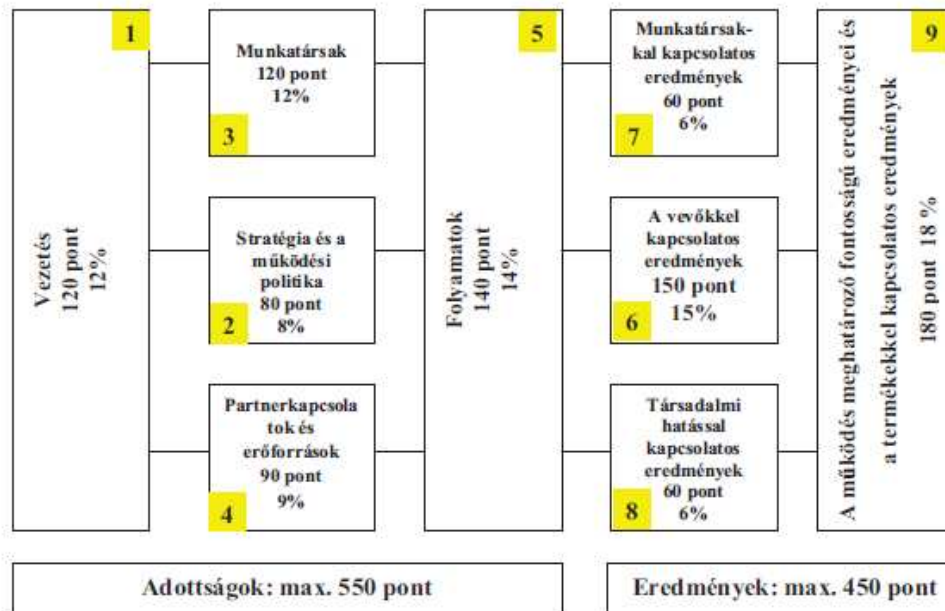


## A Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj önértékelési modellje

### Segédlet



A modellben az „Adottságok” hangsúlyosabban szerepelnek, hiszen a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj elsődleges célja a szervezetek minőségügy iránti elkötelezettségének erősítése. Ennek érdekében a felső vezetés elkötelezettsége és szerepe, valamint a humán erőforrások különösen nagy hangsúlyt kapnak az értékelés során.  
(Az elérhető pontszám: max. 550 pont)

Az „Eredmények” értékelésekor legnagyobb hangsúlyt a termékminőségen keresztül elért működési eredmények és a vevői elégedettség kapja, hiszen a minőségügy elsődleges célja a vevők megelégedettségének növelése, ezáltal a vállalkozás versenyképességének fejlesztése.  
(Az elérhető pontszám: max. 450 pont)

A kritérium témakörei nem kérdéslistát jelentenek, tehát nem jelentik azt, hogy azok valamilyen kötelező kérdések, amikre feltétlen válaszolni kell, de jelzik, hogy milyen témák hatékony kezelése jelenti a szervezeti, működési Kiválóságot, így célszerű ezekre kitérni az önértékelés során.

Az egyes kritériumoknál felsorolt témakörökön kívül más témák is érinthetők, ha a szervezet úgy látja, hogy ezek hozzájárulnak sikerességükhöz, illetve el is hagyhatók ezekből az ajánlásokból, ha a szervezetre nem lehet, vagy nem célszerű azok valamelyikét értelmezni.

Minden, az Adottságok és Eredmények csoportba tartozó kritérium különféle témacsoportokat ölel fel, amelyek azt a célt szolgálják, hogy segítse a Pályázót saját tevékenységének és eredményeinek bemutatásánál. Az értékelők minden egyes kritériumot külön értékelnek, ezért a pályázatnak a díj kritériumrendszerében feltüntetett összes kritériumot be kell mutatnia.

# 1. VEZETÉS

## A kritérium lényege:

A vezetők fejlesztik és támogatják a küldetés és jövőkép elérését. Kialakítják a szervezet értékeit meghatározó szempontokat és azokat a rendszereket, amelyek a fenntartható sikerekhez szükségesek. Célokat tűznek ki, és ahol szükséges, a vezetők képesek arra, hogy megváltoztassák a szervezet irányát, és inspiráljanak másokat is a követésre.

## Tématerületek:

A vezetők hogyan

- alakítják ki a küldetést és a jövőképet?
- mutatnak példát és teszik láthatóvá az elkötelezettségüket a szervezeten belül a minőségügy, a TQM és az élelmiszerbiztonság iránt?
- teszik láthatóvá elkötelezettségüket, jó gyártási,- és higiéniai gyakorlatukat a szervezeten kívül, s hogyan működnek együtt az élelmiszerláncban kapcsolódó partnereikkel, beszállítóikkal, vevőikkel?
- támogatják, segítik elő és ismerik el a folyamatos fejlesztést a szervezeten belül és kívül?
- alakítanak ki olyan etikai elvárásokat és értékeket, amelyek támogatják a szervezeti kultúra létrehozását, valamint hogyan játszanak modell szerepet ezen értékek megvalósításában?
- alakítják a szervezeti felépítést oly módon, hogy az segítse a politika és stratégia megvalósítását?
- határozzák meg egyértelműen a folyamatfelelősöket?
- hoznak létre egy folyamatot a szervezet hatékony irányítására?
- biztosítják a folyamatot a kulcs eredmények mérésére, átvizsgálására és fejlesztésére alkalmas módszerek létrehozására és bevezetésére?
- ismerik, illetve értik meg az élelmiszerlánc szervezethez kapcsolódó szereplőinek és egyéb partnereiknek az elvárásait, valamint a társadalmi igényeket és elvárásokat, és hogyan reagálnak azokra?
- kommunikálják személyesen a szervezet küldetését, jövőképét, értékeit, politikáját, stratégiáját, terveit, tényeit és céljait a munkatársaknak?
- érhetőek el, mennyire figyelnek munkatársaikra és válaszolnak nekik?
- segítik és támogatják a munkatársakat terveik, céljaik elérésében?
- ösztönzik munkatársaikat és teszik lehetővé, hogy munkatársaik részt vegyenek fejlesztési tevékenységekben?
- ismerik el mind a csapatok mind az egyének erőfeszítéseit a szervezet valamennyi szintjén, időben és megfelelő módon?

## 2. STRATÉGIA és MŰKÖDÉSI POLITIKA

### A kritérium lényege:

A kiváló szervezet küldetését és jövőképét az érdekelt felekre összpontosító stratégia kialakításán keresztül vezeti be, tekintettel a piacra és a működési szektorra. A politikák, tervek, célok és folyamatok úgy vannak kialakítva és lebontva, hogy megvalósítsák a stratégiát.

### Tématerületek:

#### A szervezet hogyan

- értelmezi az agrárgazdasági szervezet stratégiáját és működési politikáját, tekintettel az érdekelt felek elvárásaira?
- gyűjt információkat az Unió csatlakozás következtében megváltozott piacról és piaci szegmensről, amelyben a szervezet a jelenben és a jövőben működni fog és hogyan érti meg annak elvárásait?
- azonosítja, érti meg és prognosztizálja a jelenlegi és jövőbeli érdekelt felek (beleértve a vevők, a munkatársak, a partnerek, a társadalom és a részvényesek) igényeit és elvárásait?
- azonosítja, érti meg és látja előre a belföldi és külföldi piaci változásokat, beleértve a hazai és külföldi versenytársak tevékenységét?
- elemzi a termékcsaládok, termékek életciklusát?
- elemzi a belső teljesítménymutatók alapján kapott eredményeket?
- elemzi a tanulási tevékenységekből kapott jellemzőket?
- elemzi a külső imázst és a márkaismertséget?
- elemzi a versenytársak és az iparág legjobb hazai és külföldi szervezeteinek teljesítményét?
- elemzi a termékek és szolgáltatások hatását a teljes életciklusukon keresztül és közvetett hatásaikat az élelmiszerlánc kapcsolódó szervezeteiben?
- azonosítja és érti meg a gazdasági és demográfiai mutatókat?
- vizsgálja felül és aktualizálja stratégiáját, éves terveit, javítja az érintettek igényeinek megfelelően a szervezeti működést a fejlesztési akciótervek segítségével?
- erősíti meg helyzetét a meglévő piacon?
- tesz lépéseket a piaci változások kezelésére?
- ismerteti meg a külső és belső érintettekkel stratégiáját, terveit és azok változásait?

### 3. MUNKATÁRSÁK

#### A kritérium lényege:

A kiváló szervezet kezeli, fejleszti és felszabadítja munkatársai tudását és képességeit mind egyéni, mind csoport-szinten, az egész szervezeten belül. Támogatja a méltányosságot és az egyenlőséget, bevonja és önálló döntésre is felhatalmazza munkatársait. Gondoskodik a munkatársakról, kommunikál velük, jutalmazza és elismeri őket olyan módon, amely motiválja a munkatársakat, valamint kialakítja elkötelezettségüket képességeiknek és tudásuknak a szervezet javára történő hasznosítása iránt.

#### Tématerületek:

A szervezet hogyan

- alakítja ki humán erőforrás terveit?
- hozza összhangba a humán erőforrás terveket a vállalati politikával, stratégiával, a szervezeti felépítéssel és a kulcsfolyamatokkal?
- hozza összhangba a bérezés, átcsoportosítás, túlfoglalkoztatás kezelését és egyéb foglalkoztatási kérdéseket a vállalati politikával és stratégiával?
- készít képzési és fejlesztési terveket annak érdekében, hogy biztosítsa, hogy a munkatársak megfeleljenek a szervezet jelenlegi és jövőbeni elvárásainak?
- fejleszti, támogatja és képzzi valamennyi munkatársát annak érdekében, hogy segítse őket képességeik kibontakoztatásában és megvalósításában?
- hogyan méri és fejleszti a munkatársak szakmai tudását, a team-munka, és a folyamatos fejlesztés képességét, készségét?
- motiválja, bátorítja az egyéneket, teameket a folyamatos fejlesztésre és a kitűzött célok elérésére?
- biztosít olyan lehetőségeket, amelyek ösztönzik a bevonást, támogatják az innovatív és kreatív viselkedést?
- ismeri el a szervezet az egyének és csoportok fejlesztési javaslatait, ötleteit, teljesítményét és az innovációt?
- azonosítja a kommunikációs igényeket?
- alakítja ki és használja a fentről lefelé, a lentől felfelé irányuló és a horizontális kommunikációs csatornákat?
- támogatja a munkatársak tudatosságát és részvételét az egészség-, biztonság-, környezetvédelem- és szociális felelősséggel kapcsolatos kérdésekben?
- a munkatársak számára a szakszerű és higiénikus munkavégzés feltételeit?
- biztosít megfelelő szociális háttérrel?
- fejleszti munkatársai tudatosságát az élelmiszerbiztonsági feladatok fontosságának felismerése, és előtérbe helyezése érdekében?

## 4. PARTNERKAPCSOLATOK, ERŐFORRÁSOK

### A kritérium lényege:

A kiváló szervezet tervezi és menedzseli külső partnerkapcsolatait és belső erőforrásait annak érdekében, hogy azok támogassák politikáját és stratégiáját, valamint a folyamatok hatékony működtetését. A tervezés és a partnerkapcsolatok, erőforrások menedzselése során a szervezet kiegyensúlyozza a közösség és a környezet jelenlegi és jövőbeni igényeit.

### Tématerületek:

A szervezet hogyan

- építi ki és menedzseli külső partnerkapcsolatait beszállítóival és az élelmiszerláncban hozzá kapcsolódó külső partnereivel?
- azonosítja és erősíti a partnerek kulcskompetenciáit és támogatja a kölcsönös fejlődést?
- biztosítja a megfelelő kulturális összhangot és osztja meg az ismereteket a partnerszervezetekkel?
- növeli tevékenységei hatékonyságát az együtt munkálkodás révén, a folyamatok fejlesztésére, valamint az élelmiszerláncban történő értékhozzáadásra, vagy minőségmegőrzésre?
- menedzseli pénzügyi erőforrásait és információit?
- alakít ki és vezet be módszereket a pénzügyi kockázatok menedzselésére a szervezet minden érintett szintjén?
- alakít ki és vezet be módszereket az időjárás tényezőkből adódó, és a biológiai kockázatok menedzselésére, a szervezet minden érintett szintjén?
- menedzseli ingatlanjait, berendezéseit?
- menedzseli alapanyagait, segédanyagait?
- méri és kezeli vagyontárgyainak bármilyen káros hatását a közösségre és a munkatársakra (beleértve az egészséget és biztonságot)?
- hasznosítja a termékek teljes életciklusán keresztül az erőforrásokat a környezetvédelmi szempontok figyelembe vételével?
- menedzseli a technológia portfóliót, beleértve az elavult technológiák menedzselését?
- aknázza ki a meglévő technológiákat?
- alakít ki a szervezet környezetbarát technológiát? (Az energia és az erőforrás megőrzése, a hulladék és a káros anyag kibocsátás minimalizálása, az újrahasznosítás bátorítása)
- azonosítja a szervezet információ- és tudás szükségleteit?
- menedzseli IT rendszereit?
- hasznosítja az élelmiszer,- és agrár-kutatások eredményeit?
- gyűjti, csoportosítja és menedzseli az információt és tudást a politikával és stratégiával összhangban?
- biztosítja, hogy mind a belső, mind a külső felhasználók a szükséges mértékben hozzáférjenek a lényeges információkhoz és ismeretekhez?

## 5. FOLYAMATOK

### A kritérium lényege:

A kiváló szervezetek tervezik, menedzselik és fejlesztik folyamataikat annak érdekében, hogy teljes mértékben kielégítsék vevőiket és az egyéb érdekelt feleket, miközben növekvő értéket termelnek számukra.

### Tématerületek:

#### A szervezet hogyan

- ismeri meg a vevők igényeit, elvárásait, hogyan tervezi és fejleszti az elvárások és az elégedettség alapján termékeit, szolgáltatásait, milyen a gyártmányfejlesztés?
- tervezi meg a folyamatait, beleértve azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek szükségesek a politika és stratégia megvalósításához?
- használ olyan rendszerszabványokat, mint pl. minőségirányítási rendszer, környezetközpontú irányítási rendszer, takarmánybiztonsági rendszer, élelmiszerbiztonsági rendszer, egészségvédelmi és biztonsági rendszer a folyamat menedzsmentben?
- vezet be folyamat-jellemzőket és teljesítmény célokat?
- fejleszti tovább folyamatait a belső és külső mérések, visszajelzések, a dolgozók és a csapatok innovatív ötletei, javaslatai alapján?
- azonosítja és rangsorolja a továbbfejlesztési és egyéb változtatási lehetőségeket, a fokozatos vagy az áttöréses módszereket?
- biztosítja a munkatársak oktatását az új vagy megváltoztatott folyamatokról még a bevezetést megelőzően?
- fejleszt új termékeket és szolgáltatásokat a vevőkkel és a partnerekkel közösen, hogy a vevők nagyobb hozzáadott értéket kapjanak?
- érti meg és látja előre az új technológiák hatásait és lehetőségeit a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozóan, milyen korszerű technológiákat alkalmaz?
- prognosztizálja az időjárási tényezők és a biológiai környezet várható hatásait, a termékekre vonatkozóan?
- állít elő új termékeket és szolgáltatásokat mind a jelenlegi piac számára, mind pedig a jövőbeli piacok megnyerése érdekében?
- végzi a marketing tevékenységet, hogyan adja el a termékeit és szolgáltatásait a meglévő és a potenciális vevőinek?
- állapítja meg a vevők napi kapcsolattartási igényeit, kezeli a napi kapcsolattartásból származó visszajelzéseket, köztük a reklamációkat?
- tárolja és értékesíti termékeit (árukezelés, áruvédelem)?
- valósítja meg a termékek nyomomonkövethetőségét és visszahívhatóságát?
- használja fel a rendszeres felméréseket, a strukturált (rendszerezett) adatgyűjtések egyéb formáit, valamint a vevőkkel való napi kapcsolat során szerzett információkat annak érdekében, hogy meghatározza és fokozza a vevői elégedettség szinteket?
- tájékoztatja a vevőket a termékek fogyasztásáról, felhasználásáról?
- alkalmazza a kereskedelmi élelmiszerbiztonsági rendszereket (IFS, BRC, EUREPGAP)?

## 6. VEVŐKKEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

### A kritérium lényege:

A kiváló szervezetek széleskörűen mérik vevőik, fogyasztóik elégedettségét és kiemelkedő eredményeket érnek el a vevőikkel kapcsolatban.

### Tématerületek:

- Mi a vevők számszerűsített véleménye a szervezetről és teljesítményéről, valamint termékeiről? (Ezek a mutatók a vevők konkrét visszajelzései a szervezetről, amelyek megismerhetők, pl. vevő-felmérésekből, fókuszcsoportoktól, eladói értékelésekből.)

- o Vevői elégedettség a termék minőségével és a szolgáltatásokkal
- o Vevői elégedettség az eladással és az eladás utáni szolgáltatásokkal
- o Vevői elégedettség az egyenletes minőségnek köszönhetően
- o Vevői elégedettség a kiemelten magas minőségnek köszönhetően
- o Vevői elégedettség a különleges minőségnek köszönhetően (pl. régiós termékek)
- o Imázs
- o A kereskedelmi élelmiszerbiztonsági rendszerek (IFS, BRC, EUREPGAP) értékelése a vevők részéről

- Mit mutatnak a belső teljesítményjelzők (konkrét számszerű adatok) a vevői elégedettségre vonatkozóan? (Ezek azok a belső mutatók, amelyeket a szervezet arra használ, hogy figyelje, megértse, előre jelezze a szervezet teljesítményét, és előre jelezze, becsülje külső vevőinek véleményét, észleléseit).

A szervezet céljától függően a vevőkre vonatkozó teljesítményjelzők azokat a mutatókat tartalmazhatják, amelyek főként az alábbiakra irányulnak:

- o Selejt, hiba és visszautasítási arányok, értékek
- o Szavatossági és garanciális mutatók
- o Reklamációk száma, aránya
- o Megrendelések gyakorisága, értéke
- o Logisztikai mutatók
- o Termékek élelciklusa
- o Piacra kerülési idő
- o Versenyképesség
- o A vevőkkel, fogyasztókkal a kapcsolat időtartama, vevői megtartás
- o Tényleges ajánlások száma
- o Új és/vagy elveszített üzletek száma, aránya
- o Biológiai érték

## 7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

### A kritérium lényege:

A kiváló szervezetek széleskörűen mérik munkatársaik elégedettségét és kiemelkedő eredményeket érnek el a munkatársaikkal kapcsolatban.

### Tématerületek:

- Mi a munkatársak számszerűsített véleménye a szervezetről és tevékenységéről? (Ezek a számszerűsített mutatók a munkatársak konkrét, számszerűsített visszajelzései a szervezetről, amelyek megismerhetők pl. munkatársi felmérésekből, fókuszcsoportoktól, interjúkból, strukturált értékelésekből.)

Ilyen direkt visszajelzésből keletkező mutatók lehetnek, pl.:

Vélemények a motiváció vonatkozásában az alábbi területekkel kapcsolatban:

- karrierfejlődés
- kommunikáció
- felhatalmazás
- egyenlő lehetőségek
- bevonás
- vezetés
- tanulási és teljesítési lehetőség
- elismerés
- célkitűzés és értékelése
- a szervezet értékrendje, missziója, víziója, politikája és stratégiája
- képzés és fejlődés

Vélemények az elégedettség vonatkozásában az alábbi területekkel kapcsolatban:

- szervezeti adminisztráció
- alkalmazási feltételek
- lehetőségek és szolgáltatások
- egészségügyi és biztonsági körülmények
- munkahely biztonsága
- fizetés és egyéb juttatások
- egyenrangúság a munkaviszonyban
- változások menedzselése
- a szervezet környezetvédelmi politikája és hatása
- a szervezet közösségi és társadalmi szerepe
- munkakörnyezet

- Mit mutatnak a *belső teljesítményjelzők* (konkrét számszerű adatok) a munkatársak vonatkozásában? (Ezek azok a belső mutatók, amelyeket a szervezet arra használ, hogy figyelje, megértse, előre jelezze és fejlessze a szervezet munkatársainak teljesítményét, és előre jelezze véleményüket).

A szervezet céljától függően a munkatársakra vonatkozó *teljesítményjelzők* azokat a mutatókat tartalmazhatják, amelyek az alábbiakra irányulnak (a 3. kritériumban leírt módszerek számszerűsített eredményei):

Az elért teljesítmények vonatkozásában:

- kompetencia követelmények és rendelkezésre álló kompetenciák (százalékosan)



- termelékenység
- a sikeres képzések és fejlesztések aránya a célok elérése érdekében

#### Motiváció és bevonás:

- részvétel a fejlesztési teamekben (teamek száma, teamekben dolgozók száma)
- részvétel a javaslattevő rendszerben (javaslatok száma, 1 főre jutó javaslatok száma)
- a képzések és fejlesztések szintje (oktatások száma, oktatásban résztvevők száma, 1 főre jutó oktatási napok száma)
- a team munka mérhető előnyei
- az egyének és teamek elismerése (kifizetett jutalmak értéke)
- a munkatársi felmérésekre adott válaszok aránya (az összlétszámból a válaszolók száma, aránya, szegmentált adatok – nemenként, iskolai végzettség alapján, területenként, ledolgozott évek szerint stb.)

#### Elégedettség:

- távolmaradás és betegségek (nap/év, nap/fő)
- balesetek száma, aránya
- panaszok száma, aránya
- munkaerő toborzás tendenciái (új belépők száma, aránya, szegmentáltan)
- munkaerő elvándorlás (kilépők száma, aránya, szegmentáltan)

#### A szervezet munkatársainak nyújtott szolgáltatások:

- a személyi adminisztráció pontossága
- a kommunikáció hatékonysága
- képzések értékelése

## 8. TÁRSADALOMMAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

### A kritérium lényege:

A kiváló szervezetek széleskörűen mérik a szűkebb és a tágabb közösséggel, a társadalommal kapcsolatos eredményeiket és kiemelkedő eredményeket érnek el ezzel kapcsolatban.

### Tématerületek:

Ezek a mutatók egyrészt a közösség, a társadalom észlelései, konkrét visszajelzései a szervezetről, (amelyek pl. felmérésekből, jelentésekből, közösségi találkozókból, társadalmi képviselőktől, kormányzati szervezetektől származó információkból ismerhetők meg - véleményadatok). A mutatók lehetnek továbbá olyan külső- és belső mutatók, amiket a szervezet azért gyűjt és vizsgál, hogy mérje, értékelje tevékenységeinek és termékeinek a kisebb közösségre, vagy a globális társadalomra gyakorolt hatását (a szervezet méretéből adódóan más-más mutatók lehetnek fontosak).

Ilyen számszerűsített mutatók vonatkozhatnak az alábbiakra:

- a gyártott termékek hatása az egészséges táplálkozásra, a táplálkozási szokásokra gyakorolt hatás, a nép-egészségügyre gyakorolt hatás
- a teljes élelmiszerláncra gyakorolt hatás
- az alkalmazott technológia hatása a környezetre
- a helyi, a nemzeti és a globális gazdaságra gyakorolt hatás (pl. az adott település lakosságának hány %-a dolgozik a szervezetnél, vagy az adott iparág összes dolgozóhoz viszonyítva milyen az adott szervezetnél dolgozók létszáma, vagy hozzájárulás mértéke a GDP-hez stb.)
- kapcsolat és együttműködés a hatóságokkal
- etikus viselkedés
- részvétel az oktatásban és képzésben (pl. helyi közösségben, iskolában előadás)
- orvosi és jóléti ellátás támogatása (pénzzel, műszerrel, eszközzel)
- sport és szabadidő támogatása (szponzorálási tevékenység adatai)
- önkéntes munka és jótékonyági tevékenységek (pl. véradás)
- a közösségnek okozott egészségügyi ártalmak és balesetek nagysága, hatása
- környezetszennyezés és káros anyag kibocsátás mértéke
- zaj- és szag ártalom, víz-, levegő-, és talajszennyezés, hulladék-kibocsátás mértéke
- vészhelyzetek (biztonság) száma, hatása, következménye
- szállítói lánc elemzése
- a környezeti terhelés értékelése/életciklus értékelés
- ökológiai hatás
- hulladék és csomagolóanyag gazdálkodás
- nyersanyagok vagy egyéb források helyettesítése
- energiafogyasztás (pl. gáz, víz, elektromosság),
- anyagok újrahasznosítása
- kapott elismerések és díjak

## 9. MEGHATÁROZÓ FONTOSSÁGÚ TELJESÍTMÉNYMUTATÓK EREDMÉNYEI

### A kritérium lényege:

A kiváló szervezetek széleskörűen mérik pénzügyi és nem pénzügyi eredményeiket és kiemelkedő eredményeket érnek el a politikájukkal és stratégiájukkal összefüggő kulcs területeken.

### Tématerületek:

Milyen konkrét, számszerűsített eredményeket ért el a szervezet a kulcsfontosságú területein, pénzügyi és nem pénzügyi vonatkozásban?

Ilyen mutatók lehetnek:

- árbevétel,
- nyereség,
- egyéb pénzügyi mutatók (saját tőke, likviditási mutatók, eladósodottság, ROA, ROI stb.)
- piac által diktált termékszerkezet átalakítás gazdasági eredménye,
- piaci részesedés (a hazai piaci részesedés arányának változása és az uniós piacon való megjelenés, és növekvő jelenlét),
- a termékekkel kapcsolatos eredmény és teljesítmény adatok,
- termelésbővülés,
- az erőforrások kihasználási mutatói (terméshozam, szaporulat, termékhasznosítás, takarmányhasznosulás, elhullás, selejt aránya, energia-ráfordítás, vízigény, élőmunka ráfordítás, termelésoptimalizálás eredménye, faj- és fajtakiválasztás eredményessége, stb.)
- a folyamatokkal kapcsolatosan elért számszerű eredmények (az 5. kritériumban leírt módszerek számszerűsített eredményei),
- az épületekkel, berendezésekkel, anyagokkal kapcsolatos olyan mutatók, amelyeket a szervezet arra használ, hogy befolyásolja teljesítményeit (a 4. kritériumban leírt módszerek számszerűsített eredményei),
- a termék minőséggel kapcsolatos elért eredmények (kapott díjak száma, stb.),
- a technológiával kapcsolatos adatok.