értékrendjéhez viszonyítja.
- Új utak keresése: Amikor a szervezetek új utakat keresnek, vagyis új módszereket építésének be folyamataikba, beépítve az értékstruktúrába, felkészülve a stratégia-váltásra. (Lundén & Utberg, 2017, p. 20.)

2.3.VÁLLALATI ÉRTÉKREND

A vállalat értékrendje egy olyan fontos aspektus, amelyet az érdekelt felek, többek között a befektetők, az alkalmazottak, beleértve a vezetőket is, valamint az ügyfelek és a

beszállítók kiemelten kezelnek. Legtöbb esetben az érdekeltek számára fontos a vállalati értékek megerősítése, azon értékek növelése, ami például a piaci árak és a megtérülési ráták növekedését vonhatja maga után. A vállalatok az érdekeltekkel szemben viszont az értékteremtésben érdekeltek, ezzel megerősítve piaci pozíciójukat. (Tarczyńska, 2020.)

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

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

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

Természetesen egy vállalatban belül több kategória is megjelenik, de a kutatások azt bizonyítják, hogy az adott vállalat egy bizonyos irányba fog orientálódni. Ennek az iránynak a meghatározása a vezetőség számára is egy indikátor, arra vonatkozóan, hogy a feltérképezett irány az adott vállalat számára optimális-e és ennek megfelelően esetlegesen új értékeket vezessenek be. (Christina, 2020, p. 1.-12.)

2.4.ÉRTÉKTEREMTÉS

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

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

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

Látható, hogy a CSR a modellben jelentős hatással van az államra, vagyis részben megerősíti hipotézist, amelyben az állam, mint másodlagos érdekelt fél jelenik meg. Az eladósodottság negatív és szignifikáns az állam értékteremtésének magyarázatában.

Az eredmények azt mutatják, hogy a CSR nincs hatással a részvényesi értékteremtésre, mivel a CSR-nek az érdekelt felek értékteremtésére gyakorolt hatása tekintetében negatív hatás figyelhető meg az alkalmazottakra, mint elsődleges érdekeltekre, és pozitív hatást észlelünk az államokra, mint másodlagos érdekeltekre. Ezek az eredmények nem esnek egybe néhány korábbi megállapítással a részvényesek, a munkavállalók és más érdekelt felek tekintetében.

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

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

2.5.EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) MODELL

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

Célcsoportjukat tekintve főként a vezetőket célozzák meg, hiszen a modell kitalálói azt vallják, hogy a vezetők kulcsszereplői a kulturális változásoknak és átalakulásoknak. Ezek az innovációk biztosítják a teljesítmény folyamatos optimalizálását, valamint az ebből származó előnyök kiterjesztését a legfontosabb érintettek számára.

Az EFQM egy jól megtervezett termék és szolgáltatásportfoliót dolgozott ki, amelynek elsődleges célja az önvizsgálat megalapozása, ezáltal olyan területek meghatározása, amelyek a jövőben fejlesztésre szorulnak. Nem titkolt küldetésük továbbá, hogy jobb jövőt szeretnének építeni az emberek, a közösségek és a szervezetek számára egyaránt. (Longmuir, 2022.)

Az említett nonprofit alapítvány kidolgoztatta a Kiválósági Modellt, amely 1992 óta alapját képezi az Európai Minőségi Díjnak, ezt 2006-tól EFQM kiválósági díjnak nevezik, továbbá ez a modell az alapköve az európai országok vonatkozásában vizsgált nemzeti minőségi díj pályázatainak is.

Az EFQM fő értékfelfogását a teljes körben értelmezett minőségmenedzsment jelenti, ezt bővíti ki a Kiválósági Modell a TQM (Total Quality Management) alapelvek keretbe foglalásával, valamint a szempontrendszer kialakításával, amely ebben az esetben már írásos formában is elérhetővé vált. A modell legelső változatát egy olyan munkacsoport hozta létre, amely különféle ipari szektorokból származó szakértőket és tudományos intézmények szakembereit vonzotta be, így megvalósítva a komplexitás és szakami hozzáértés magas fokát.

Az alapítvány székhelye Brüsszelben található, tagjai között fellelhetünk eltérő szektorokból, többféle tevékenységet folytató, valamint különböző szervezeti nagysággal rendelkező szervezeteket, nagyvállalatokat, de megnevezhetünk iskolákat, kórházakat és felsőoktatási intézményeket is a világ minden részéről. Az alapítvány elkötelezetten kíséri tagjait a kiválóság felé vezető rögzített úton. Az alapítvány több száz olyan szervezettel dolgozik együtt nap, mint nap, amelyek amellet, hogy képzést és tanácsadást nyújtanak, jogosultak az értékelések elvégzésére. Feljűk az EFQM alapítvány kétféle elvárást fektet, egyrészt

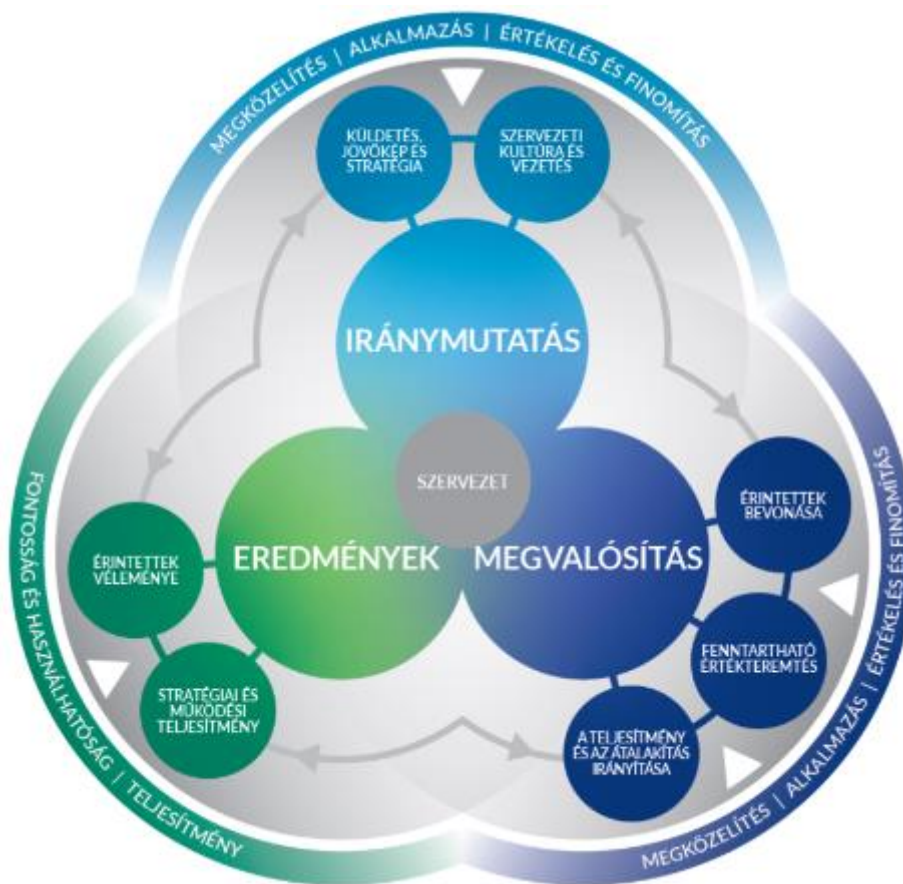
rendelkezniük kell EFQM-tagsággal, másrészt követniük kell az EFQM magatartási kódexét. A tagokat két csoportra oszthatjuk:

- Tanúsított Tanácsadói Szervezetek: ezek az egyesületek konzultációs és tanácsadói tevékenységet láthatnak el a pályázó szervezetek részére, hogy az újonnan belépő szervezetek is megvalósíthassák az EFQM modellt.
- Tanúsított Elismerő Szervezetek: jogosultak az értékelések elvégzésére az EFQM engedélye alapján.

Magyarországon 2003 óta a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület (SzKKE), amely egy tanácsadó és tanúsító szervezet, továbbiakban SzKKE jogosult az értékelés elvégzésére, valamint az adott szervezetet az ezt követő elismerési szintek szerinti besorolásra.

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

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



5. ábra: Az EFQM modell keretrendszere

Forrás: (Huják, 2022.)

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

A modell szerkezete 3 fő kérdésre alapszik:

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

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

Ennek a szerkezetnek a koncepciója Simon Sinek The Golden Circle (magyarul Arany kör) logikáját követi, valamint hangsúlyozza a vevők, fogyasztók és más ügyfelek

priorizálását, az érintettek érdekeinek figyelembevételét rövid és hosszú távon egyaránt, valamint kiemelten fontos az ok-okozati összefüggések felismerése a szervezet tevékenységében, valamint annak feltérképezése, hogy mi a szervezet létrejöttének célja, milyen eredményeket tudhat magáénak és a tevékenységének milyen következményei vannak.

Mivel az EFQM egy európai szervezet, tartalmazza az alábbi dokumentumokban összefoglalt összeurópai értékeket:

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

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

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

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

EFQM elismerési rendszer

Az elismerési rendszer célkitűzése, hogy az önértékelésben résztvevő szervezetek számára folyamatos visszajelzést adjon a tevékenységük hatékonyságáról, továbbá a mun-

katársakat arra sarkallja, hogy a szervezetet folyamatosan javítsák, részt vegyenek a folyamatos tanulásban, fejlődésben, a magas szintű eredmények elérésében. Ahogyan azt már korábban említettem, az EFQM elismerés minden szervezet számára elérhető, ez egyáltalán nem függ a szervezet méretétől vagy annak ágazati elhelyezkedésétől. A szervezetek különféle elismerési szinteket szerezhetnek meg, annak függvényében, hogy milyen igényekkel rendelkezik az adott szervezet, vagy éppen jelenleg milyen teljesítményszinten állnak. Az alábbi szinteket különböztethetjük meg, a belépő szintet az „Elkötelezettség a Kiválóságért” jelenti, ezután következik az „Elismerés a Kiválóságért” szint, amely a 3-5 csillagos kategóriába tartozik, ennek következő szintje az „EFQM Kiválóság Díj” elnyerése. Ezt egészíthetik ki a szervezetek nemzeti vagy regionális minőségi díjakkal. Az ezek megszerzéséhez szükséges tanúsítási folyamatot olyan értékelő bizottság végzi, amelyek egyrészt függetlenek, másrészt összegzik a szervezet teljesítményét az előzetesen beadott egyes szintek követelményeként előírt dokumentumok, valamint a helyszínen történő vizsgálat, és személyes beszélgetések eredményeinek összevetésével. (Bergmann, et al., 2021)

A Nemzeti Kiválóság Díj és a Nemzeti Kiválóság Elismerési Rendszer

Az ISO 9000 Fórum, a Magyar Minőség Társaság, az EOQ MNB Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága és a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület közös munkájának eredményeként megszületett a Nemzeti Kiválósági Díj (NKD) rendszere. A díj megszerzését középpontba helyező pályázat egy önkéntességi tevékenységen alapul, melyet az EFQM modell struktúrája alapján kell elvégezni és az EFQM Asses Base felületen keresztül történik, ahol EFQM akkreditált értékelők 10 fős csoportokban alkalmazzák a RADAR értékelési módszertant. (Bergmann, et al., 2021)

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

A Nemzeti Kiválósági Elismerési Rendszer (NKER) egy olyan struktúrát foglal magában, amelynek alapja egy többlépcsős értékelési és elismerési rendszer, valamint az ezekhez tartozó támogató képességek. Ennek célja a Nemzeti Kiválósági Díj fenntarthatóságának

megteremtése a díjat megpályázók számának növelésével, valamint a RADAR értékelési módszertan és az EFQM modell megismertetése, annak alkalmazása a mindennapokban. Ezen felül célkitűzése még az értékelési oldalhoz való hozzájárulás SzKKE értékelő képzés nyújtásával, valamint SzKKE Kiválóság szakértők kinevelésével.

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

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

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

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

3. KÜLÖNBSÉGEK

3.1. AZ ÉRTÉKREND ÉS ÉRTÉKTEREMTÉS KÖZTI KÜLÖNBSÉG

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

3.2. KÜLÖNBSÉG A 2019 ELŐTTI ÉS A JELENLEGI MODELL KÖZÖTT AZ ÉRTÉK SZEMPONTJÁBÓL

Az EFQM modell ahogyan azt már a fogalmak tisztázásánál említettem számos változáson ment keresztül az évek során, majd 2019-ben megalakult a jelenlegi modell, amely az újítások hatására, habár megtartotta az alapvető értékeit, de tartalmát és megjelenését is jelentősen megváltoztatta, így már nem kocka, hanem folyammodell formájú. A modell megjelenését tekintve a keretrendszer jelentősen átalakult, a 9 kritérium 7 kritériumra redukálódott és kiegészült 3 pillérrel. Fontos továbbá megemlíteni, hogy a jelenlegi modell magában foglalja az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljait, ezzel hangsúlyozva a társadalmi felelősségvállalás kardinális szerepét.

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

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

4.1. Az értéktervezés és megvalósítás módja

4.2. Az értékek kommunikációja és értékesítése

4.3. Értékmegvalósítás

4.4. Az általános tapasztalatok meghatározása és fejlesztések megvalósítása

A modell a fenntartható értékteremtést hosszú távú vonatkozásban a siker katalizátorának tartja, ahol a sikert prosperitásban, vagyis jólétben és gazdagodásban mérik. Ennek eléréséhez különféle iránymutatásokkal szolgál. Azt javasolják a sikert elérni kívánó szervezeteknek, hogy fogadják el az ökoszisztéma szükségleteinek folyamatos változását, gyűjtsék össze és elemezzék a visszajelzéseket, amelyek egyaránt származhatnak a dolgozóktól és a külső, belső érintettektől is. A visszacsatolások értékelése lehetőséget ad a meglévő értékek fejlesztésére, vagy azok módosítására, amely lehetőséget ad a siker elérésére. Az értékelés alapját egy folyamat adja, amelynek alapköve az adat, amely az értelmezés következtében információvá válik, ezáltal tudássá generálódik, majd a megszerzett tudás alkalmazása a felhasználót a bölcsesség birtokosává teszi. Az iránymutatások további javallata a körülményekhez való folyamatos alkalmazkodás, vagyis az értékadaptáció. A tanulmányok alapján nem a legerősebb, hanem a leginkább alkalmazkodóképes vállalat tartja meg vagy javítja a piaci pozícióját. Ezek tekintetében a szervezetek számára a megatrendekhez való igazodás, a modularitás, a hálózatosodás és a reziliencia, vagyis a rugalmas ellenálló képesség kulcskompetenciái egy sikeres vállalatnak.

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

Az aktualizált EFQM elismerési rendszer

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

Az elismerési rendszer három szintje:

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

4. ZALAZONE

4.1.AZ ELSŐKÖRÖS INTERJÚK ÉS AZOK EREDMÉNYEI

A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékrendjének kidolgozásához kvalitatív technikát alkalmaztam. A ZalaZONE ökoszisztémában egy strukturált interjú felmérés keretein belül kérdeztem meg a vállalat adott dolgozóit, hogy véleményük szerint mi a vállalat stratégiai célja, milyen vállalati értékeket tudnak megnevezni, milyen olyan értékeket említenének meg, amelyek a vezetőség személyéből adódnak, illetve milyen követendő példát, fejlesztési javaslatot tudnának mondani az értékrend kialakításával kapcsolatban.

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

2. táblázat - Interjúpartner 1: Közhasznú szervezet dolgozója

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

Forrás: Saját szerkesztés

3. táblázat - Interjúpartner 2: Duális hallgatók

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

Forrás: Saját szerkesztés

4. táblázat - Interjúpartner 3: Mérnök

Kérdések	Saját válaszok
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	a jövő generációjának kiemelése, a projektek jelenlegi célja: pénzgenerálás kis időn belül, hallgatók mentorálása
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	őszinte kommunikáció, csapatmunkában való gondolkozás és dolgozás, tanulékonyság, fiatal munkakörnyezet, rugalmasság, jó munkahelyi légkör
Milyen olyan vállalati értékek vannak jelen a szervezeten belül, amelyek a vezetői szerepből adódnak?	megoldáskeresés
Milyen fejlesztési javaslatot, követendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	emberek rotációja, dolgozóknak jobban bele kellene látni az ökoszisztéma működésébe, kapcsolódási pontok megtalálása, közös piacra lépés, projekt szinten: a park szereplői számára kiemelni a hallgatókat, vagyis előzetes helyzetfelmérés alapján kompetenciafejlesztés, értékrend meghatározása: további vállalati szereplőkkel interjút készíteni

Forrás: Saját szerkesztés

5. táblázat - Interjúpartner 4: Vezető

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

Forrás: Saját szerkesztés

6. táblázat - Interjúpartner 5: Felsővezető

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

Forrás: Saját szerkesztés

7. táblázat - Interjúpartner 6: Program koordinátor

Kérdések	Saját válaszok
Szerinted mi a vállalat stratégiai célja?	a jelenlegi együttműködések fenn-tartása, erősítése és bővítése
Milyen meglévő vállalati értékeket tudnál megnevezni?	kedvesség, tisztelet, empátia, rugal-masság, anyagi biztonság, projektalapú fej-lődés, modern ipari és irodai környezet
Milyen olyan vállalati értékek van-nak jelen a szervezeten belül, amelyek a ve-zetői szerepből adódnak?	egységes döntéshozatal, segítő-készség, rálátás
Milyen fejlesztési javaslatot, köve-tendő példát tudnál említeni az értékrend kialakításával kapcsolatban?	az innovációhoz szükséges új mód-szerek implementálása a mindennapos munkába (pl: home office), teljesítmény alapján plusz szabadság, belső intranet ol-dal létrehozása

Forrás: Saját szerkesztés

4.2.ZALAZONE SZINTEN KONKRÉT VÁLLALATI ÉRTÉKEK

A ZalaZONE Kutatási és Innovációs Központ értékrendjének kialakítása előtt megvizsgáltam a nemzetközi helyzetet, jó gyakorlatok után kutatva. Ennek eredményeként megfigyeltem a KPGM vállalatot, amely Magyarország egyik vezető könyvvizsgáló, - adó, - és üzleti tanácsadó társasága, de világszinten magas szakmai szolgáltatást nyújt. Az ő vállalati értékrendje az alábbi:

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

Mivel a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ szolgáltatási portfóliója szorosan kapcsolódik a járműiparhoz, ezért a járműgyártó vállalatok közül kiválasztottam a Valeo-t. Ennél a vállalatnál a már meglévő vállalati értékeket kerestem. Kutatásom eredményeként megállapítható, hogy a Valeo is rendelkezik hivatalos értékrenddel, amelyet öt kulcsszóval határoz meg:

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

Kutatásaim eredményeként elmondható, hogy az általam vizsgált vállalatok esetében a csapatmunka kiemelt szerepet játszik, ez nincs másként a zalaegerszegi Kutatási és Technológiai Központ esetében sem. Az alábbiakban ismertetném az interjúk eredményeként megállapított értékeket.

A partnercégem esetében négy fő gondolatmenet figyelhető meg az értékek vizsgálatánál. Az egység és az együttműködés az egyik alapkőve az értékeknek, ezalatt a magas együttműködési hajlandóságot értjük, hiszen a Kutatóközpont találkozóhelye és kooperációs platformja egyrészt az iparnak és az egyetemeknek, másrészt összeköti a fiatalokat, a

mérnököket és a kutatókat, ezáltal magas hozzáadott értéket teremtve a kétirányú tudás-transzfer által.

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

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

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

A korábban feldolgozott esetpéldákból, jó gyakorlatokból kiderült, hogy a menedzsment fontos szerepet játszik a vállalati értékek kialakításában és megvalósításában. Ez megfelel a korábbi tanulmányoknak, amelyek szerint az értékek a felső vezetéstől eredeztethetők. A vállalat kulturális öröksége tagadhatatlanul fontos, ez meghatározza, hogy mi lesz a vállalat által vallott és követett normák és értékek alapja. Ugyanakkor a vezetők folyamatosan befolyásolják az értékek megvalósításának folyamatát, személyes nyomot hagyva azon, hogy a vállalat hogyan képviseli a vállalatot. A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ esetében is jelentős a vezetőség szerepe, de elmondható, hogy a tisztelet választ el, nem a hierarchia. Ezt úgy kell érteni, hogy a vezetőséggel a dolgozók tegeződnek ám ez nem jelenti azt, hogy nincs meg a megfelelő értékű tisztelet. Ebből a gondolatból született meg a cég szlogenje is: Respect is, what matters, magyarul a tisztelet választ el, nem a hierarchia.



**6. ábra - Értékközvetítés eszköze:
plakát**

Forrás: Saját szerkesztés

szerkesztettünk, majd kihelyeztük a Kutatási Központ épületegységeibe.

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

Ezek közül első körben a plakátokat és roll upokat valósítottuk meg. Ehhez az egyik kolléganőmmel plakátokat



7. ábra - Értékközvetítés eszköze: roll up tábla

Forrás: Saját szerkesztés

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

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

4.3.MÁSODKÖRÖS INTERJÚ: RÖVIDTÁVÚ VISSZAMÉRÉS

A másodkörös visszamérés során a kitöltőket két csoportra osztottam, az első kategóriát az első körben megkérdezettek jelentették, majd ezt az osztályt bővítettem ki a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ dolgozóival és hallgatóival, így a megkérdezettek száma további hatvan fővel bővült. A kérdőív során az első csoportosítás esetében mind a hat főt, a második csoportosításban pedig a 60 főből, 38 személyt sikerült elérnem, így a kitöltés eredményét relevánsnak tekintem, hiszen a kitöltési arány az első kategóriában 100%, a második kategóriában pedig 63,33%.

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

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

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

A kérdések különböző típusúak voltak, az első kérdés egy önálló válaszos rövid válasz volt, a 2.5.7.8.10.11. sorszámú kérdések szintén önálló válaszadásra kéztették a kitöltőt, csak itt lehetőséget adtam hosszabb válaszok megadására. A 3.4. és 9. kérdések eldöntendő kérdések voltak, míg a 6. számú kérdés egy ügyfél elégedettséget mérő kérdés volt, amelyben a kitöltőknek 0-tól 10-es skálán kellett értékelniük, hogy az első körös interjúk eredményeként meghatározott értékek milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében, mindennapi tevékenységében. Az 0-as mérőszám az egyáltalán nem választ jelölte, míg a 10-es mérőszám az értékek teljes mértékű implementációját a vállalat mindennapi folyamataiba. A kérdőív során 4. és 9. kérdések után elágaztatásokat tettem a logikai váz megtartásához.

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

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

Jelen kérdőív segítségével az értékrend közvetítésének sikerességét vizsgáltam. Ezt egy közhasznú szervezet dolgozójának, egy duális hallgatónak, egy mérnöknek, egy vezetőnek, egy felsővezetőnek és egy program koordinátornak a szakmai hozzájárulásával tettem meg. A következőkben az űrlap kitöltésének eredményeit, valamint az ehhez kapcsolódó esetleges tanácsokat fogom ismertetni. A kitöltésben résztvevőket először arról kérdeztem, hogy mi a vállalat stratégiai célja. Ezt az első körös interjúk során is megkérdeztem, így az eredményeket egy táblázat segítségével szeretném összehasonlítani.

8. táblázat - A vállalat stratégia célja című kérdés eredménye

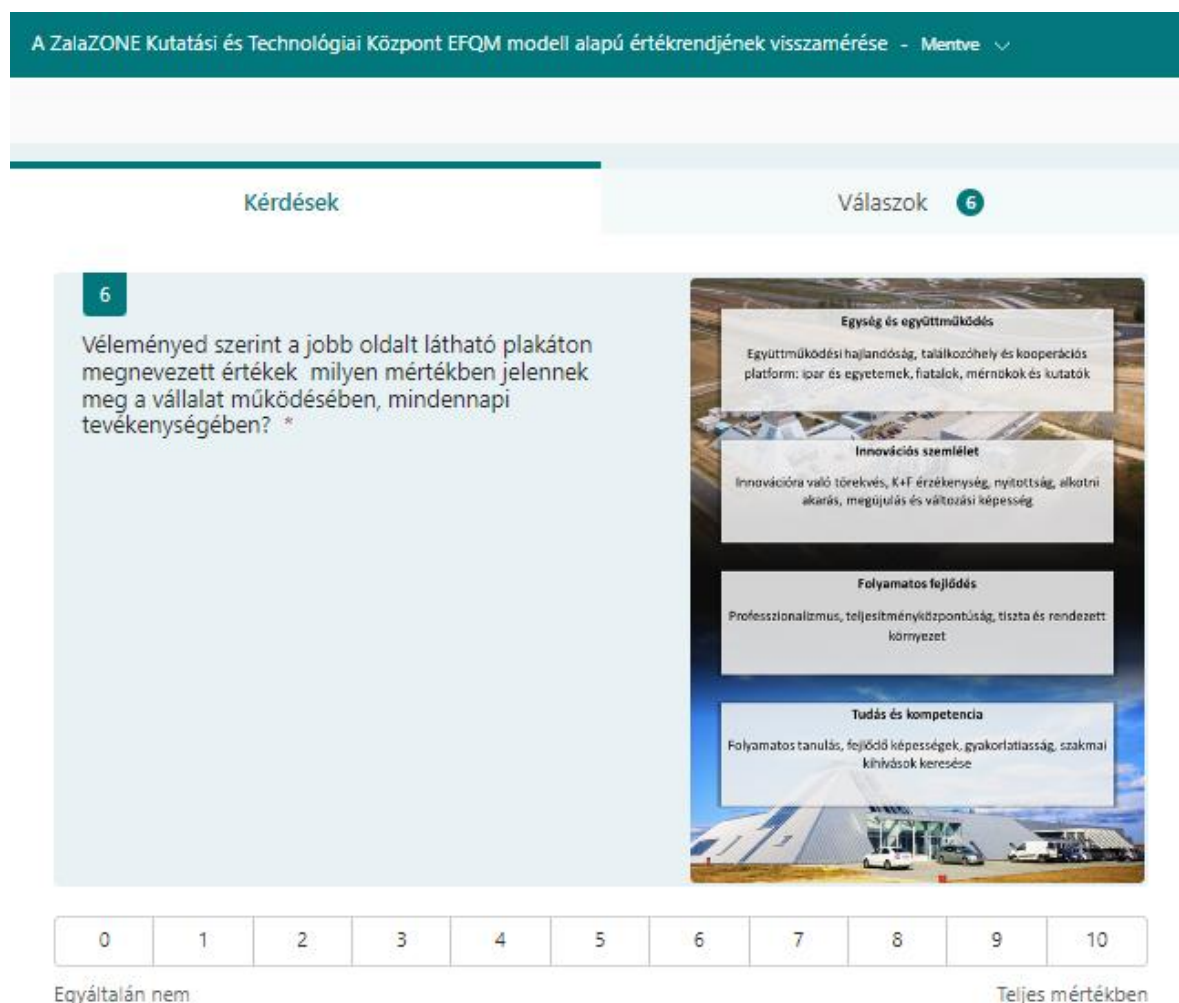
Kitöltő	Első körös interjú válasza	Másodkörös kérdőív válasza
Közhasznú szervezet dolgozója	gazdasági szinten: térségi ipari fejlődés, K+F megerősítése, nemzetközi újítás elérése, új innovatív tár-	A ZalaZONE KTK célja egy tudásközpont létrehozása, amely a térség gazdaságfejlesztését támogatja. Továbbá a kutatás-fejlesztés és az innovatív technológiákat alkalmazó, tudás intenzív váll-

	sadalmi kultúra kinevelése, oktatás, új képzési rendszer kialakítása	alakozások vonzza a ZalaZONE ökoszisztémába, illetve a felsőoktatási intézmények és az ipari szféra között hosszútávú kapcsolatot teremt.
Duális hallgató	a járműiparon belüli fejlődés, folyamatos kapcsolatépítés/bővítés	partnerek bevonása a ZalaZONE ökoszisztémába, K+F+I, KKV-k támogatása, kapcsolatépítés ipari partnerek és egyetemek között
Mérnök	a jövő generációjának kiemelése, a projektek jelenlegi célja: pénzgenerálás kis időn belül, hallgatók mentorálása	Az, hogy az azonos területtel foglalkozó ipari és oktatási szereplők egy helyen lokalizálódjanak és közös projekteket valósítsanak meg. Fő húzó irányvonal a jármű ipar és ehhez kapcsolódó kutatási és fejlesztési területek.
Vezető	megfelelő együttműködési pontok megtalálása	A betelepült szereplőkkel együttműködve innovatív központtá válni. K+F tevékenységek és ipari szolgáltatások professzionális kivitelezése. Tudás koncentrációja és növelése a központba. Science Parkká válni.
Felsővezető	a vállalat stratégiai célja annyira komplex, hogy nehezen meghatározható	magasszintű ipari együttműködések, kutatások megalapozása, innovációs és tudásátadó központtá válni
Program koordinátor	a jelenlegi együttműködések fenntartása, erősítése és bővítése	Meglévő együttműködések ápolása, és további új kooperációk kialakítása. Nemzetközi együttműködések erősítése. Innovatív környezet kialakítása során az infrastruktúra folyamatos fejlesztése. Tudás (kompetencia) fejlesztés, hatékony tudásmegosztás.

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények összehasonlításakor jól látható, hogy a kitöltők közel azonos válaszokat adtak meg az adott tárgykörben, csak valamilyen szinten kibővítették az előző válaszaikat. Ez több okból is történhetett, hiszen egyrészt az előző megkérdezés óta a kérdőívben megkérdezettek részt vettek egy EFQM modell oktatáson, de a válaszadás terjedelme adódhat abból is, hogy írásban több idejük volt átgondolni a mondandójukat.

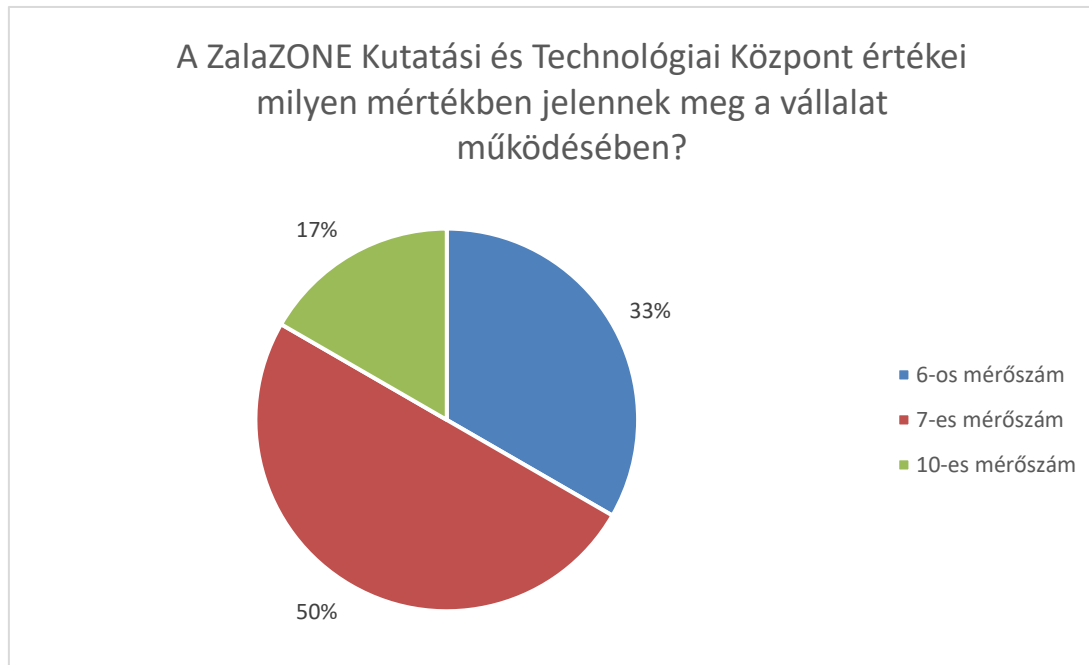
A kitöltők közül mindenki találkozott az épületegységeket belül plakáttal vagy roll up táblával, illetve saját bevallásuk szerint meg is tudnák nevezni azokat. Ezt bizonyítja az ötödik kérdés eredménye is, az interjúalanyok valóban meg tudták nevezni az alábbi értékeket: egység és együttműködés, innovációs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



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

Forrás: Saját szerkesztés

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



1. Diagram - 6. kérdés eredményei

Forrás: Saját szerkesztés

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

A 7. kérdés során lehetőséget adtam az interjúalanyoknak arra, hogy kiegészítsék az értékeket. A válaszadók 33,33% szerint így teljes az értékek felsorolása, nem szükséges újabakkal bővíteni azt. 16,67%-uk szerint a fenntarthatóság megjelenhetne az értékek között, ez valóban egy jó cél lehet a vállalat számára a jövőben, de jelenleg ezt még nem nevezhetjük vállalati értéknek, hiszen a zöld szemlélet megléte hiányosságokat von maga után.

A kitöltésben résztvevők többi része olyan értékeket nevezett meg, amelyek beilleszthetők a ZZ KTK négy fő értékebe, így ezeket nem nevesíteném.

A 8. kérdés során a kitöltők segítségét kértem annak kapcsán, hogy ők milyen eszközökkel közvetítenék az értékeket a jövőben. A közösségi felületeken való szereplés a válaszadók több, mint felénél megjelent. A válaszokat két részre oszthatom, az első csoportot azok az eszközök képezik, amelyek a belső érintettek felé közvetítenék az értékeket, a második kategóriának ugyanez lenne a célja csak a külső érintettek irányába. A dolgozók felé a közvetítés eszköze lehet a betanítási időszak és a csapatépítő rendezvények alatt különféle előadások tartása, illetve egy egységes házirend kialakítása, melynek része az értékrend is, valamint a közös e-mail rendszerben való megjelentetés, ezáltal is elősegítve az értékek elmélyülését. A stakeholderek számára a közvetítés eszköze lehetnének a motivációs workshopokon, a konferenciákon, a tudásmegosztó fórumokon való közvetítés.

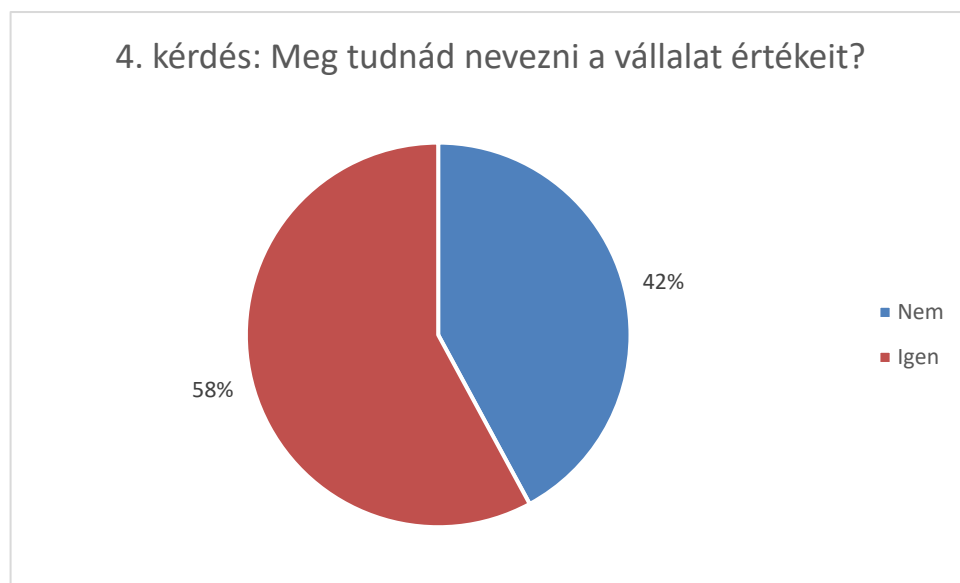
A válaszadók közül mindenki hasznosnak találta az értékrend kialakítását, így arra kértem őket, hogy nevezzék meg, szerintük melyek azok a területek, amelyekre szerintük előnyösen hat az értékrend. Erre a kérdésre különféle válaszok születtek, ez egyrészt azt jelzi, hogy sikerült eltérő gondolkodású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

A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékrendjének visszamérése a kibővített interjúalanyzámmal

Az előző pontban megismert kérdések szerint fogom bemutatni a kibővített létszámú interjúalanyok válaszait, ezáltal egy komplex képet kapva a ZZ KTK értékrendjének megítéléséről. Ebben a kategóriában a kitöltésben résztvevők több, mint fele, pontosan megadva a válaszadók 68,42%-a duális hallgató, míg a fennmaradó 31,58% teljes munkaidőben dolgozó diplomával rendelkező munkavállaló.

A második kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltők meg tudnák-e nevezni a vállalat stratégiai célját, tisztában vannak-e a ZZ KTK küldetésével. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a kitöltésben résztvevők 92,11%-a tisztában van a vállalat stratégiai céljával. A kitöltők által megnevezett célok egytől egyig összhangban állnak a kialakított értékrenddel, így elmondható, hogy a vállalat megfelelő módon közvetíti a stratégiai célját és ez a cél megfigyelhető a mindennapi tevékenységek során.

A következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók találkoztak-e az épületegységeken belül értéket közvetítő plakáttal, vagy roll up táblával. Erre a kérdésre 2 nemleges válasz érkezett, vagyis az interjúalanyok 94,74%-a észrevette az értékek közvetítésének fő eszközét.



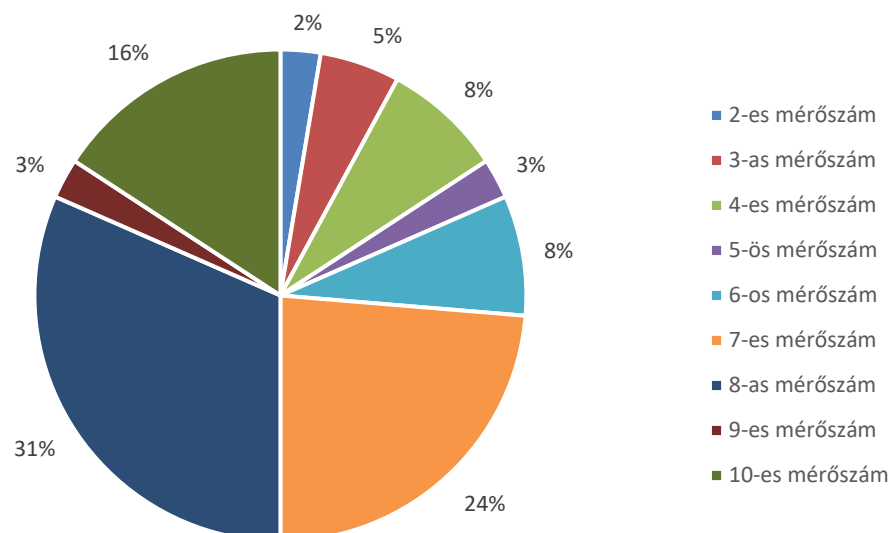
2. Diagram - 4. kérdés eredménye

Forrás: Saját szerkesztés

A negyedik kérdés során az értékek közvetítésének sikerességét vizsgáltam. A válaszadók több, mint fele, pontosabban 58%-a meg tudná nevezni az értékeket. Az eredményekből kiderül, hogy az értékek közvetítése elkezdődött, de a jövőben erre érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni, illetve az előző kategória 8. kérdésének válaszaiból származó javasolt eszközöket felhasználni, alkalmazni.

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

A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ értékei milyen mértékben jelennek meg a vállalat működésében?



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

Forrás: Saját szerkesztés

A diagram jól szemlélteti, hogy a szélesebb körű interjúalanyok esetében a mérőszámok skálája is jóval szélesebb, azonban a 0-s és 1-es mérőszámot senki sem jelölte meg. A diagram eredményei összességében tükrözik az értékrend kialakításában részt vevők válasszait, hiszen annak ellenére, hogy 5 alatti értékek is születtek, a válaszadók közel háromnegyede, pontos szám adatokkal megadva, a teljes egész 73,68%-a hetes vagy annál magasabb mérőszámot jelölt, vagyis a nagy többség egyetért az értékek valóságtartalmával.

A hetedik kérdés során lehetőséget adtam a válaszadóknak az értékek kiegészítésére, a kitöltésben résztvevők 89,47%-a szerint minden fontos érték meg lett említve. Kiegészítésként elhangzott a türelem és elfogadás, amely bár az értékek között nem lett megemlítve, de a mottónkból következik: „respect is, what matters.”

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

A munkavállalók 100%-ban azon a véleményen vannak, hogy hasznos az értékrend kialakítása, néhányan közülük meg is nevezték olyan területeket, folyamatokat, amelyekre véleményük szerint a közös értékrend előnyösen hat. A válaszok közül a teljesség igénye nélkül megnevezném a legtöbbször elhangzott válaszokat. Az értékrend előnyösen befolyásolhatja a folyamatfejlesztési tevékenységeket, a munkahelyi kapcsolatokat, pozitívan hat a munkakörnyezet megítélésére, a munkahelyi hatékonyságra, a változáshoz való hozzáállásra, a tudásépítésre.

5. JAVASLATOK

5.1.A JÖVŐBEN MILYEN MUTATÓSZÁMOKKAL MÉRNÉNK AZ ÉRTÉKEKET

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

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

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

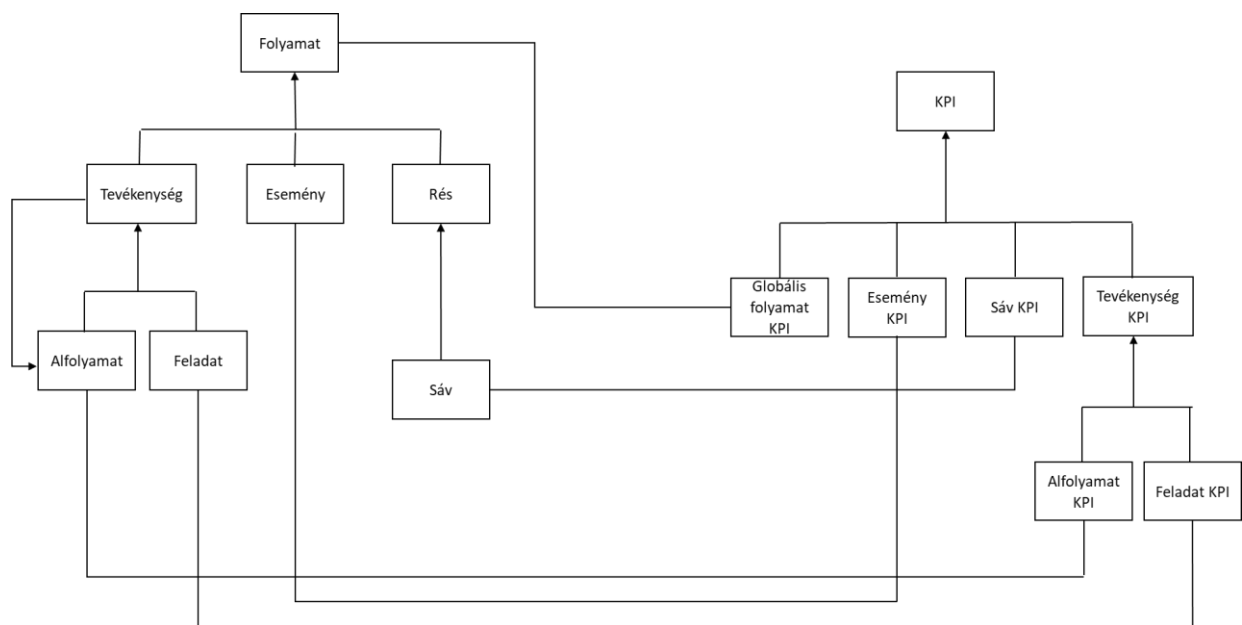
5.1.1. A javasolt metamodell

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

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

metamodell diagram vagy az OMG BPMN metamodell diagramja, amelyek potenciális eszközei lehetnek az üzleti folyamatok elemzésére. Ezeket ismertetném a következőkben. (Wannes & Ghannouchi, 2019.)

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



9. ábra - BPMN metamodell kiterjesztése

Forrás: (Wannes & Ghannouchi, 2019.)

Ebben a kiterjesztésben a BPMN metamodell elsősorban egy KPI osztállyal (szuperosztály) gazdagodott. Általában egy KPI egy tevékenység mérőszáma, amelyet egy számértékkel fejeznek ki, amely többek között saját leírással és küszöbértékekkel is rendelkezik. A KPI szuperosztály egy üzleti folyamat összes KPI-típusára specializálódott, mint például: A KPI-eket az általános folyamat KPI, az esemény KPI, a sáv KPI, a tevékenység KPI, az alfolyamat KPI és a feladat KPI. (Wannes & Ghannouchi, 2019.)

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

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

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

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

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

Egy másik tanulmányban a szerzők optimalizáltak egy üzleti folyamatot egy konkrét ütemezésre szolgáló informatikai eszközzel, és megállapították, hogy a folyamat nem minden aspektusa javult. Ezen információk alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a BPI-t gyakran a felfogás vezérli, anélkül, hogy a folyamatadatokról vagy a bizonyított javítási mintákról részletes információkkal rendelkeznek.

A már említett tanulmányban a BPI megközelítésre tesznek javaslatot, amely a KPI-k célértékein, a Process Mining (PM) technikákon és a folyamat-újratervezési mintákon alapul. Ehhez ki kell bővíteni a BPM életciklusát, valamint további tevékenységek kerülnek meghatározásra minden egyes BPM-hez. Ezek a tevékenységek lehetnek az (újra)tervezés, konfiguráció, megvalósítás és értékelés. A megközelítés azt irányozza elő, hogy a folyamat-

mérnökök könnyen beállíthatják a folyamatokhoz kapcsolódó KPI-célértékeket, majd elemezhetik és összehasonlíthatják azokat a regisztrált értékekkel a Process Mining technikák segítségével.

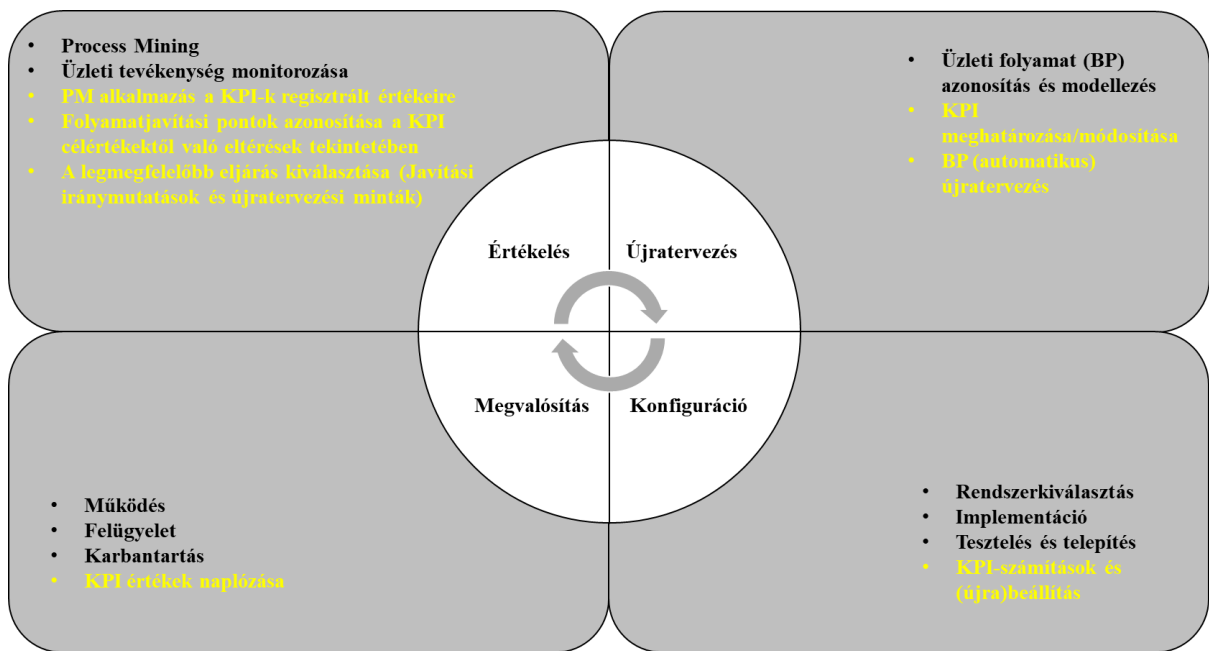
A lehetséges eltérések elemzése után a folyamatmérnököknek úgy kell megválasztani a szükséges fejlesztéseket, hogy az egyezzen a folyamatelemek típusához és az idővel, költséggel, minőséggel és rugalmassággal kapcsolatos irányokhoz.

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

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

Jihen és Martinho tanulmányában a szerzők áttekintést nyújtanak azokról a heurisztikus szabályokról, amelyek támogathatják a gyakorlati szakembereket az üzleti folyamatok újratervezésében. Ebben a tanulmányban meghatároznak egy 29 mintát tartalmazó keretrendszert, és minőségi értékelést végeznek a költségekre, a minőségre, a rugalmasságra és az idő dimenziójára gyakorolt hatásukra.

A BPM életciklusa négy fázist foglal magában: (újra)tervezés, konfiguráció, megvalósítás és értékelés. AKPI4BPI-megközelítés ezt a BPM-ciklust használja fel, minden egyes tevékenység vagy technikai fázishoz hozzáadva az üzleti folyamatok fejlesztését célzó intézkedéseket, amelyek alapja a KPI célérték, a PM és az újratervezési minták.



10. ábra - BPM életciklus

Forrás: (Jihen & Martinho, 2019.)

Az 10. ábrán (fekete színnel) a BPM életciklus általános tevékenységeit, és (citromsárga színnel) azokat a tevékenységeket jelöltem, amelyeket a feldolgozott tanulmány a fejlesztési megközelítésünkben javasol.

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

Az előre konfigurált célértékekhez kapcsolódó KPI-t a konfigurációs fázisban kell beállítani a meglévő üzleti folyamatirányítási rendszer (BPMS) vagy bármely más, az üzleti tevékenységet támogató rendszer(ek) segítségével. Itt kell meghatározni teljesítménymutató-számítási képleteket és intézkedéseket, valamint a KPI-értékek tárolását, hogy a rendszer(ek) végre tudja(k) hajtani és tárolni tudja(k) azokat egy folyamatpéldány kontextusában.

A Megvalósítás fázisban az üzleti folyamatokat hajtják végre, illetve a kiszámított és mért kulcsfontosságú teljesítmény mutatókként regisztrálják és tárolják.

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

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

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

Összességében elmondható, hogy az üzleti folyamatok javítása folyamatos tevékenység, amely összetettnek tekinthető, és folyamatos fejlesztést, támogatást igényel. Számos megközelítés és megoldás létezik a meghatározással, modellezéssel, nyomon követéssel, értékeléssel összefüggésben az elemzésre és javításra. A KPI4BPI megközelítés a BPM életciklusát veszi alapul, hogy javaslatot tegyen az egyes tevékenységek során végrehajtandó folyamatfejlesztésekre. Ez olyan modellező eszközök használatát feltételezi, amelyek támogatják a KPI-célértékek meghatározását, valamint a folyamatok újratervezését a javasolt iránymutatások és/vagy minták alapján. Továbbá olyan rendszerek használatát igényli, amelyekben a KPI-k és képleteik konfigurálhatók, mérhetők és tárolhatók. Az alkalmazott PM-eszköznek képesnek kell lennie arra is, hogy az eltéréseket a folyamatelemekhez és a javasolt javítási iránymutatásokat és mintákat értelmezze. (nem javasolhatunk időalapú javítási mintát, mint például a párhuzamosságot a sorrendbe állított tevékenységek párhuzamossága egy adott folyamatrészt költséggel kapcsolatos eltéréseken). (Jihen & Martinho, 2019.)

5.2.ÖSSZEFOGLALÓ

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

Egy személyes strukturált beszélgetés keretein belül meghatároztam a ZalaZONE Kutatási és Technológia Központ értékrendjét, ezt követően a ZZ KTK épületegységeiben plakátokat és roll up táblákat helyeztem el az értékrend közvetítésének eszközeként. Az értékrend közvetítésének vizsgálatához az első körben résztvevő interjúalanyoknak kiküldtem egy kérdőívet, majd másodkörben az interjúalanyok számát további hatvan fővel bővítettem. Összességében 66,67%-os elérési arányt értem el, így a kérdőív eredményeit helytállónak ítélem meg.

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

TDK dolgozatom zárásaként különböző irodalmakat dolgoztam fel olyan célból, hogy módszertant keressek arra, hogy a jövőben a hosszú távú visszamérés során milyen mutatószámokkal mérném az értékek megvalósulását.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Bergmann, K., Gombos, A., Kálóczi, K. & Vajda, Z., 2021. Középpontban a minőség-EFQM kiválósági tanúsítás az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálatban. első szerk. Budapest: EKSZ.

<https://ojs.elte.hu/kf/article/view/2952> (letöltve: 2022.11.05.)

Botan, C., 1997.. Ethics in strategic communication campaigns, Anglia: Journal of Business Communication.

https://www.researchgate.net/profile/Shannon-Bowen/publication/328733567_2018_Ethics_of_Strategic_Communication_In_Heath_and_Johansen_EdsThe_International_Encyclopedia_of_Strategic_Communication/links/5bdf412b92851c6b27a78a8b/2018-Ethics-of-Strategic-Communication-In-Heath-and-Johansen-EdsThe-International-Encyclopedia-of-Strategic-Communication.pdf

(letöltve: 2022.08.17.)

Christina, A., 2020.. Finding the fit: Why compliance and, hely nélk.: Elsevier.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681320300318> (letöltve: 2022.08.03.)

Fernández-Guadano, J. & H. Sarria-Pedroza, J., 2018.. Impact of Corporate Social Responsibility on Value, Madrid: MPDI.

<https://www.jstor.org/stable/23443926> (letöltve: 2022.09.19.)

Jihen, C. & Martinho, R., 2019.. Towards Improving Business Processes based on preconfigured KPI target values, Process Mining and Redesign Patterns, Tunézia: Elsevier.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322239> (letöltve: 2022.10.13.)

Keyton, J. N., 2010.. Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences, Thousand Oaks, CA: Sage.

https://www.researchgate.net/publication/348860443_Communication_and_Organizational_Culture_A_Key_to_Understanding_Work_Experience_ISBN_9781412980227 (letöltve: 2022.08.17.)

Longmuir, R., 2022.. Az EFQM modell. Magyarország: Szövetség a Kiválóságért Egyesület. <https://kivalosag.com/efqm-modell-magyarul/> (letöltve: 2022.10.13.)

Lundén, J. & Utberg, A., 2017.. Corporate values: empty words or a crucial part of an organisation, Anglia: University of Gothenburg.

<https://core.ac.uk/download/pdf/95665414.pdf> (letöltve: 2022.09.19.)

Sadri, G. & Lees, B., 2001.. Developing corporate culture as a competitive advantage, Anglia: Journal of Management Development.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710110410851/full/html> (letöltve: 2022.09.10.)

Seeger, M., 2018.. Core Values, Amerika: Wayne State University.

https://www.researchgate.net/publication/327879428_Core_Values (letöltve: 2022.08.17.)

Seeger, M. W., 2004.. Key issues in organizational communication, London: Routledge.

https://www.researchgate.net/publication/327879428_Core_Values (letöltve: 2022.08.17.)

Tarczyńska, W., 2020.. The value of the company and its fundamental strength, hely nélk.: Elsevier.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050920322468> (letöltve: 2022.08.17.)

Ulmer, R. R., Seeger, M. W. & Sellnow, T. L., 2007.. Post-crisis communication and renewal, Anglia: Public Relations Review.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811106001573> (letöltve: 2022.08.17.)

Wannes, A. & Ghannouchi, A., 2019.. KPI-Based Approach for Business Process Improvement, Tunézia: Elsevier.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322215> (letöltve: 2022.10.13.)

Előadás

Huják, A., 2022. EFQM modell alapozó oktatás. Zalaegerszeg: Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület.

Weblap

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

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

ZalaZONE, I. P., 2022.. *zalazonepark.hu*. [Online]
Available at: <https://zalazonepark.hu/> [Hozzáférés dátuma: 19. augusztus 2022.].