

# **Az EFQM Kiválóság Szintjei**

## **Elkötelezettség a Kiválóságért „Committed to Excellence”**

Pályázati útmutató

## 1. Bevezetés

Ez a pályázati útmutató azon szervezetek számára készült, akik indulni szeretnének a „Elkötelezettség a Kiválóságért” pályázaton. A pályázat célja, hogy a szervezet egy szisztematikus helyzetfelmérésre alapozva, szervezetspecifikus szempontok alapján, alacsony erőforrás igényű, viszonylag rövid idő alatt megvalósítható fejlesztéseket valósítson meg. Ennek megfelelően a pályázat mind folyamatában, mind dokumentációs struktúrájában két fő elemre bontható.

- szervezeti önértékelésre épülő gyors helyzetfelmérés (az EFQM Modell 9 kritériuma alapján)
- az előzetes önértékelésen alapuló fejlesztési projektek megvalósítása (legalább három fejlesztési témában)

## 2. Az Önértékelés

A pályázati rendszer első fázisában a szervezetnek Önértékelést kell végrehajtania, amelyhez az EFQM vagy a Nemzeti Partner Szervezet (NPSz) által javasolt értékelési rendszert ajánlott használni.

Az önértékelés során alkalmazott módszer kiválasztásának lehetősége a pályázat keretében nincs korlátokhoz, vagy feltételekhez kötve. Egyetlen minimumfeltétel a fent jelzett 9 kritériumra való kiterjedtség. Mivel a pályázat a szervezet aktuális állapotára épülő fejlesztések bemutatását várja el, az önértékelés elvégzésének időpontja nem lehet a pályázat beadásának időpontját megelőző 6 hónapnál régebbi.

Az önértékelés bemutatása az alábbiakat kell, hogy tartalmazza:

- önértékelés módszerének rövid leírása
- az alkalmazott módszer kiválasztásának oka, magyarázata
- a végrehajtás körülményei
- a végrehajtás időpontja
- a bevont személyek köre, szerepe (szervezeten belülről és kívülről)
- az önértékelés eredményei (erősségek és fejlesztendő területek felsorolása a 9 kritériumra vonatkozóan)
- az alkalmazott módszerrel kapcsolatos korábbi és/vagy aktuális tapasztalatok.

A beadott pályázat értékelése során értékelési szempont a fenti információk megléte a pályázati anyagban, illetve a kapcsolódó háttér dokumentációban.

Az önértékelés során, annak eredményeként fontos, hogy a szervezet tisztán lássa azokat a meghatározó működési területeket, melyek esetében kimondható, hogy az elvártaknak (külső és belső érintettek elvárásai) megfelelően teljesít, ezek a szervezet erősségei, illetve azokat, melyek esetében működési hiányosságok, alulteljesítés figyelhető meg. Ezen fejlesztendő területek tartalmazzák azt az információt, amely alapján meg kell valósítani a fejlesztési projekteket.

## 3. Önértékelésre épülő fejlesztések

A fejlesztések kivitelezése a következő főbb lépésekből áll:

- Annak megállapítása, hogy milyen kritériumok alapján állapítja meg a szervezet a fejlesztési lehetőségek prioritási sorrendjét.

- A fejlesztési lehetőségek prioritási sorrendbe állítása
- A fejlesztések kivitelezése.

A fejlesztések sikeres megvalósítása szempontjából nagyon hasznos, ha az Önértékelés résztvevői a fejlesztési projekt előkészítésében és megvalósításában is részt vesznek. Ez biztosítja, hogy az önértékelés eredménye, illetve a fejlesztések prioritási sorrendje összhangban lesz a megvalósításra kerülő fejlesztési projektekkel. Fontos azt is szem előtt tartani, hogy a legtöbb szervezetnek nincs elegendő erőforrása arra, hogy az Önértékelés során megállapított összes fejlesztési lehetőséget megvalósítsa. Azokra a legfontosabb lehetőségekre kell koncentrálni, amelyek kivitelezése a legnagyobb teljesítményt javító hatással jár, illetve amelyek segítségével a szervezet a céljait leginkább elérheti. Ezért van szükség az Önértékelés során azonosított fejlesztési lehetőségek prioritási sorrendbe állítására.

### 3.1 A prioritási kritériumok meghatározása

Mielőtt a szervezet fontossági sorrendbe állítaná a lehetséges fejlesztéseket, fontos megállapítani, hogy milyen kritériumok alapján fogja ezt megtenni. Fontos, hogy a szervezet tisztában legyen azokkal a kritériumokkal, melyek a sikeres működés alap feltételei, illetve melyek legalább rövid, illetve középtávon meghatározzák a működés irányát. Ezek az alábbiak lehetnek:

- A szervezet politikája, küldetése, jövőképe,
- Kritikus Sikertényezők, amelyek fontosak arra a piacra vagy szektorra nézve, amelyben a szervezet működik,
- Stratégiai célkitűzések,
- Üzleti Terv céljai,
- Kulcs teljesítménymutatók eredményei,
- A Vevők, Munkavállalók és a Társadalom egyéb érdekelt személyeinek igényi, elvárásai.

Természetesen ezen felül számos egyéb, szervezetspecifikus, prioritási kritérium is megjelenhet.

Miután összeállítottuk a prioritási sorrend kialakításának kritérium rendszerét, elkezdhetjük a fejlesztési tevékenységek fontossági sorrendjének megállapítását.

**A prioritási kritériumokat a pályázati anyag részeként dokumentálni kell.**

### 3.2 A fejlesztések prioritási sorrendjének megállapítása

A prioritási sorrend kialakításakor egy gyakran alkalmazott eszköz két dimenziót vesz figyelembe – azt a hatást, amelyet a fejlesztés a szervezet teljesítményére és céljaira gyakorolhat, illetve, hogy a szervezet mennyire képes a fejlesztést megvalósítani. Ezek alapján azon tevékenységek, amelyeknek rövid időn belül és jelentős hatása van a szervezet céljaira és teljesítményére, amelyeket gyorsan és könnyen meg lehet valósítani, valószínűleg előbbre fognak kerülni a prioritási sorban, mint azok, amelyeket nehéz megvalósítani és 6-9 hónapon belül nem jelentkezik a hatásuk.

## A prioritási sorrend kialakításának javasolt folyamata:

1. lépés Távolítsuk el vagy vonjuk össze a többször szereplő tevékenységeket.
2. lépés Csoportosítsuk a hasonló témájú tevékenységeket úgy, hogy tágabb kategóriákat hozunk létre, illetve újrafogalmazzuk őket.
3. lépés A prioritási mátrix „A” oszlopában soroljunk fel minden javasolt tevékenységet az 1. ábra alapján.
4. lépés Minden egyes javasolt tevékenységre vonatkozóan állapítsuk meg, hogy várhatóan milyen „hatással” lesz a szervezet céljaira, illetve teljesítményére. Döntsük el, hogy a hatás „jelentős” lesz, „közepes” vagy „elhanyagolható”, és írjuk be ennek megfelelően a pontokat a prioritási mátrix „B” oszlopába (ld. 2. ábra).
5. lépés Ezután állapítsuk meg, hogy szervezetünk mennyire „képes” a tevékenységet az elkövetkező 6-9 hónap során megvalósítani. Döntsük el, hogy képességünk „magas”, „közepes” vagy „alacsony” szintű, és ennek alapján írjuk be a megfelelő pontszámot a mátrix C oszlopába (ld. 3. ábra).
6. lépés Számoljuk ki minden javasolt tevékenységre vonatkozóan az összpontszámot úgy, hogy a B és a C oszlop számait összeszorozzuk, majd a kapott eredményt a D oszlopba írjuk (ld. 1. ábra).
7. lépés Végül határozzuk meg a tevékenységek sorrendjét az alapján, hogy hány pontot kaptunk eredményül az egyes tevékenységeket illetően. A sorszámot az E oszlopba írjuk (ld. 1. ábra).
8. lépés Végül döntsük el, hogy hány tevékenységet tudunk megvalósítani a 6-9 hónapos időintervallum alatt. Ahhoz, hogy a pályázaton indulhasson egy szervezet, minimum 3 fejlesztési tevékenységnek kell a pályázatban szerepelnie. Persze a tevékenység nagyságától és a rendelkezésre álló forrásoktól függően több fejlesztési tevékenységet is tervbe lehet venni, illetve el lehet végezni.

### 1. ábra Példa a prioritási mátrix kitöltésére

A	B	C	D	E
Tevékenység	Hatás	Képesség	Pontszám	Rangsor
A számlázási folyamat fejlesztése annak érdekében, hogy a számlázási idő 2 héttel csökkenjen	5	3	15	2
Az alkalmazottak javaslatainak figyelembevételére rendszer kialakítása	3	3	9	3
Az ügyfelek elégedettségének mérésére rendszer kialakítása	5	5	25	1

2. ábra Javasolt prioritási kritériumok a "hatás" meghatározására

<i>Jelentős hatás</i>	<i>Közepes hatás</i>	<i>Elhanyagolható hatás</i>
<b>5 PONT</b>	<b>3 PONT</b>	<b>0 PONT</b>
Az elkövetkezendő 6-9 hónap során jelentős hatással lesz a szervezet céljaira, illetve teljesítmény mutatóira.	Az elkövetkezendő 6-9 hónap során némi hatással lesz a szervezet céljaira, illetve teljesítmény mutatóira.	Az elkövetkezendő 6-9 hónap során nem valószínű, hogy hatással lesz a szervezet céljaira, illetve teljesítmény mutatóira.

3. ábra Javasolt prioritási kritériumok a "képesség" meghatározására

<i>Magas képesség</i>	<i>Közepes képesség</i>	<i>Alacsony képesség</i>
<b>5 PONT</b>	<b>3 PONT</b>	<b>0 PONT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6-9 hónap alatt megvalósítható</li> <li>• Relatív alacsony erőforrás igényű</li> <li>• Megvalósíthatósága más szervezettől független</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valószínűleg 6-9 hónap alatt megvalósítható</li> <li>• Erőforrás igénye előre láthatólag közepes</li> <li>• Megvalósíthatósága más szervezettől független</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Előre láthatólag nem lehet 6-9 hónap alatt megvalósítani</li> <li>• Erőforrás igénye magas</li> <li>• Megvalósíthatóság a szervezet kívüli tényezőktől is függ</li> </ul>

A prioritási mátrix kitöltése nagy segítséget fog nyújtani ahhoz, hogy eldöntsük, mely tevékenységekre érdemes figyelmet fordítani. Azonban nem szabad szem elől téveszteni azt, hogy a mátrix csak segítséget ad. Miután a mátrix segítségével kialakítottuk a prioritási sort, gondoljuk át, hogy józan eszünkre hallgatva is logikusnak tűnik-e a kapott sorrend, és végezzük el a szükséges módosításokat. Ennek a folyamán többek között a következő szempontokat érdemes figyelembe venni:

- A szervezet felkészültségétől, működési tapasztalataitól függően számos alapvető működési elem hiányozhat. Bizonyos esetekben ezek kiküszöbölése hosszabb időszakot (akár 1-2 év) is igénybe vehet. Viszont a legtöbb, ilyen „nagy lélegzetű” fejlesztés is felosztható megvalósítási fázisokra, melyek, az értékelési követelményeknek való megfeleléstől függően, figyelembe vehetőek a pályázat fejlesztési projektjei között.
- Minden fejlesztés típus értékelésénél alapvető szempont, hogy a fejlesztés hatékonyságának, sikeres megvalósításának mértéke egyértelműen megítélhető legyen. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy már a tervezési fázisban jól mérhető célértékeket lehessen a tevékenységhez hozzárendelni, melyek alapján a megvalósulás is objektíven értékelhető. Ez a jelen esetben nem csak a fejlesztés, de a pályázat értékelését is alapvetően befolyásolja.
- Bizonyos tevékenységek azért szükségesek, hogy újabbakat alapozzanak meg. Ezért annak ellenére, hogy viszonylag magas az erőforrás igénye, ha 6-9 hónap alatt meg lehet valósítani, érdemes a prioritási sorrendben előre venni.
- Egyes tevékenységek alapvető teljesítménybeli hiányosságokat szüntetnek meg, s azért szükséges előre venni őket, mert más tevékenységek sikere függ tőlük.
- Bizonyos tevékenységeket más tevékenységekkel párhuzamosan érdemes megvalósítani.

**A prioritási sorrend megállapítását, valamint a megvalósítandó fejlesztési tevékenységek azonosítását a pályázati anyag részeként dokumentálni kell.**

### 3.3 A fejlesztési tevékenységek tervezése

Minden egyes fejlesztési tevékenységet és annak tervezett kivitelezési módját részletesen be kell mutatni, azzal együtt, hogy hogyan fogjuk a megvalósulást mérni, értékelni és felülvizsgálni, valamint, hogy előre láthatólag milyen eredményei lesznek (célok).

Az alábbi táblázat bemutatja, hogy milyen módon szükséges minden egyes Fejlesztési tevékenységet bemutatni, és egyben segítséget is nyújt ahhoz, hogy hogyan töltsük ki a táblázatot.

Fejlesztési Terv		Magyarázat
A	<b>A Fejlesztési tevékenység megnevezése</b>	Bizonyosodjunk meg arról, hogy a fejlesztés címe világos és érthető, valóban tükrözi a fejlesztés mivoltát
B	<b>A Fejlesztés felelőse</b>	Annak a személynek a neve, aki a fejlesztés megfelelő színvonalú és határidejű kivitelezéséért felelős.
C	<b>A projekt megvalósulásának tervezett határideje</b>	Az a dátum, amikor a fejlesztést meg kell valósítani úgy, ahogy az a 'Kivitelezés' rovatban le van írva.
D	<b>Prioritási rangsor</b>	Az a szám, amelyet a prioritási sorrend megállapításakor kapott a fejlesztési tevékenység.
E	<b>Modell kritérium</b>	Az az EFQM Kiválóság Modell kritérium, amelyen a fejlesztéssel javítani szeretnénk, pl. 3 – Emberi erőforrás
F	<b>Probléma felvetés - Megoldási mód</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a vonatkozó fejlesztendő terület azonosítása,</li> <li>• annak a módszernek a bemutatása, amely segítségével a fejlesztési tevékenységet megvalósítjuk,</li> <li>• magyarázat arra, hogy miért ezt a megoldási módot fogjuk alkalmazni (választás indoklása),</li> <li>• az elvárt haszon/eredmény definiálása,</li> <li>• a fejlesztési tevékenység a szervezet által deklarált prioritási kritériumok melyikéhez kapcsolódik.</li> </ul>
G	<b>Kivitelezés</b>	<p>Annak a bemutatása, hogy a fejlesztési tevékenységet hogyan fogjuk megvalósítani, mely az alábbi információkat tartalmazhatja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melyek a legfontosabb mérföldkövek</li> <li>• A fejlesztési tevékenység során érintettek köre</li> <li>• Esetleges részterületek felelősei</li> <li>• Projekt kritikus sikertényezői</li> <li>• Tervezett erőforrás igény</li> <li>• A teljes megvalósítás jellemzői</li> <li>• Hogyan mérhető a megvalósítás folyamat.</li> </ul>

H	<b>Eredmények (a Kivitelezés mérése)</b>	Azok a mérőszámok vagy indikátorok, amelyeket a fejlesztési tevékenység értékelésére használunk (amivel mérhető, hogy a meghatározott időintervallumon belül teljesen megvalósult-e a cél, illetve annak meghatározása, hogy az eredménynek hogyan is kell kinéznie.)
I	<b>Értékelés és Felülvizsgálat (a fejlesztési folyamat kontrolja)</b>	Hogyan fogjuk az előrehaladást ellenőrizni, hogy biztosítjuk, hogy a kivitelezés a tervnek megfelelően halad, valamint, hogy eldöntjük, szükség van-e javító intézkedésekre?

Az Önértékelés elvégzése és a Fejlesztési Terv elkészítése után a pályázati anyag első változatát egyből el kell küldeni a NPSz-hez. Azért van erre szükség, hogy a NPSz megállapíthassa, hogy megfelelő rendszert alkalmazunk-e. Különös figyelmet kell fordítani arra, hogy milyen prioritási kritériumrendszert használunk, hogy mennyire vonatkoznak a szervezetre a javasolt fejlesztések, valamint, hogy milyen hatást fognak előre láthatólag gyakorolni rá. Azért kell minderről meggyőződni, hogy ne töltsön el egy szervezet 6-9 hónapot olyan Fejlesztési Terv megvalósításával, amely valószínűleg nem fog az előírásoknak megfelelni.

**Fejlesztési Tervet minden fejlesztési tevékenységhez kell készíteni, valamint azokat a pályázati anyag részeként dokumentálni kell.**

#### **A pályázási szándék jelzése**

Az Önértékelés végrehajtását, valamint a Fejlesztési Terv elkészítését követően kell a szervezetnek jeleznie a pályázaton való részvétel szándékát. Ez magában foglalja:

- Jelentkezési Lap kitöltése
- A Pályázati anyag 1-7 részének elküldése
- Pályázati eljárási díj befizetése

A pályázati eljárási díj mértékét az aktuális pályázati felhívás tartalmazza. A

A pályázási szándék jelzését követően a pályázatot befogadó NPSz visszaigazolja a pályázó regisztrálását.

### 3. 4 A Fejlesztési tevékenységek kivitelezése

A fejlesztéseket a Fejlesztési Tervnek megfelelően kell megvalósítani. A kivitelezést rendszeresen (legalább havonta) ellenőrizni kell, hogy biztosítsuk a megfelelő eredmények elérését. Ehhez az alábbi formátumot kell rendszeresen kitölteni, mely a pályázati anyag háttér dokumentációjának részét fogja képezni:

A Fejlesztési tevékenység megnevezése	
A Fejlesztés felelőse	
A projekt megvalósulásának tervezett határideje	
Előrehaladási ellenőrzés időpontja	
Aktuális állapot	<b>Piros:</b>
	<b>Sárga:</b>
	<b>Zöld:</b>
Eredmények	
Értékelés és Felülvizsgálat	

A szervezeti változás elindítása komplex folyamat, amelynek bemutatására a jelen útmutató semmiképpen sem alkalmas. A következő lista azonban útmutatást nyújt ahhoz, hogy mely dolgokon érdemes elgondolkozni, illetve, hogy milyen tényezőket érdemes figyelembe venni:

- Megkönnyíti a fejlesztési tevékenységek koordinációját és a haladás ütemének ellenőrzését, ha a pályázatnak van egy fő felelőse.
- A pályázat értékelésekor elvárás, hogy minden egyes fejlesztési tevékenységnek legyen tulajdonosa/felelőse – ezért segíthet, ha a feladatokat és felelősségi köröket meghatározzuk, pl. arra nézve, hogy ki felelős az előrehaladás dokumentálásáért.
- Annak érdekében, hogy a fejlesztések hatékonyak legyenek, szükség lesz monitoring rendszerekre, amelyekkel kivitelezésüket ellenőrizzük, hatásukat mérjük, és a szükséges javító intézkedéseket meghatározzuk. A pályázati dokumentáció segítséget nyújt ehhez, mert megadja a formátumot.
- Hasznos lehet, ha a siker kritériumait előre meghatározzuk, hogy később el tudjuk dönteni, a tevékenységek a megfelelő hatást érik-e el.
- A szervezeten belüli hatékony kommunikáció segít abban, hogy az alkalmazottak elfogadják, és magukénak érezzék a változásokat – érdemes megvizsgálni, hogy az alkalmazott kommunikációs folyamatok lehetővé teszik-e, hogy az alkalmazottak részt vegyenek a fejlesztések kivitelezésében, valamint, hogy a megfelelő embereket értesítjük-e az előrehaladásról és változásokról.
- A tevékenységek komplexitásától függően szükség lehet arra, hogy alternatív kivitelezési módokat és váratlan helyzetekre vonatkozó kivitelezési tervet dolgozzunk ki.

- Azért, hogy a fejlesztések pozitív hatásait élvezzük, biztosítani kell, hogy a projekt időtartamán felül is fenntarthatóak legyenek, pl. oly módon, hogy mindennapi tevékenységeink részévé tesszük őket.

### 3.5. A fejlesztési tevékenység lezárása

A pályázási szándék jelzését követő maximum 6 hónap után a pályázó szervezetnek jeleznie kell a NPSz számára, hogy a Fejlesztési Tervben meghatározott projektek bemutatására készen áll. Ezzel együtt el kell küldenie minden egyes, a Fejlesztési Tervben leírt, korábban kiválasztott projekt (Fejlesztési tevékenységek) lezáró dokumentumát, mely két fő részből áll:

1. Minden egyes fejlesztési tevékenység esetében projektazonosító információk (lásd lent)
2. A fejlesztési tevékenység részletes bemutatása az alábbiak szerint (max. 3 oldal):
  - A fejlesztési projekt menetének és eredményének bemutatása (a Fejlesztési Terv G, H, és I részének szempontjai alapján)
  - A fejlesztési projekt tanulságai
  - A projekt által indukált további fejlesztési alternatívák rövid leírása

<b>A Fejlesztési tevékenység megnevezése</b>		
<b>A Fejlesztés felelőse</b>		
<b>A projekt megvalósulásának tervezett határideje</b>		
<b>Prioritási rangsor</b>		
<b>Vonatkozó Modell kritérium</b>		
<b>Aktuális állapot / Státusz</b>	<b>Piros:</b>	
	<b>Sárga:</b>	
	<b>Zöld:</b>	
<b>A fejlesztési tevékenység részletes bemutatása (max. 3 oldal):</b>		

### 4. Értékelés

A végső pályázat értékelésének feltétele, hogy a szervezet legalább 3 fejlesztési tevékenységet megvalósítson, illetve bemutasson. Ezt egy független, az EFQM és/vagy NPSz által kiképzett szakember ellenőrizni a RADAR értékelő szempontrendszer segítségével. Ennek eredményeként a szervezet írott értékelést kap, amely részletezi az erősségeket és azokat a

területeket, amelyeket a jövőben fejleszteni kell. A jelentés azt is megerősíti, hogy a szervezet megfelelt-e az „Elkötelezettség a Kiválóságért” megcélzott elismerési szint elvárásainak.

#### **4.1. A pontozásos értékelés szempontjai:**

Az értékelés során a pályázat megítélése két fő szempont alapján történik:

- |   |                        |
|---|------------------------|
| <b>1. Az Önértékelés és a Fejlesztési Terv bemutatása</b>   | <b>max. 50 pont</b>    |
| <b>2. Végrehajtott fejlesztési tevékenységek bemutatása</b> | <b>max. 3x100 pont</b> |

*Az Önértékelés és a Fejlesztési Terv bemutatása esetén:*

- Az önértékelés a teljes EFQM Modellre kiterjedően történt (9 kritérium) **(10 pont)**
- Az önértékelés ténye és eredménye a háttér dokumentumok alapján egyértelműen azonosítható **(10 pont)**
- A fejlesztési tevékenységek egyértelmű kapcsolódnak az önértékelés eredményéhez **(5 pont)**
- Priorizálás alapján kerültek a fejlesztések kiválasztásra **(5 pont)**
- A fejlesztések fontosságának megítélése egyértelműen köthető a szervezet prioritási kritériumaihoz **(5 pont)**
- A fejlesztési projektek tervezése a pályázati követelményeknek megfelelően történt (Fejlesztési Terv) **(15 pont)**

*A végrehajtott fejlesztési tevékenységek bemutatása esetén:*

- A fejlesztési folyamat struktúráltasága, ütemezése (időtartás, mérföldkövek értékelése, projekt szervezet felállítása, projekt kommunikáció, stb.) **(25 pont)**
- A fejlesztési projekt megvalósulási mértékének és a fejlesztés hatékonyságának mérése (mérőeszközök és mutatók alkalmazása a folyamat tervezése, követése és értékelése során) **(25 pont)**
- A fejlesztés folyamat esetleges változásainak követése (változtatások végrehajtása a projekt során a mérésből, tanulásból és a folyamat értékeléséből eredően, mely változtatás dokumentált) **(10 pont)**
- A fejlesztések bevezetése a tervek alapján **(10 pont)**
- A fejlesztés eredményének értékelése a célok tükrében, további fejlesztési lehetőségek azonosítása **(20 pont)**
- Bemutatott fejlesztési dokumentáció teljessége **(10 pont)**

#### **Sikeresnek tekinthető a pályázat:**

- |  |              |
|--|--------------|
| • Nemzeti szintű elismerésre történő pályázás esetén | min 200 pont |
| • Európa szintű elismerésre történő pályázás esetén  | min 300 pont |

A végső értékelés kialakítása a beadott pályázati anyag, valamint egy helyszíni szemle tapasztalatai alapján történik

Abban az esetben, ha a pályázat nemzeti elismerés szintre került beadásra, de annak értékelése során elérte a 300 pontot, a pályázati eljárási díjkülönbözet befizetése esetén, a pályázó szervezet élhet az európai szintű elismerési lehetőségekkel.

## **4.2. A helyszíni szemle megszervezése**

A helyszíni szemlét csak a pályázó szervezet kérésére, maximum 6-9 hónappal az Önértékelés után esedékes. A helyszíni szemle során egy független, az EFQM vagy NPSz által kiképzett szakember értékeli a pályázati anyagot, illetve a fejlesztési projektek kivitelezését.

## **4.2. Felkészülés a helyszíni szemlére**

Miután egy szervezet jelentkezett a helyszíni szemlére, az EFQM vagy a NPSz ki fog számára jelölni egy képzett értékelő szakember, aki ezután felveszi a kapcsolatot a pályázó szervezettel, hogy megállapodjanak a helyszíni szemle időpontjában, valamint hogy tájékoztassa a szervezetet a különböző elvárásokról.

### **Az értékelő szemléhez a következő információkra lesz szüksége:**

- A szervezet által benyújtott, kitöltött jelentkezési lap
- A teljes pályázati anyag
  - Önértékelés
  - Fejlesztési Terv
  - Lezárt fejlesztések bemutatása

### **Az értékelő a helyszíni szemléhez kapcsolódóan a következőket kérheti:**

- A szervezet Felső Vezetése (lehetőleg teljes számban) legyen jelen a helyszíni szemle elvégzésekor
- A helyszíni szemlén minden alkalmazotti csoport képviselője legyen jelen. Az értékelő csoportosan vagy egyenként interjút fog készíteni velük, hogy ezúton is ellenőrizze a pályázat kivitelezését. Hasznos, ha az alább felsorolt területeket vagy témákat olyan önkéntesek képviselik, akik részt vettek kivitelezésükben.
- Készítsenek elő olyan dokumentumokat, amelyek alátámasztják a kivitelezés folyamatát, pl. írásbeli utasítások, felülvizsgálati megbeszélések témái, stb.
- A helyszíni szemle alatt álljanak rendelkezésre tárgyaló szobák, illetve készítsenek elő frissítőket.

## **4.3 Mit várhatunk a helyszíni szemlétől?**

Ahogy azt már fentebb említettük, az értékelő kapcsolatba fog lépni a szervezettel, hogy elmagyarázza, hogyan lehet a legjobban felkészülni a helyszíni szemlére, valamint, hogy eloszlasson mindenféle aggodalmat és megválaszoljon minden kérdést a szemlével kapcsolatban. Ezen felül egy programtervezetet is küldeni fog, amely részletezi, hogy mi várható a helyszíni szemle során. Az alábbiakban egy tipikus programtervet mutatunk be:

A helyszíni szemle elvégzése után az értékelő elmondja, hogy a szervezet sikeres volt-e. Az értékelés során részletezi, hogy a szervezet mely területeken teljesített jól és hol van szükség további fejlődésre.

#### 4.4. Sikertelen pályázat

Azon szervezetek, amelyeknek nem sikerül a megcélzott elismerési szinthez szükséges pontszámot elérniük, útmutatást kapnak, hogy mely területeken kell fejlődniük, mielőtt újra pályázhatnak a cím elnyeréséért.

Az első Helyszíni Szemle után a pályázóknak 3 hónapot kell várniuk, mielőtt újra jelentkezhetnek a kiegészített pályázatuk értékelésére. Használhatják a korábbi pályázati formátumot, de bizonyos Fejlesztési tevékenységeket ki is cserélhetnek (azzal a feltétellel, hogy a cserét az Önértékelés eredményeire alapozzák). Ez utóbbi esetében fontos, hogy egyeztessenek a NPSz-tel. Az újabb Helyszíni Szemle költségeit fedezniük kell.

Olyan esetek is lehetségesek, amikor az újbóli „Elkötelezettség a Kiválóságért” címre történő pályázat előtt ismét el kell végezni az Önértékelést. Akkor van erre szükség, ha több mint egy év telt el az első Önértékelés elvégzése után. Az ilyen esetekben fontos, hogy meggyőződjünk arról, hogy a korábban bemutatott Fejlesztési tevékenységek még mindig relevánsak a szervezet számára.

#### 5. A sikeres pályázással járó elismerések:

##### - Nemzeti szintű elismerés:

- Az „Elkötelezettség a Kiválóságért” pályázat sikeres teljesítése esetén a pályázó a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület oklevelét kapja.
- 2007. február 9-én került első ízben átadásra az „Út a Kiválóság felé” című díj, melyet a „Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület” alapított, és a szervezeti kiválóság irányába tett első „lépéseket” kívánja elismerni és támogatni. Minden sikeres „Elkötelezettség a Kiválóságért” pályázó szervezet megkapja ezt a díjat.
- A sikeres pályázók névsora olvasható a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület internetes honlapján ([www.kivalosag.hu](http://www.kivalosag.hu)).
- A sikeres pályázók névsorát a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület félévente megjelenteti a Magyar Minőség című minőségügyi szaklapban.

##### - Európai szintű (EFQM) elismerés:

A nemzeti szintű elismeréseken felül:

- Az „Elkötelezettség a Kiválóságért” pályázat sikeres teljesítése esetén a pályázó az EFQM oklevelét kapja.
- A sikeres pályázók az európai oklevelet a Nemzeti Minőségi Díj éves díjátadásán, ünnepélyes keretek között vehetik át.
- Ezen szervezetek jogosultak két évig ezt a tényt üzleti dokumentumaikon, reklámanyagaikon feltüntetni (logóhasználat).
- A díjazottak névsora olvasható az EFQM „Sikeres szervezetek” című internetes adatbázisában ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).
- Az elismerésben részesült szervezetek neve megjelenik az EFQM „Recognised Book” című éves kiadványában.