



**2008. évi  
Nemzeti Minőségi Díj  
pályázati útmutató**



## TARTALOMJEGYZÉK

### I. PÁLYÁZATI FELTÉTELEK

1. Pályázati felhívás.....	2
2. A pályázat tartalmi és formai követelményei.....	3
3. A 2008. évi Nemzeti Minőségi Díj folyamata.....	5
4. A Nemzeti Minőségi Díj önértékelési modellje a szervezeti kiválóságért...	9
5. A Nemzeti Minőségi Díj győztesei.....	11
6. Szempontok és követelmények a pályázat elkészítéséhez.....	12

### II. A NEMZETI MINŐSÉGI DÍJ KÖVETELMÉNYRENDSZERE

1. Vezetés (irányítás).....	15
2. Politika és stratégia.....	17
3. Emberi erőforrások.....	19
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások.....	21
5. Folyamatok.....	23
6. A vevőkkel kapcsolatban elért eredmények .....	25
7. A munkatársakkal kapcsolatban elért eredmények.....	27
8. Társadalmi megítélés eredményei.....	29
9. Kulcsfontosságú eredmények.....	31



## 1. PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

### A gazdasági és közlekedési miniszter pályázatot hirdet a 2008. évi Nemzeti Minőségi Díj elnyerésére

#### A pályázat célja

A pályázat célja - a miniszterelnök 3/1996. (VI.19.) ME rendelete alapján - a minőségügyben kiemelkedő eredményt felmutató gazdálkodó szervezetek tevékenységének elismerése.

#### Pályázati feltételek

Pályázatot nyújthatnak be azok a belföldi székhelyű gazdálkodó szervezetek, amelyek termelő, szolgáltató, illetve közszolgáltatói tevékenységet végeznek és megfelelnek a részletes pályázati feltételekben rögzített követelményeknek.

Nem pályázhatnak azon gazdálkodó szervezetek, illetve azon szervezetek jogutód szervezetei, amelyek az elmúlt öt évben Nemzeti Minőségi Díjat nyertek, valamint amelyek tanácsadási tevékenységet folytatnak.

#### A pályázat benyújtása

A pályázat elkészítéséhez és benyújtásához szükséges jelentkezési lap és a részletes, valamennyi szükséges információt tartalmazó pályázati útmutató beszerezhető a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülettől (1063 Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.; telefon/fax: 06/1/331-9311 vagy 331-7549, e-mail: [info@kivalosag.hu](mailto:info@kivalosag.hu)), illetve letölthető a [www.kivalosag.hu](http://www.kivalosag.hu) honlapról.

A pályázat önértékelésen alapul, amelynek elkészítése érdekében a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület - előzetes jelentkezés alapján - egynapos költségtérítéses, konzultációval egybekötött felkészítést biztosít az érdeklődők számára. Ennek, valamint a díj átadásának tervezett időpontját a pályázati útmutató tartalmazza.

**A pályázási szándékot 2008. november 28-án 15 óráig kell jelezni, a pályázati anyagot legkésőbb 2008. december 9-én 15 óráig kell benyújtani a pályázati útmutatóban meghatározottak szerint a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülethez.**

A pályázat eljárási díját a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület 11600006-00000000-20396165 számú számlájára kell befizetni "Nemzeti Minőségi Díj" megjelöléssel, amely

- ◆ 250 főnél kevesebb dolgozói létszámú, ill. közszolgáltatói szervezet esetén 250.000 Ft + ÁFA
- ◆ 250 és 500 fő közötti dolgozói létszámú szervezet esetén 500.000 Ft + ÁFA
- ◆ 500 és 1.000 fő közötti dolgozói létszámú szervezet esetén 600.000 Ft + ÁFA
- ◆ 1.000 és 2.000 fő közötti dolgozói létszámú szervezet esetén 800.000 Ft + ÁFA
- ◆ 2.000 főnél nagyobb dolgozói létszámú szervezet esetén 1.000.000 Ft + ÁFA.

A pályázati eljárási díj befizetésének tényét a pályázat benyújtásával egyidejűleg kell a pályázónak igazolnia.

## A pályázatok elbírálásának rendje

A beérkezett pályázatokat a Nemzeti Minőségi Díj Bizottság bírálja el, szakértők bevonásával. A Bizottság javaslatát a gazdasági és közlekedési miniszter terjeszti döntésre a miniszterelnök elé. Összesen négy díj ítélhető oda termelő és szolgáltató területen kis- és közepes méretű, nagyméretű, valamint nagyméretű szervezet üzleti egysége és a közszolgáltatói kategóriákban. A Nemzeti Minőségi Díj pályázat keretében a pályázók európai elismerő oklevelet vehetnek át, melynek feltételeit a pályázati útmutató tartalmazza. A pályázatok értékelése és a döntési folyamat során nyert üzleti információkat a közreműködők bizalmasan kezelik.

A nyertesek oklevelet és névre szóló képzőművészeti kisplasztikát kapnak teljesítményük elismeréseként, amelyeket a miniszterelnök ünnepélyes keretek között nyújt át. A nyertesek jogosultak ezt a tényét üzleti dokumentumaikon, reklámanyagaikon feltüntetni.

A díjazottak névsora megjelenik a Magyar Közlönyben.

## 2. A PÁLYÁZAT TARTALMI ÉS FORMAI KÖVETELMÉNYEI

### I. A PÁLYÁZAT TARTALMI KÖVETELMÉNYEI

#### 1. Előlap

- a pályázó szervezet neve
- „Nemzeti Minőségi Díj 2008” felirat

#### 2. Kitöltött Pályázati jelentkezési lap a 2008. évi Nemzeti Minőségi Díjra (a pályázatba befűzve)

- a pályázó általános adatai
- a megfelelő **kategória** megjelölése
  - Kis- és közepes méretű termelő vagy szolgáltató szervezet (250 fő alatt)
  - Nagyméretű termelő vagy szolgáltató szervezet (250 fő felett)
  - Nagyméretű termelő vagy szolgáltató szervezet önálló szervezeti egysége (250 fő felett)
  - Közszolgáltatói szervezet (mérettől függetlenül).
- az első számú vezető által aláírt nyilatkozat
- (a nyilatkozat minden részének elfogadása esetén fogadható be a pályázat, a nyilatkozat egyetlen része sem húzható ki).
- az EFQM elismerő oklevélre történő pályázás megjelölése, amennyiben pályázik rá a szervezet.

#### 3. Tartalomjegyzék

#### 4. Általános ismertető (legfeljebb 2 oldal)

Az általános ismertető (áttekintés) 5 fő tényező ismertetésén alapul:

1. Szervezeti környezet (adatok a szervezetről, történet, értékek, küldetés, jövőkép, földrajzi elhelyezkedés stb.)
2. Szervezeti kapcsolatok (fő partnerek, szállítók, kapcsolat az anyavállalattal (ha van), belső vevői-szállítói lánc stb.)
3. Verseny környezet (a vállalat pozíciója a különböző piacokon, fő vevői igények, szegmentáció, fő vevők, disztribútorok stb.)
4. A szervezet főbb stratégiai kihívásai (amelyeket már elérték, és amelyek még előttük állnak a közeli és távoli jövőben)
5. A szervezet teljesítmény-fejlesztési rendszere (milyen módszereket és eszközöket alkalmaznak a szervezet teljesítményének fejlesztésére)

## 5. Önértékelés

A Nemzeti Minőségi Díj önértékelési modellje alapján történő önértékelés a szervezet tevékenységeinek és eredményeinek teljes körű, tényeken alapuló, rendszeresen elvégzett felülvizsgálata, a szervezet Kiválósági fokának megítélése céljából.

Az önértékelés során **a pályázónak ki kell térnie a Nemzeti Minőségi Díj modell 9 kritériumának minden egyes alkritériumára**. Így a pályázat önértékelésre vonatkozó részét minden kategória esetén 32 fejezetre kell tagolnia az adott kategóriához tartozó modell szerint.

Az egyes alkritériumokon belül nem kell a pályázónak minden egyes alpontot kifejtenie, csak azokat, amelyek a pályázó szervezetre is értelmezhetőek. Amennyiben a pályázó nem mutatja be az összes alpontot, az nem jelent pontlevonást számára.

Amennyiben a pályázó **nem fejt ki** a kategóriájához tartozó **modell összes alkritériumát**, akkor a **pályázata** formai hiba miatt, **nem tekinthető érvényesnek**.

## 6. Mellékletek (legfeljebb 3 oldal)

amely tartalmazhatja például:

- a szervezeti felépítés ábráját;
- a szervezet folyamatainak listáját, folyamattérképét;
- ISO 9001 és más tanúsítványok, illetve oklevelek másolatát;
- a szervezet eredménymutató rendszerének felépítését;
- a modellhez tartozó kritérium és alkritérium működési és eredmény területek felelőseinek megnevezését;
- egyéb a pályázó eredményeinek értékelése szempontjából fontos adatokat.

## II. A PÁLYÁZAT FORMAI KÖVETELMÉNYEI

- nyomtatott formátum
- minimális betűméret 10pt; grafikonok, ábrák olvasható feliratozása
- A4-es méret
- magyar nyelv
- a bemutatott alkritériumok számozása a követelményrendszernek megfelelően történjen (minden egyes kritériumot és alkritériumot külön pontban, a kritérium és alkritérium számozásának feltüntetésével kell a pályázatban tagolni)
- folyamatos oldalszámozás (azaz 1, 2, ...)
- az alkalmazott elválasztó lapok nem számítanak bele az oldalszám-korlátozásba amennyiben azokon a pályázat értékelése szempontjából információ, vagy tény nem szerepel
- **maximális terjedelem az általános ismertetővel, az önértékeléssel és a mellékletekkel együtt 75 oldal.**

A megengedett oldalszám túllépése a pályázatból történő kizárást vonja maga után.

A pályázati anyag végleges összeállításához javasoljuk a mellékletben található ellenőrző lista alkalmazását, amely segít a pályázat teljességének felülvizsgálatában, tartalmi és formai megfelelőségének ellenőrzésében.

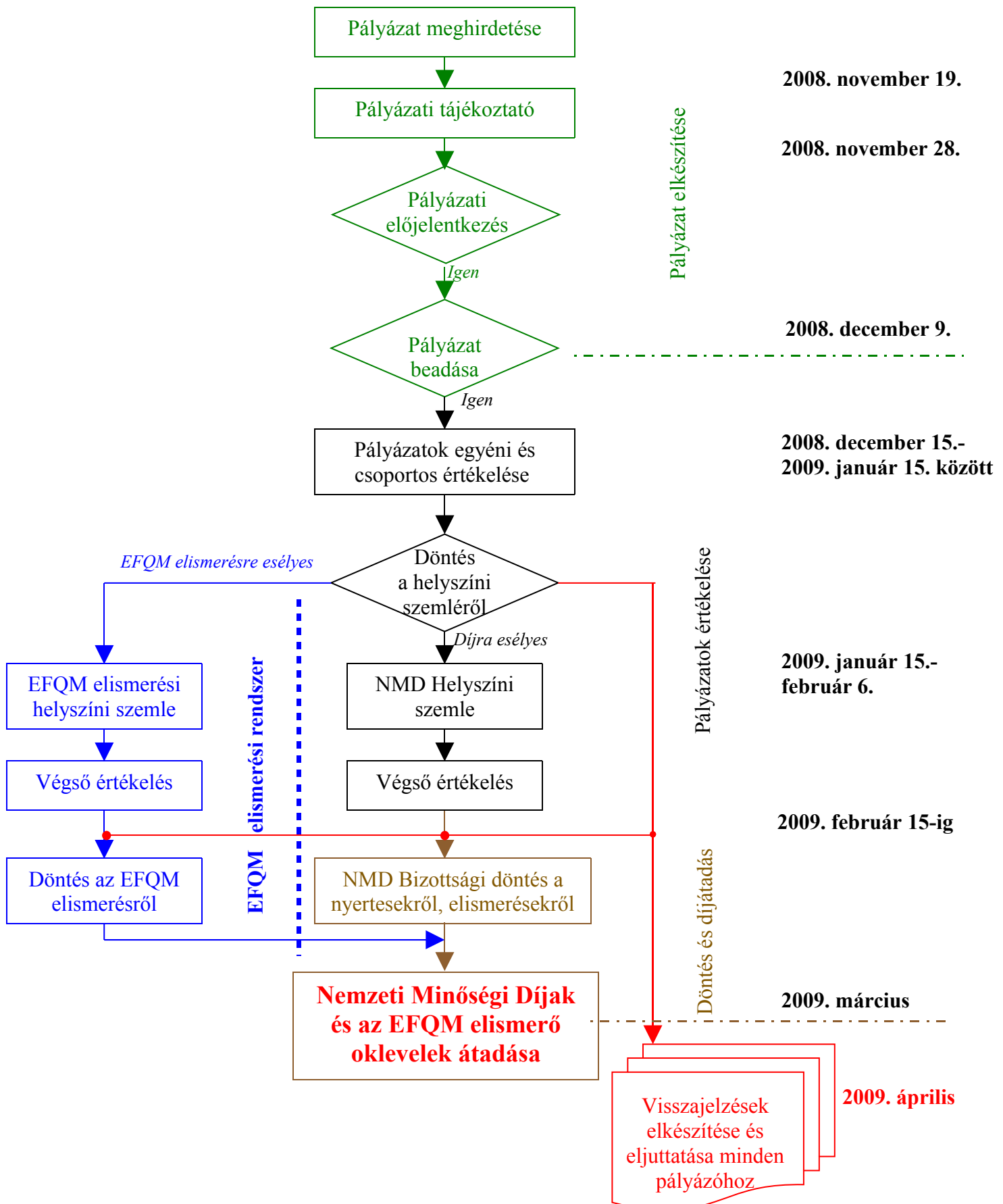
## III. A PÁLYÁZAT BEADÁSA

A pályázatot legkésőbb **2008. december 9-én 15 óráig 8 nyomtatott és 1 elektronikus példányban** (MSWord vagy AcrobatReader formátumban) kérjük benyújtani a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülethez (1063 Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.)

Amennyiben a pályázatot postai úton juttatják el a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülethez, kérjük annak tényét faxon előre jelezzék.

Elektronikus formában történő beküldéshez kérjük a pályázati anyagot egyetlen fájlba összeszerkeszteni.

### 3. A 2008. évi NEMZETI MINŐSÉGI DÍJ FOLYAMATA



## Pályázati tájékoztató

A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület a pályázók részére 2 alkalommal költségterítéses konzultációs lehetőséget biztosít **2008. november 28-án és december 3-án 10.00-13.00 között** (helyszín: 1063 Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.).

Kérjük, a részvételi szándékot legalább 3 nappal a képzés előtt jelezzék a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesületnél az útmutató mellékleteként megtalálható jelentkezési lap beküldésével.

## Előjelentkezés

Az értékelőképzés és az értékelő csoportok összeállítása szempontjából fontos információ a pályázók száma és kategóriánkénti megoszlása. Ezért a korábbi évekhez hasonlóan idén is a pályázni szándékozó vállalkozásoknak előzetes jelentkezési lapot kell benyújtaniuk legkésőbb **2008. november 28-án 15 óráig** a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesületnél.

A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, mint az EFQM Nemzeti Partnerszervezete lehetőséget biztosít a pályázók számára, hogy a Nemzeti Minőségi Díj értékelése keretében az **EFQM elismerő oklevelét** is megszerezzék, amennyiben a pályázó elfogadja az ezzel kapcsolatos feltételeket. Kérjük ezen szándékukat már az előjelentkezési lapon jelezzék a megfelelő rész kitöltésével. [Az EFQM elismerő oklevél odaítélésére vonatkozó pályázati rendszer részletei a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesületnél szerezhető be.](#)

## Pályázat beadása

A pályázati anyagot legkésőbb **2008. december 9-én 15 óráig** kell benyújtani **8 nyomtatott és 1 elektronikus példányban** (MSWord vagy AcrobatReader formátumban) a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülethez az eljárási díj befizetésének igazolásával.

A pályázat eljárási díját a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület 11600006-00000000-20396165 számú számlájára kell befizetni "Nemzeti Minőségi Díj" megjelöléssel.

A pályázati díj befizetéséhez szükséges számlát a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület az előjelentkezést követően minden pályázó részére megküldi.

## Pályázatok értékelése

A pályázatokat kategóriánként azonos értékelő csoport bírálja el, mely értékelés két lépcsőben történik:

1. Az értékelés első fázisában az értékelők egymástól függetlenül, egyénileg értékelik a pályázatokat, azaz alkritériumonként összegyűjtik a szervezet erősségeit és fejlesztendő területeit, valamint az értékeléssel kapcsolatban felmerülő kérdéseiket, amely információk alapján pontozzák a pályázatot.
2. A következő lépcsőben az értékelők csoportosan értékelik a pályázatokat, mely konszenzus során az értékelő csoport tagjai összeülnek és megvitatják az egyes alkritériumokkal kapcsolatban meghatározott erősségeket, fejlesztendő területeket és kérdéseket, valamint az egyéni értékelésre adott pontszámokat. Abban az esetben, ha egy alkritériumon belül legfeljebb 25%-nál nagyobb eltérés mutatkozik az egyéni értékelésekre adott pontszámokban a csoporton belül, akkor a csoportnak konszenzusra kell jutnia a pontszám tekintetében.

Minden pályázónál tartunk helyszíni szemlét.

## Helyszíni szemle

Helyszíni szemlére a 2008. évi Nemzeti Minőségi Díj értékelési folyamatában kétféle módon kerülhet sor:

- A Nemzeti Minőségi Díj értékelésének alapelveit követve, minden díjra esélyes pályázónál helyszíni szemlét tartanak az értékelők.  
*(Erre a szemlére az EFQM elismerésre való jelentkezéstől függetlenül kerül sor, amennyiben a pályázó esélyes a Nemzeti Minőségi Díjra a kategóriáján belül.)*

*A helyszíni szemlén az értékelő csoport minimum 3 tagja vesz részt*

- Minden olyan pályázónál, amely pályázó jelentkezett az EFQM elismerő oklevél odaítélésére vonatkozó értékelésre, és vállalta ezen értékelés feltételeit, helyszíni szemlére kerül sor.

*A helyszíni szemlén az értékelő csoport két tagja vesz részt.*

*[Az EFQM elismerő oklevél odaítélésére vonatkozó pályázati rendszer részletei a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülettől szerezhető be.](#)*

A helyszíni szemle mindét esetben ugyanazon alapelvek és szabályok szerint történik, melyek elsődleges célja:

- az írásos anyag értékelése során felmerült kérdések tisztázása;
- a pályázatban bemutatott adatok, információk helyességének ellenőrzése;
- a pályázatban bemutatott módszerek gyakorlati alkalmazásának vizsgálata;
- a szervezeten belüli légkör megtekintése;
- meggyőződni a pályázó szervezet modellértékűségéről.

A helyszíni szemle egy, legfeljebb két napos lehet az értékelő csoport javaslata alapján. Azt, hogy egy vagy két napos helyszíni szemlét tartanak a pályázónál, a díjra esélyes pályázatok értékelési pontszámának közelsége, valamint a pályázó tevékenységének komplexitása alapján dönti el az értékelő csoport.

A helyszíni szemléhez kapcsolódó szállás és ellátási költségeket minden esetben a pályázó fedezi. A pályázó földrajzi elhelyezkedésétől függően a szemle előtti napra igényelhetnek szállást az értékelők, valamint két napos szemle esetén további egy napra lehet szállásra szüksége az értékelő csoportnak.

A helyszíni szemlén tapasztalt további, a pályázatban nem szerepelő információkat az értékelők, előzetes mérlegelést követően figyelembe vehetnek.

## Végső értékelés

A helyszíni szemlék tapasztalatai alapján az értékelő csoport elvégzi a pályázatok újra értékelését, és javaslatot tesznek a kategórián belüli elismerésekre. Az értékelő csoport értékelését és elismerésre vonatkozó javaslatát a Nemzeti Minőségi Díj Bizottság számára készített előterjesztésben összegzi, mely a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület szakmai koordinálásával készül el. A Nemzeti Minőségi Díj Bizottság ezen szakmai előterjesztés alapján dönt az elismerések odaítéléséről. A Nemzeti Minőségi Díj Bizottság döntését a gazdasági miniszter terjeszti elő jóváhagyásra a miniszterelnök elé, amely jóváhagyás alapján történik a díjak és elismerések odaítélése.

*[Az EFQM elismerő oklevél odaítéléséről az EFQM és annak Nemzeti Partnerszervezete, a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület dönt az értékelők javaslata alapján.](#)*

## Díjátadási ünnepség

A minőségdíjak és a kiválóság elismertségét jelzi, hogy ünnepélyes keretek között a világon mindenütt valamely elsőszámú vezető - elnök, kormányfő, királynő - adja át „a minőség Oscarját”. Magyarországon a Nemzeti Minőségi Díjjal járó művészi kisplasztikát minden évben a miniszterelnök adja át a Parlamentben.

A **2008. évi NMD** díjátadó ünnepség várható időpontja **2009. márciusában lesz.**

## Visszajelzés

Minden tartalmilag és formailag elfogadott pályázathoz az értékelők részletes visszajelzést készítenek a pályázók számára. A visszajelzésben az értékelő csoport részletesen kifejti a pályázat és a helyszíni szemle alapján feltárt erősségeket, fejlesztendő területeket, a pályázat számszerűsített értékelését és a többi pályázóhoz viszonyított összesített eredményt.

A visszajelzés fő célja a Nemzeti Minőségi Díj esetében is a folyamatos javítás támogatása, a jó irányok megerősítése, segítség a fejlesztési prioritások helyes kiválasztásához. Ezért a visszajelzések haszna elsősorban abban áll, hogy a meghatározott fejlesztendő területekre a cégek – a prioritások figyelembe vételével – rövid-, közép-, illetve hosszú-távú fejlesztési terveket készíthetnek.

Ezen visszajelzés egyaránt segíti a pályázókat szervezetük és eredményeik fejlesztésében, valamint a pályázatírási technikájuk javításában is.

## 4. A NEMZETI MINŐSÉGI DÍJ ÖNÉRTÉKELÉSI MODELLJE A SZERVEZETI KIVÁLÓSÁGÉRT

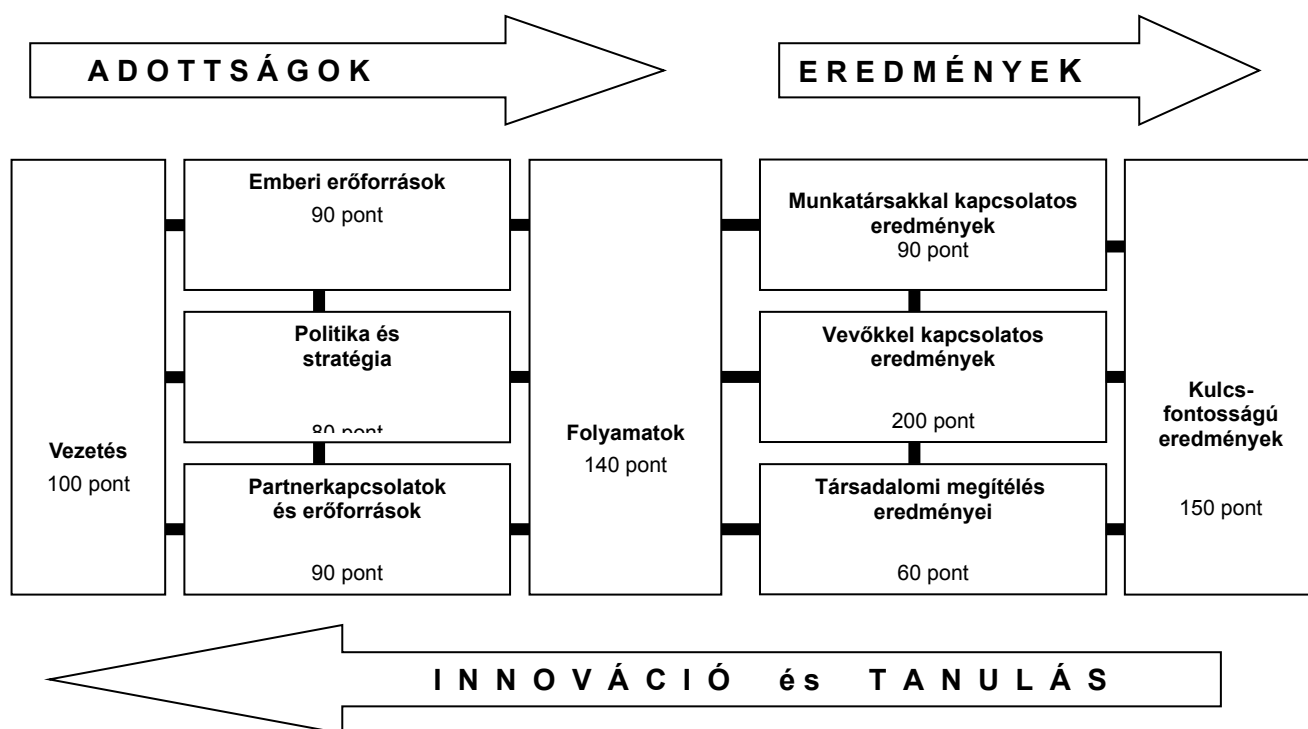
A minőségügyben kiemelkedő eredmények elismerésére a világon elsőként 1957-ben Japánban hoztak létre minőségdíjat, a Deming díjat. Az amerikai Malcolm Baldrige Díj (1987) és az Európai Kiválóság Díj (1991) megalapítása óta már a világ számos országában hirdetnek meg nemzeti minőség díjakat a Teljes Körű Minőségirányítás (TQM) bevezetésében kiváló eredményeket elért vállalatok elismerésére.

A díjakat rendszeresen (évenként), pályázati rendszerben, előre meghatározott kritériumoknak megfelelő önértékelés és helyszíni felülvizsgálat alapján ítélik oda.

Mint az európai országok esetében általában, az 1996-ban alapított magyar **Nemzeti Minőségi Díj** (NMD) is az Európai Kiválóság Díj modelljén alapul, melynél nem a termék vagy a szolgáltatás minőségét, hanem az egész szervezet tevékenységének, működésének kiválóságát díjazzák.

A magyar Nemzeti Minőségi Díj megalapításával lehetővé vált

- a minőség stratégiai szerepének erősödése;
- a gazdálkodó szervezetek üzleti eredményeinek javulása;
- a folyamatos fejlesztés gyakorlatának megértése;
- hazai és külföldi sikeres példákból való tanulás, tapasztalatgyűjtés.



## A magyar Nemzeti Minőségi Díj Kiválóság Modellje

A magyar **Nemzeti Minőségi Díj Modell** alap gondolata szerint:

A **vezetés** a **vevői és dolgozói elégedettséget**, a pozitív **társadalmi hatást** megalapozott **üzletpolitikával** és **stratégiával** a **dolgozók**, az **erőforrások** és a **folyamatok** menedzselésével éri el, ami kiváló **eredményekhez** vezet.

A modellben szereplő 9 kritérium két nagy csoportba tartozik: az **adottságok** és az **eredmények** kritériumcsoportba.

- Az **adottságok** értékelésekor arra keresnek választ az értékelők, hogy a szervezet **hogyan** éri, érte el eredményeit.
- Az **eredmények** értékelésekor azt vizsgálják az értékelők, hogy **mit, milyen eredményeket** ért el a szervezet.

Az **adottságok** és az **eredmények** azonos súllyal szerepelnek a modellben, a 9 kritérium közül a legmagasabb értékű a **vevői elégedettség**, a maximálisan elérhető 200 ponttal.

Az önértékelés segít

- azonosítani a szervezet erős és gyenge pontjait
- kijelölni a szervezeten belüli legfontosabb fejlesztendő területeket
- meghatározni a továbbfejlődés irányait más szervezetek teljesítményeivel való összehasonlítás alapján.

A pályázók a független értékelők visszajelzései alapján objektív képet kapnak a szervezet stratégiájának főbb jellemzőiről és a továbbfejlesztés lehetőségeiről. A rendszeres önértékelés motivál a folyamatos fejlesztésre, elősegíti a TQM alapelvek ismertségét és a módszerek alkalmazását. A szoros határidők elősegítik a teamekben való együttműködést és a pályázat elkészítése valódi kihívást, próbatételt jelent a dolgozók és a vállalat számára is.

Mivel a Nemzeti Minőségi Díj kritériumrendszere az Európai Kiválóság Díj kritérium rendszerén alapul, a visszajelzés segítségével nemcsak a magyar, hanem az európai minőségszinttel is összemérhetik magukat a pályázók.

## 5. A NEMZETI MINŐSÉGI DÍJ GYŐZTESEI

	<b>KISMÉRETŰ TERMELŐ</b>	<b>KÖZEPES MÉRETŰ TERMELŐ</b>	<b>NAGYMÉRETŰ TERMELŐ</b>	<b>SZOLGÁLTATÓ</b>
1996	Lehel Hűtőgépgyár Kft. Fagyasztóláda Gyár Jászárokszállás	Burton-Apta Tűzállóanyag- gyártó Kft. Hódmezővásárhely	Herendi Porcelán- manufaktúra Rt. Herend	WESTEL 900 GSM Mobil Távközlési Rt. Budapest
1997	Ganz - David Brown Hajtóműgyártó Kft. Budapest	Opel Magyarország Járműgyártó Kft. Szentgotthárd	Taurus Mezőgazdasági Abroncs Kft. Nyíregyháza	Oracle Hungary Kft. Budapest
1998	Kapitány és Társai Kft. Mogyoród	Knorr – Bremse Fékrendszerek Kft. Kecskemét	Tiszai Vegyi Kombinát Rt. Tiszaújváros	Ericsson Távközlési Kft. Budapest
1999	Columbian Tiszai Carbon Kft. Tiszaújváros	Cofinec Hungary Rt. Petőfi Nyomda Kecskemét	Pick Szeged Rt. Szeged	Hungexpo Vásár és Reklám Rt. Budapest
2000	Macher Gépészeti és Elektronikai Kft. Székesfehérvár	Medicor Kéziműszer Rt. Debrecen	Ajkai Timföld Kft. Ajka	Compaq Computer Magyarország Kft. Budapest
2001	Magyar Forgácsolás- technikai Tanácsadó és Szolgáltató Kft. Győr	Dunapack Rt. Hullámtermékgyár Budapest	Nem adták ki	Nem adták ki
2002	Sanatmetal Kft. Eger	Legrand Kontavill Rt. Szentes	Nem adták ki	Pécsi Vízmű Rt. Pécs
2003	Nem adták ki	SAPU Ipari és Kereskedelmi Bt. Mosonszolnok	W.E.T. Automotive Systems Magyarország Kft. Pilisszentiván	Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft. Nyíregyháza
2004	Nem adták ki	Alcoa Európai Keréktermék Kft. Székesfehérvár	VIDEOTON Holding Rt. Elektro-PLAST Vállalat Kaposvár	Hödlmayr Hungária Logistics Kft. Győr
2005	Nem adták ki	KNORR-BREMSE Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft. Budapest	Nem adták ki	E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Rt. Debrecen
	<b>KIS- ÉS KÖZEPES MÉRETŰ TERMELŐ VAGY SZOLGÁLTATÓ SZERVEZET</b>	<b>NAGYMÉRETŰ TERMELŐ VAGY SZOLGÁLTATÓ SZERVEZET</b>	<b>NAGYMÉRETŰ TERMELŐ VAGY SZOLGÁLTATÓ SZERVEZET ÖNÁLLÓ SZERVEZETI EGYSÉGE</b>	<b>KÖZZSZOLGÁLTATÓI SZERVEZET</b>
2006	PAPYRUS Hungária Zrt. Budapest	NYÍRSÉGVÍZ Nyíregyháza és Térsége Víz- és Csatornamű Zrt. Nyíregyháza	Nem adták ki	ZALA MEGYEI KÓRHÁZ Zalaegerszeg
2007	Debreceni Hőszolgáltató Zrt. Debrecen	Északmagyarországi Regionális Vízművek Zrt. Kazinccbarcika	Nem adták ki	Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat Jósa András Oktató Kórház Nyíregyháza

## 6. SZEMPONTOK ÉS KÖVETELMÉNYEK A PÁLYÁZAT ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Az értékelés alapja:

- a benyújtott szöveges pályamű, az **adottságok** és az **eredmények** kritériumcsoportok szerinti önértékelés;
- a helyszíni értékelés eredménye.

Minden ADOTTSÁGOK és EREDMÉNYEK kritérium további alkritériumokból áll. Az értékelők minden egyes alkritériumot külön értékelnek, ezért a pályázatnak a díj kritériumrendszerében feltüntetett **összes kritériumot (1-9) és alkritériumot (pl.: 1.c, 6.b stb.) be kell mutatnia. Amennyiben a pályázó nem fejt ki az összes alkritériumot, akkor pályázata nem értékelhető.**

Az alkritériumokon belül található további alpontok a pályázat elkészítését segítik, ezek példák, amit a szervezet felhasználhat. Nem kötelező az összes alpont bemutatása; elsősorban a szervezet szempontjából lényeges alpontokat kell bemutatni.

Az adottságok és eredmények bemutatásakor a pályázónak a következő - az értékelők által használt - szempontokat célszerű figyelembe venni.

### AZ ADOTTSÁGOK KRITÉRIUMCSOPORTNÁL

Az adottságok arra keresnek választ, hogy a szervezet **hogyan** éri el eredményeit.

Ez azon **módszerek** összességét jelenti, amelyek segítségével a szervezet erőforrásait - kiemelten az emberi erőforrásait - hasznosítja az eredmények elérése érdekében.

Az ADOTTSÁGOK kritériumainál be kell mutatni, hogy az alkalmazott módszerek:

- világosan követhető okok alapján lettek kialakítva, azaz megfelelő módszert alkalmaz a szervezet, az érdekeltek elvárásaira épülnek és megfelelően definiáltak (megalapozottság);
- megfelelő módon támogatják a politika és stratégia megvalósulását, és kapcsolatban vannak a szervezeten belül alkalmazott más módszerekkel, azaz beépülnek a szervezet irányítási rendszerébe (integráltság);
- minden releváns területen alkalmazottak és mind vertikálisan, mind pedig horizontálisan bevezették a szervezeten belül (bevezettség);
- strukturált módon kerültek bevezetésre, melynek következtében a módszerek a napi munka részévé váltak az alkalmazott területeken (szisztematikusság);
- hatékonyságát mérik, mely mérés a módszerek felülvizsgálatának alapja (mérés);
- méréseinek értékelése során szerzett információkat felhasználják és a szervezet más területein is hasznosítják (tanulás);
- felülvizsgálatának eredményei alapján fejlesztési, javítási folyamatot indítanak el a szervezeten belül (értékelés és felülvizsgálat).

Mint az az értékelés szempontjainál látható az értékelés a PDCA elvet tükrözi az egyes módszerek esetében is, ami biztosítja a módszerek továbbfejlesztését és ezen keresztül a szervezet folyamatos fejlődését.

## AZ EREDMÉNYEK KRITÉRIUMCSOPORTNÁL

Az eredmények arra keresnek választ, hogy az alkalmazott módszerek meghozzák-e a szervezet által elvárt sikereket, ami alátámasztja a szervezet hatékony és kiváló működését.

Az EREDMÉNYEK kritériumaiban be kell mutatni, hogy a szervezet milyen eredményeket ért el a kiválóság terén, melyet az alábbi jellemzők támaszthatnak alá:

- a bemutatott eredmények több éve pozitív tendenciát mutatnak, illetve több éve magas teljesítményt jeleznek (tendenciák, trendek);
- a szervezet eléri, illetve megközelíti maga által kitűzött céljait, melyek megfelelően lettek kialakítva (célok);
- a szervezet eredményei más szervezetekkel összehasonlítva, külső benchmarkokkal megmérve alátámasztják a szervezet sikerességét (összehasonlítás);
- az eredmények az alkalmazott módszereknek, a szervezet szemléletének köszönhetőek (okok);
- a bemutatott eredmények kiterjednek minden lényeges területre és lehetővé teszik a szervezet eredményességének egyértelmű megítélését (kiterjedtség).

Az okok vizsgálata a mátrix azon eleme, amely közvetlenül megteremti a modellen kívül az értékelésben is a kapcsolatot az ADOTTSÁGOK és az EREDMÉNYEK között.

### *Megjegyzések az EREDMÉNYEK kritériumokhoz*

*Lehet, hogy a kiváló eredmények nem mutatnak kedvező tendenciát, például piaci, iparági recesszió idején. Ebben az esetben a pályázónak célszerű kiegészítő magyarázatokat, adatokat csatolnia a pályázatához, így segítve teljesítménye reális értékelését. Az értékelésében nagy hangsúlyt kap az eredmények más szervezet (versenytárs, piacvezető) eredményeivel való összehasonlítása. A „ha lehetséges” kitélt, azért használjuk, mert az összehasonlítás nem mindig értelmezhető. Ez leggyakrabban a pénzügyi eredmények esetén fordulhat elő.*

*Az EREDMÉNYEK bemutatásánál nem az abszolút számok bemutatására kell törekedni, inkább a jól látható **trendeket** kell a fontos összehasonlítási alapokkal és kiegészítő magyarázatokkal bemutatni. Kiegészítő magyarázatokkal kell utalni a bemutatott eredményeknek az üzletmenet szempontjából való fontosságára, jelentőségére.*

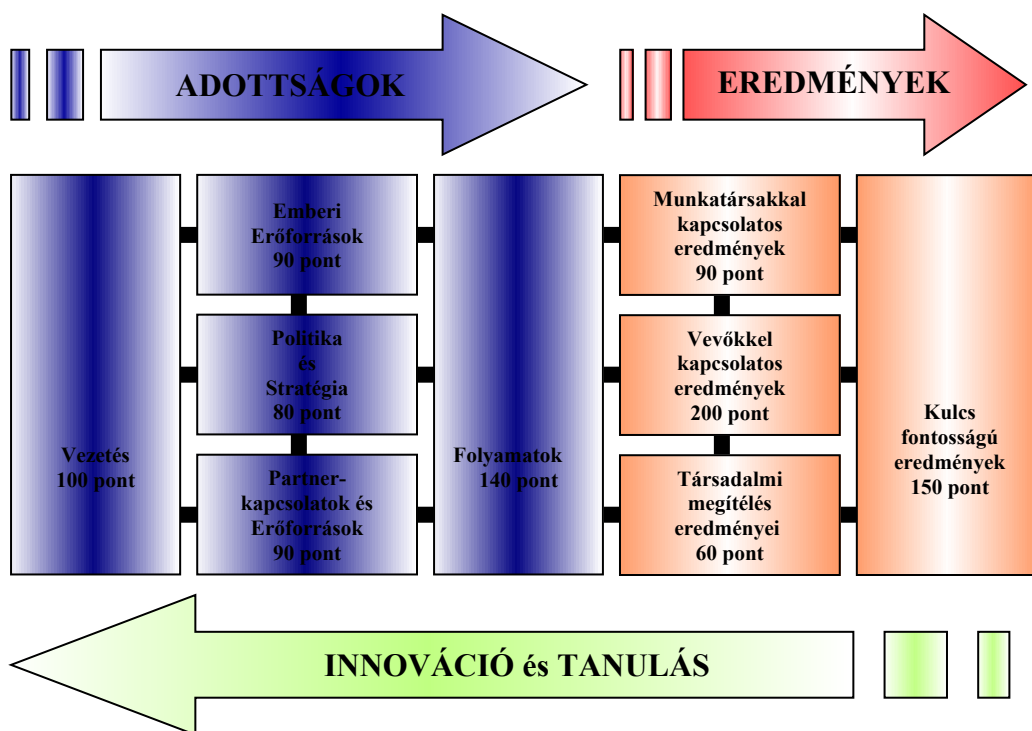
***Az eredmények bemutatásakor a grafikus szemléltetésre kell törekedni, a szöveges magyarázat csak mint kiegészítés fogadható el.***

*Fontos megjegyezni, hogy a pályázóknak célszerű minden olyan információt az értékelők rendelkezésére bocsátani, amely az eredmények egyértelmű értékeléséhez fontos lehet. A bemutatott adatok megbízhatóságát, érvényességét a szervezetnek tudnia kell bizonyítani.*

# NEMZETI MINŐSÉGI DÍJ

## 2008. évi

# KÖVETELMÉNYRENDSZERE



## 1. VEZETÉS (IRÁNYÍTÁS)

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) vezetők meghatározzák a szervezet küldetését és jövőképét, valamint elősegítik azok megvalósulását. Kialakítják a fenntartható sikerhez szükséges szervezeti értékrendet és irányítási rendszert, melyek bevezetését személyes cselekedeteikkel és magatartásukkal támogatják. A változások időszakában is megőrzik a célok állandóságát, ugyanakkor - amennyiben ez szükséges - képesek megváltoztatni szervezetük irányvonalát, amennyiben ez szükséges, és képesek másokat is ösztönözni példamutatásukkal a változások támogatására, követésére.

### Alkritériumok

A Vezetés kritérium az alábbi öt alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 1.a A vezetők kialakítják a szervezet küldetését, jövőképét, értékrendjét és etikai alapelveit, és példát mutatnak a Kiválóság Kultúra elterjesztésében

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet küldetésének, jövőképének és szervezeti kultúrájának kialakítása;
- a vezetés személyes részvétele a szervezet értékrendjének kialakításában, és példamutatása ezek megvalósításában;
- a vezetés hatékonyságának felülvizsgálata és működésének továbbfejlesztése;
- a felhatalmazás, kreativitás és innováció ösztönzése és bátorítása, például a szervezeti felépítés átalakításával, vagy a tanulási és fejlesztési tevékenységek támogatásával;
- a tanulási tevékenységek során szerzett ismeretek alkalmazásának bátorítása és támogatása;
- a szervezeti szintű továbbfejlesztési tevékenységek rangsorolása;
- a vezetés aktív részvétele a szervezeti szintű fejlesztésekben;
- a szervezeten belüli együttműködés ösztönzése és bátorítása.

#### 1.b A vezetők személyes részvételükkel biztosítják a szervezet irányítási rendszerének kialakítását, bevezetését és folyamatos továbbfejlesztését

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezeti felépítés összehangolása a szervezeti célok és stratégia támogatási igényével;
- a szervezet folyamat menedzsment rendszerének kialakításához és fejlesztéséhez szükséges keretrendszer kialakítása és bevezetése;
- egyértelmű folyamatgazda rendszer kialakítása;
- a szervezet politikájának és stratégiájának kidolgozását, lebontását és aktualizálását biztosító folyamat kialakítása és bevezetése;
- a szervezet hatékony működését biztosító folyamatok kialakítása és bevezetése;

- a kulcsfontosságú eredmények mérését, felülvizsgálatát és fejlesztését szolgáló folyamat kialakítása és bevezetése;
- olyan, a fejlesztések ösztönzését, kiválasztását, megtervezését és megvalósítását támogató folyamat, vagy folyamatok kialakítása és bevezetése, amelyek a szervezet tevékenységének és alkalmazott módszereinek javítását szolgálják, például kreativitásra épülő, innovációs és tanulási tevékenységek segítségével.

### **1.c A vezetők együttműködése a szervezet vevőivel, a szervezet partnereivel és a társadalom képviselőivel**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a vezetés szerepe az igények és elvárások felmérésében, megismerésében és az ezekre történő reagálásokban;
- a partnerkapcsolatok kialakítása és együttműködés a partnerekkel;
- a partnerekkel közös fejlesztések kialakítása és azokban való együttműködés;
- az érintetteknek a szervezet sikereihez való hozzájárulásának, hűségének vagy más szempontok szerinti egyéni és/vagy csoportos elismerése;
- aktív részvétel szakmai szervezetek, konferenciák és szemináriumok munkájában, különösen a Kiválóság Kultúra területén;
- olyan tevékenységek kezdeményezése és támogatása, amelyek célja a környezet globális minőségének javítása és a szervezet szerepvállalásának növelése a társadalmi célok megvalósításában, a jövő nemzedék jogainak és érdekeinek tekintetbe vételével.

### **1.d A vezetők a munkatársak körében is megerősítik a Kiválóság kultúráját**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a vezetők személyesen közvetítik a munkatársak felé a szervezet küldetését, jövőképét, értékrendjét, politikáját és stratégiáját, terveit és céljait;
- a vezetés elérhetősége, reagálása a munkatársak észrevételeire, és szerepe a munkatársak lelkesítésében és összetartásban;
- a munkatársak segítése és támogatása terveik és feladataik teljesítésében, céljaik elérésében;
- a munkatársak bátorítása és felkészítése a továbbfejlesztési tevékenységekre;
- a szervezet valamennyi szintjén dolgozó egyének és teamek erőfeszítéseinek megfelelő módon és időben történő elismerése;
- az esélyegyenlőség és a munkatársak közötti különbözőség elfogadásának támogatása.

### **1.e A vezetés szerepe a szervezet változásainak menedzselésében**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezeti változások szükségességét alátámasztó külső és belső tényezők megismerése és megértése;

- a szervezetben, a szervezet modelljében, valamint a szervezet külső kapcsolatrendszerében szükséges változások meghatározása és megvalósítandó változások kiválasztása;
- a változtatásokra kidolgozott tervek megvalósításának irányítása;
- a változások bevezetéséhez szükséges beruházások, erőforrások és egyéb támogatás biztosítása;
- a változásokhoz kapcsolódó programok teljes portfóliójának és a hozzájuk kapcsolódó kockázatok menedzselése;
- a változások hatékony megvalósításának menedzselése és a változáshoz kapcsolódó érintettek kezelése;
- a változások és az azokat kiváltó okok megismertetése a szervezet dogozóival és más érintettekkel;
- a munkatársak támogatása és felkészítése a változások kezelésére;
- a változások hatékonyságának, eredményességének mérése és értékelése, valamint a változások bevezetése során megszerzett tudás megosztása.

## 2. POLITIKA ÉS STRATÉGIA

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) szervezet küldetését és jövőképét egy világos, az érintettek elvárásaira összpontosító, a piac és az ágazat jellegzetességeit is figyelembe vevő stratégia segítségével valósítja meg. A stratégia megvalósítása érdekében szervezeti politikákat (például minőségpolitika, környezeti politika) alakít ki, melyet különböző szintű tervek és hozzájuk kapcsolódó célok segítségével valósít meg. Kialakítja a stratégia elkészítésének folyamatait és a stratégia megvalósítását segítő kulcsfolyamatok rendszerét.

### Alkritériumok

A Politika és Stratégia kritérium az alábbi négy alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 2.a Az érintettek jelenlegi és jövőbeli igényeinek és elvárásainak értelmezése és előrejelzése a szervezet politikájának és stratégiájának kialakításához

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet piaci helyzetére vonatkozó információk gyűjtése, feldolgozása és elemzése;
- a jelenlegi és jövőbeni érintettek (vevők, munkatársak, partnerek, társadalom, részvényesek) igényeinek és elvárásainak megértése és előrejelzése;
- a piac fejlődésének értelmezése és előrejelzése, beleértve a versenytársak tevékenységét is.

#### 2.b A szervezet teljesítménymutatóinak, kutatási és belső tanulási folyamataiból, valamint más külső forrásból származó információinak gyűjtése és elemzése a szervezet politikájának és stratégiájának kialakításához

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a belső teljesítménymutatók összegyűjtése és elemzése;
- saját tanulási folyamatok tanulságainak, saját tapasztalatok elemzéséből származó következtetések felhasználása;
- a szervezet imázsával („image”) és márkanevével („brand”) kapcsolatos adatok elemzése;
- a versenytársak, és az iparág legjobbjainak tekintett szervezetek teljesítményének elemzése;
- a meglévő és a lehetséges partnerek kulcsfontosságú képességeire vonatkozó adatok, azaz a partnerek kulcskompetenciáinak elemzése;
- a társadalmi, a környezetvédelmi és a jogi kérdések értelmezése, hosszú és rövid távú hatásuk elemzése;
- a termékek és/vagy a szolgáltatások hatásainak elemzése a termékek és/vagy a szolgáltatások teljes életciklusára;
- a gazdasági és demográfiai mutatók azonosítása és értelmezése;
- az új technológiák és új üzleti modellek a szervezet teljesítményére gyakorolt hatásainak meghatározása.

## **2.c A politika és stratégia kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a politika és stratégia kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása a szervezet küldetésével, jövőképével és értékrendjével, valamint a Kiválóság Kultúra alapelveivel összhangban;
- a különböző érdekeltségű érintettek rövid- és hosszú távú igényeinek és elvárásainak egyensúlyba hozása;
- kockázatelemzés és ehhez kapcsolódó kockázatkezelési lehetőségek, utak meghatározása;
- a szervezet jelenlegi és a jövőbeni versenyelőnyeinek azonosítása;
- a szervezet kulcsfontosságú képességeinek, kulcskompetenciáinak meghatározása;
- a politika és stratégia megvalósításához szükséges partnerkapcsolatok, stratégiai szövetségek azonosítása;
- a meglévő piaci pozíció megerősítése, vagy szükség esetén új piacpolitika kialakítása;
- a szervezet politikájának és stratégiájának összehangolása a partnerek politikájával és stratégiájával;
- a szervezet kritikus sikertényezőinek azonosítása;
- társadalmi és környezetvédelmi követelmények összehangolása és folyamatos fejlesztése a partnerekkel együttműködve;
- a politika és stratégia megfelelőségének és hatékonyságának értékelése.

## **2.d A politika és stratégia megismertetése és megvalósítása a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet politikájának és stratégiájának megvalósításához szükséges kulcsfolyamatok keretrendszerének meghatározása és megtervezése;
- a kulcsfolyamatok rendszerének megismertetése az érintettekkel;
- a politika és stratégia közzététele az érintettek számára, valamint ismertségük értékelése;
- a tervek, feladatok és célok összehangolása, rangsorolása, egyeztetése, lebontása és megismertetése;
- a szervezet eredményeinek figyelemmel kísérése a szervezet minden szintjén;
- a szervezet teljes egészét átfogó belső jelentési rendszer kialakítása a működés és az eredmények alakulásának nyomonkövetésére.

### 3. EMBERI ERŐFORRÁSOK

#### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) szervezet a munkatársak szakmai ismereteit és képességeit egyéni, csoportos és szervezeti szinten hasznosítja és menedzseli. Támogatja az igazságosságot és az egyenlőséget a szervezeten belül és kívül, továbbá törekszik a munkatársak minél magasabb szintű bevonására és felhatalmazására. Oly módon gondoskodik a munkatársakról, kommunikál velük, jutalmazza őket és ismeri el teljesítményüket, hogy ezzel motiválja és elkötelezze őket saját tudásuk és képességeik felhasználására a szervezet céljai elérése érdekében.

#### Alkritériumok

Az Emberi Erőforrások kritérium az alábbi öt alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 3.a Az emberi erőforrások tervezése, irányítása és továbbfejlesztése

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- emberi erőforrás politika, stratégia és tervek kidolgozása;
- a munkatársak és képviselőik bevonása az emberi erőforrás politika, stratégia és tervek kidolgozásába;
- az emberi erőforrás tervek összehangolása a szervezet politikájával és stratégiájával, a szervezet belső struktúrájával, valamint a kulcsfontosságú folyamatok rendszerével;
- a szervezet munkatársi kiválasztási, karriertervezési, karrierfejlesztési és utánpótlás tervezési rendszerének menedzselése;
- az igazságosság támogatása és biztosítása a foglalkoztatás minden területén, beleértve az esélyegyenlőséggel kapcsolatos szervezeti politika, stratégia és tervek kidolgozását;
- munkatársi felmérések és más visszacsatolási módszerek alkalmazása a munkatársak véleményének megismerésére, az emberi erőforrás politika, stratégia és tervek továbbfejlesztéséhez;
- innovatív szervezési módszerek, technikák alkalmazása a szervezeten belüli munka szervezettségének javítására (például a szállítói lánc átszervezése, rugalmas team-munka alkalmazása).

#### 3.b A munkatársak szakmai tudásának, felkészültségének és kompetenciáinak meghatározása, továbbfejlesztése és szinten tartása

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a munkatársak szakmai ismereteinek, szakértelmének és alkalmasságának meghatározása, minősítése és összehangolása a szervezet igényeivel;
- oktatási, szakmai képzési és fejlesztési tervek készítése és megvalósítása annak érdekében, hogy a munkatársak képességei és szakmai tudása megfeleljen a szervezet jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak;
- egyéni, csoportos és szervezeti szintű tanulási lehetőségek, képzési programok megtervezése és támogatása, a képzésben való részvétel ösztönzése;
- a munkatársak képességeinek, tudásának fejlesztése a munkatapasztalatok hasznosítása révén;

- a team-munkában való jártasság fejlesztése;
- az egyéni és csoport célok összehangolása a szervezet célkitűzéseivel;
- az egyéni és csoport célok felülvizsgálata és aktualizálása;
- a munkatársak teljesítményének értékelése, és teljesítményük fejlesztésének segítése.

### **3.c A munkatársak bevonása és felhatalmazása**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- az egyének és teamek részvételének bátorítása és támogatása a továbbfejlesztési tevékenységekben;
- a munkatársak bevonásának ösztönzése és támogatása, például a szervezeten belüli konferenciák, ünnepek és más közösségi rendezvények révén;
- a munkatársak bevonását ösztönző, és az innovatív és kreatív gondolkodást és magatartást támogató lehetőségek biztosítása;
- a vezetők képzése, hogy képesek legyenek a munkatársak felhatalmazását támogató irányelveket kialakítani és bevezetni;
- a munkatársak bátorítása a teamekben történő munkavégzésre.

### **3.d Párbeszéd a munkatársak és a szervezet között**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a kommunikációs igények felmerése, meghatározása;
- a kommunikációs igényeken alapuló kommunikációs politika, stratégia és tervek kidolgozása;
- a felülről lefelé és a lentől felfelé irányuló, illetve a horizontális kommunikációs csatornák kialakítása és működtetése;
- a legjobb gyakorlat és tudás megosztására alkalmas lehetőségek kialakítása a szervezeten belül.

### **3.e A munkatársak jutalmazása, teljesítményük elismerése és gondoskodás a munkatársakról**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a bérezés, a munkaerő-átcsoportosítás, a túlfoglalkoztatás és más foglalkoztatási kérdések összehangolása a politikával és stratégiával;
- a munkatársak elismerése bevonásuk és felhatalmazásuk támogatása és fenntartása érdekében;
- a munkatársak tudatosságának erősítése az egészségvédelemmel, a munkabiztonsággal, a környezetvédelemmel és a társadalom iránti felelősséggel kapcsolatos kérdésekben;

- a munkatársak kulturális és más különbségeiből adódó sokszínűségnek felismerése és elfogadása, e célból a társadalmi és kulturális tevékenységek támogatása;
- a munkatársaknak juttatások biztosítása (például önkéntes nyugdíjpénztári tagdíj, egészségügyi ellátás, gyermekgondozás);
- a jogszabályi követelményeknek megfelelő és egyes esetekben azon túlmutató szolgáltatások, kedvezmények biztosítása (például étkezési hozzájárulás, rugalmas munkaidő, munkahelyi közlekedés biztosítása).

## 4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) szervezet megtervezi, és tudatosan menedzseli külső partnerkapcsolatait, ezen belül beszállítói kapcsolatait, és belső erőforrásait a szervezet politikájának és stratégiájának megvalósítása, a folyamatok hatékony működtetése érdekében. A partnerkapcsolatok és az erőforrások menedzselése során összehangolja a szervezet belső, és a szűkebb értelemben vett közösség, valamint a környezet jelenlegi és jövőbeni igényeit.

### Alkritériumok

A Partnerkapcsolatok és Erőforrások kritérium az alábbi öt alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 4.a A külső partnerkapcsolatok menedzselése

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a kulcsfontosságú szervezeti és társadalmi, közösségi partnerkapcsolatok meghatározása a politikával, stratégiával és a szervezet küldetésével összhangban;
- a partnerkapcsolatok, ezen belül a beszállítói kapcsolatok rendszerezése az értékteremtés és az értékmaximalizálás érdekében;
- a vevő számára értéknövelő szállítói lánc, beszállítói partnerkapcsolatok kialakítása;
- a partnerek kulcsfontosságú képességeinek, kulcskompetenciáinak azonosítása, fejlesztése, és a kölcsönös fejlődés támogatása;
- a különböző szervezeti kultúrák összekapcsolhatóságának és az ismeretek megosztásának biztosítása a szervezet partnereivel;
- a kreatív és innovatív gondolkodás ösztönzése és támogatása a szervezet partnerkapcsolataiban;
- a partner szervezetek közötti együttműködés kialakítása a folyamatok javítása, valamint a vevői/szállítói lánc értéknövelése érdekében.

#### 4.b Pénzügyi erőforrás menedzsment

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- pénzügyi stratégiák és pénzügyi folyamatok kialakítása és bevezetése a pénzügyi erőforrások felhasználására, a szervezet politikájának és stratégiájának támogatása érdekében;
- a pénzügyi tervezés rendszerének kialakítása az érintettek pénzügyi elvárásainak lebontása érdekében a szervezet minden szintjére;
- a szervezet pénzügyi jelentési rendszerének kialakítása;
- befektetések és vagyonvesztések értékelése, mind az anyagi és nem anyagi javak esetében;
- olyan pénzügyi mechanizmusok (konstrukciók) folyamatok és mutatók alkalmazása, amelyek biztosítják egy eredményes és hatékony pénzügyi erőforrás szerkezet kialakítását;

- pénzügyi kockázatok kezelésére kialakított rendszer működtetése a szervezet minden szükséges szintjén;
- a fő pénzügyi irányítási folyamatok kialakítása és működtetése a szervezet minden szükséges szintjén.

#### **4.c Az ingatlanok, berendezések, eszközök, anyagok és készletek menedzselése**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet céljainak elérését, stratégiájának megvalósítását támogató rész-, vagy funkcionális stratégia kidolgozása, az ingatlanok, berendezés, eszközök és készletek hasznosítására;
- az eszközök üzemeltetésének és karbantartásának menedzselése az eszközök teljes életciklusának javítása érdekében;
- az eszközök biztonságosságának menedzselése;
- az eszközöknek a közösségre, a társadalomra és a munkatársakra gyakorolt bármilyen kedvezőtlen hatásának (ideértve az ergonómia, az egészségvédelem és a munkabiztonság kérdéseit is) mérése és kezelése;
- az erőforrások környezetkímélő módon történő felhasználása a termék és/vagy szolgáltatás teljes életciklusa alatt;
- az anyagkészletek optimalizálása;
- a közüzemi fogyasztás optimalizálása;
- hulladékeletkezés megelőzése, illetve a hulladékok mennyiségének csökkentése,
- hulladékok másodnyersanyagként, vagy energiahordozóként történő hasznosítása,
- nem hasznosítható hulladékok megfelelő ártalmatlanítása;
- a szervezet technológiái, termékei és/vagy szolgáltatásai által okozott bármilyen kedvezőtlen helyi, regionális vagy globális hatás mérséklése;
- szállítóeszközök használatának optimalizálása.

#### **4.d Technológia menedzsment**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet céljainak elérését, stratégiájának megvalósítását támogató rész-, vagy funkcionális stratégia kidolgozása, a szervezet technológiájának menedzselésére a szervezet politikájának és stratégiájának támogatása érdekében;
- alternatív és új, fejlődő technológiák üzletre és társadalomra gyakorolt hatásainak megismerése és értékelése;
- a szervezet technológiai portfóliójának menedzselése, ideértve a „régit”, elavult technológiák azonosítását és helyettesítését is;
- a meglévő technológiákban lévő lehetőségek kiaknázása;

- innovatív és környezetbarát technológiák kialakítása és alkalmazása (például az energia és az erőforrások megóvása, a hulladék és a káros anyag kibocsátás minimumra csökkentése, az újrahasznosítás terén);
- modern információs és kommunikációs technológiák alkalmazása a szervezet hatékony működésének támogatása és javítása érdekében;
- a szervezet technológiáinak hasznosítása a továbbfejlesztési tevékenységek támogatására.

#### **4.e Információ és tudásmenedzsment**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet céljainak elérését, stratégiájának megvalósítását támogató rész-, vagy funkcionális információ- és tudásmenedzsment stratégia kidolgozása a szervezet politikájának és stratégiájának támogatása érdekében;
- a szervezeten belüli információ- és tudás igények meghatározása;
- az információ és a tudás menedzselése, a szervezeten belüli tudás és információ összegyűjtése és rendszerezése;
- megfelelő hozzáférés biztosítása - a külső és a belső felhasználók számára - a szükséges információkhoz és ismeretekhez;
- a belső kommunikáció, és az információ- és tudásmenedzsment informatikai támogatása;
- az információk érvényességének, sértetlenségének és biztonságosságának biztosítása, és ezen tulajdonságok javítása;
- az egyedülálló szellemi tulajdon ápolása, fejlesztése és védelme a vevők számára nyújtott érték maximalizálása céljából;
- törekvés a tudás és ismeretek hatékonyan történő megszerzésére, gyarapítására, és felhasználására;
- az innovatív és a kreatív gondolkodás ösztönzése a szervezeten belül a megfelelő információ- és tudásforrások hasznosítása révén.

## 5. FOLYAMATOK

### **A kritérium értelmezése:**

A kiváló(ságra törekvő) szervezet megtervezi, tudatosan menedzseli és fejleszti folyamatait a vevők és más érintettek teljes körű elégedettségének elérése, valamint a számukra nyújtott értékek növelése érdekében.

### **Alkritériumok**

A Folyamatok kritérium az alábbi öt alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### **5.a A folyamatok módszeres megtervezése és menedzselése**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet folyamatainak megtervezése, beleértve a politika és stratégia megvalósításához szükséges kulcsfolyamokat is;
- a folyamatok érintettjeinek azonosítása;
- a folyamatok közötti kapcsolatrendszer kialakítása és menedzselése a szervezeten belül és a szervezeten kívül is;
- az alkalmazni kívánt folyamatirányítási rendszer kialakítása;
- rendszerszabványok alkalmazása a folyamatok irányításában, például minőségirányítási rendszer, környezetirányítási rendszer, munkaegészségügyi és munkabiztonsági rendszer kapcsán;
- a folyamatok indikátorainak meghatározása és a folyamatok teljesítményével kapcsolatos célok kitűzése;
- a folyamat-menedzsment rendszer hatásosságának felülvizsgálata a stratégia megvalósítása szempontjából.

#### **5.b A folyamatok szükség szerinti továbbfejlesztése, az innováció alkalmazásával, a vevők és más érintettek elégedettségének növelése érdekében**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- mind a fokozatos, mind pedig az áttörés jellegű továbbfejlesztési, és más változtatási lehetőségek azonosítása és rangsorolása;
- a teljesítmény- és elégedettségmérések eredményeinek, valamint a tanulási tevékenységekből származó információknak felhasználása a fejlesztési célok kijelöléséhez és rangsorolásához, valamint a folyamatrendszer fejlesztésében;
- a munkatársak, a vevők és a partnerek innovatív képességének és kreativitásának ösztönzése és hasznosítása a folyamatok rendszerének továbbfejlesztésében;
- új folyamat-tervek, folyamat-menedzsment filozófiák, és az ezeket megvalósító módszerek felkutatása és alkalmazása;
- megfelelő módszerek kiválasztása a változtatások bevezetésére;
- az új vagy módosított folyamatok próbaműködtetése és a változtatások bevezetésének ellenőrzése;

- a szükséges érintettek értesítése és tájékoztatása a folyamatok változásairól;
- a munkatársak képzése és oktatása az új, vagy módosított folyamatok bevezetését megelőzően;
- annak biztosítása, hogy a folyamat változtatásai elérjék az elvárt eredményeket.

### **5.c A termékek és/vagy szolgáltatások tervezése és fejlesztése a vevői igények és elvárások alapján**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- piackutatásból, vevői felmérésekből és más visszajelzésekből származó információ felhasználása a termékek és/vagy szolgáltatások meghatározásához, tervezéséhez és fejlesztéséhez;
- a termékek és/vagy szolgáltatások továbbfejlesztési irányainak előrejelzése és meghatározása a vevők és más érintettek jelenlegi és jövőbeli elvárásaival összhangban;
- új termékek és/vagy szolgáltatások kifejlesztése a szervezet vevőinek és partnereinek bevonásával a vevői igények és elvárások kielégítése érdekében;
- az új technológiák hatásainak és lehetőségeinek vizsgálata és előrejelzése a szervezet termékeivel és/vagy szolgáltatásaival kapcsolatban;
- új termékek és/vagy szolgáltatások kifejlesztése a már meglévő piacokra, és új piacokra való belépés céljából;
- a munkatársak és külső partnerek kreativitásának, innovációs tevékenységének és kulcskompetenciáinak hasznosítása új versenyképes termékek és/vagy szolgáltatások tervezéséhez és kifejlesztéséhez.

### **5.d A termékek előállítása, szállítása és szervizelése és/vagy szolgáltatások biztosítása**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- termékek előállítása, vagy beszerzése és/vagy szolgáltatások nyújtása a műszaki tervekkel és fejlesztésekkel összhangban;
- a termékek és/vagy a szolgáltatások megismertetése, marketing tevékenysége és értékesítése a meglévő és a potenciális vevők számára;
- termékek szállítása és/vagy szolgáltatások nyújtása a vevők számára;
- a termékekkel és a szolgáltatásokkal kapcsolatos vevőszolgálati tevékenység, ideértve az újrahasznosítással kapcsolatos tevékenységeket is, ahol lehetséges.

### **5.e A vevői kapcsolatok menedzselése és javítása**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a vevőkkel való napi kapcsolattartásra vonatkozó követelmények meghatározása és teljesítése;
- a napi kapcsolattartás során kapott visszajelzések kezelése, beleértve a panaszok és reklamációk kezelését is;

- megelőző kapcsolattartás a vevőkkel, azok bevonása igényeik, elvárásaik és problémáik megismerése, megvitatása és kielégítése céljából;
- értékesítési, vevőszolgálati és egyéb kapcsolatok nyomon követése, a vevők elégedettségi szintjének megismerése és meghatározása érdekében;
- törekvés az innováció és a kreativitás fenntartására az értékesítési és a vevőszolgálati kapcsolatokban;
- felmérések és más strukturált adatgyűjtési módszerek rendszeres alkalmazása, valamint a napi vevőkapcsolatok során összegyűjtött adatok felhasználása a vevői kapcsolattartással való elégedettség szintjének meghatározása és fejlesztése érdekében.

## 6. A VEVŐKKEL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) szervezet átfogóan méri a vevőivel kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### **Alkritériumok**

A vevői elégedettség terén elért eredmények kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### **6.a A vevők véleménye, elégedettsége**

Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a vevők milyen véleményt alakítottak ki a szervezetről, illetve mennyire elégedettek a szervezet teljesítményével (ezek az információk származhatnak például vevői felmérésekből, célcsoport vizsgálatokból, beszállítói értékelésekből, valamint vevők által adott elismerésekből és reklamációkból).

A szervezet jellegétől és céljaitól függően a vevők véleményét bemutató elégedettségmutatók például az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a szervezetről alkotott általános képpel kapcsolatban:
  - elérhetőség;
  - kommunikáció;
  - átláthatóság;
  - rugalmasság;
  - proaktív (kezdeményező) magatartás;
  - válaszadási/reagáló képesség.
- a termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal kapcsolatban:
  - minőség;
  - érték;
  - megbízhatóság;
  - termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztés innovativitása;
  - szállítás (például szállítási határidők, szállítás megbízhatósága);
  - környezetvédelmi jellemzők, környezetbarát jelleg.
- az értékesítéssel és vevőszolgálattal kapcsolatban:
  - az alkalmazottak alkalmassága és magatartása;
  - tanácsadás és támogatás;
  - termékismertető és műszaki dokumentáció;
  - panaszok és reklamációk kezelése;
  - termékhasználat oktatása;
  - a vevői megkeresésre való válaszadás/reagálás gyorsasága;
  - műszaki tanácsadás;
  - szavatossági és garanciális feltételek.
- a vásárlói hűséggel kapcsolatban:
  - visszatérő vevők;

- a szervezet más termékeinek megvásárlása és/vagy más szolgáltatásainak igénybevétele;
- a szervezet ajánlása más vevőknek.

## **6.b Belső teljesítménymutatók (a vevői elégedettségben elért további eredmények)**

Ezeket belső teljesítménymutatókat a vevői elégedettség háttér összefüggéseinek megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a vevőknek a szervezetről és annak teljesítményéről alkotott véleményével kapcsolatos eredmények előrejelzésére használja a szervezet.

A szervezet jellegétől és céljaitól függően a vevők elégedettségét alátámasztó belső teljesítménymutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a szervezetről alkotott általános képpel kapcsolatban:
  - elismerések és díjra történő jelölések száma;
  - a szervezet szakmai tevékenységével kapcsolatos sajtóvisszhang.
- a termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal kapcsolatban:
  - versenyképesség mutatói;
  - hibás, rossz és visszautasított tételek aránya;
  - forgalomba hozatali engedélyek, megfelelőségi jelek, környezeti címkék megszerzésének mutatói;
  - szavatossági és garanciális feltételek alakulásának teljesítménymutatói;
  - vevői panaszok és reklamációk alakulása;
  - logisztikai mutatók;
  - termék életciklus;
  - termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztés innovativitásának mutatói;
  - a piacra jutás időszükséglete.
- az értékesítéssel és vevőszolgálattal kapcsolatban:
  - vevői képzési igény felmérésével és kielégítésével kapcsolatos mutatók;
  - vevői panaszok és reklamációk kezeléséhez kapcsolódó mutatók;
  - válaszadási arány.
- a vásárlói hűséggel kapcsolatban:
  - a partnerkapcsolat időtartama;
  - vevői ajánlások száma;
  - rendelések gyakorisága, értéke;
  - a termék és/vagy szolgáltatás élettartama alatt a vevő számára nyújtott érték;
  - vevői reklamációk és dicsérek száma, aránya;
  - új és/vagy elvesztett üzletekkel kapcsolatos mutatók;
  - a megtartott vevők száma.

## 7. A MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) szervezet átfogóan méri a munkatársakkal és elégedettségükkel kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### Alkritériumok

A munkatársi elégedettség terén elért eredmények kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 7.a A munkatársak véleménye, elégedettsége

Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a munkatársak milyen véleményt alakítottak ki a szervezetről és tevékenységéről (ezek az információk származhatnak például munkatársi felmérésekből, célcsoport vizsgálatokból, interjúkból, más rendszeres munkatársi értékelésekből).

A munkatársak véleményét bemutató elégedettségmutatók az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a motivációval és bevonással kapcsolatban:
  - karrierfejlesztés;
  - kommunikáció;
  - felhatalmazás;
  - esélyegyenlőség biztosítása;
  - bevonás;
  - irányítás;
  - tanulási és önmegvalósítási lehetőség;
  - elismerés;
  - célok kitűzése és értékelése;
  - a szervezet értékrendje, küldetése, jövőképe, politikája és stratégiája;
  - képzés és fejlődés.
- az elégedettséggel kapcsolatban:
  - a szervezet munkatársakkal kapcsolatos adminisztratív tevékenysége;
  - alkalmazási munkafeltételek;
  - a munkatársak rendelkezésére álló helyiségek, eszközök és szolgáltatások;
  - munkaegészségügyi, munkabiztonsági és munkavédelmi körülmények;
  - munkahelyi biztonság;
  - bér és egyéb juttatások;
  - egyenrangúság a munkaviszonyban;
  - változások kezelése, menedzselése;
  - a szervezet környezetvédelmi politikája és környezetre gyakorolt hatása;
  - a szervezetnek a helyi közösségben és a társadalomban betöltött szerepe;
  - munkahelyi környezet.

## **7.b Belső teljesítménymutatók (a munkatársi elégedettségben elért további eredmények)**

Ezeket a belső teljesítménymutatókat munkatársi elégedettség alakulása mögött lévő összefüggéseinek megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a munkatársaknak a szervezetről és teljesítményéről alkotott véleményével kapcsolatos eredmények előrejelzésére használja a szervezet.

A szervezet jellegétől és céljaitól függően a munkatársak elégedettségét alátámasztó belső teljesítménymutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- eredménymutatók:
  - a szükséges és rendelkezésre álló képességek összevetésének mutatói;
  - egyének és csoportok termelékenységi mutatói;
  - a képzések és munkatársakkal kapcsolatos fejlesztések eredményességének mutatói;
  - külső szervezetek által adományozott díjak és elismerések.
- a motivációval és bevonással kapcsolatban:
  - a fejlesztő teamek munkájába történő bevonás mutatói;
  - a javaslatvételi rendszerbe történő bevonás mutatói;
  - a képzésekbe és a szakmai fejlesztésekbe bevont munkatársak száma, aránya;
  - a team-munka mérhető hasznának mutatói;
  - az egyének és a teamek elismerésének mutatói;
  - a munkatársi felmérésekben való részvétel aránya.
- a munkatársi elégedettséggel kapcsolatban:
  - hiányzások és megbetegedések mutatói (száma, aránya);
  - balesetek száma, aránya;
  - munkaügyi sérelmek, panaszok, viták;
  - a munkaerő felvétel, alkalmazás tendenciái;
  - munkaerő elvándorlás, fluktuáció és munkatársi hűség mutatói;
  - sztrájkok;
  - a szervezet által nyújtott lehetőségek és juttatások igénybevétele, kihasználtsága.
- a szervezet munkatársainak nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatban:
  - a személyzeti adminisztráció pontosságának mutatói;
  - a kommunikáció hatékonyságának mutatói;
  - a munkatársi kérdésekre, kérésekre adott válaszok gyorsaságának mutatói;
  - a képzések értékelésének teljesítménymutatói.

## 8. TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉS EREDMÉNYEI

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) szervezet átfogóan méri a társadalommal, helyi és tágabb értelemben vett (például regionális, nemzeti és nemzetközi) közösséggel és annak elégedettségével kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### Alkritériumok

A társadalmi hatással kapcsolatos eredmények kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 8.a A társadalom véleménye, elégedettsége

Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a társadalom hogyan vélekedik a szervezetről és tevékenységéről (ezek az információk származhatnak például felmérésekből, jelentésekből, közösségi találkozókból, társadalmi képviselőktől, kormányzati szervektől és jelentéseikből).

*(A szervezet jellegétől és céljaitól függően néhány, a társadalom véleményét bemutató eredményt (8a) a társadalmi hatás terén a szervezet által elért eredményeket mérő teljesítménymutatóknál (8b) is be lehet mutatni, és fordítva.)*

A szervezet jellegétől és céljaitól függően a társadalom véleményét bemutató elégedettségmutatók például az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a szervezetről alkotott általános vélemény az alábbi területeken:
  - nyitottság a kapcsolatokra;
  - a szervezet, mint munkaadó;
  - a szervezet, mint a társadalom felelős tagja.
- a szervezetről alkotott vélemény, amely, mint felelős állampolgár cselekszik az alábbi területeken:
  - a közösség számára fontos információk közzététele;
  - az esélyegyenlőség feltételeinek megteremtése, biztosítása és támogatása;
  - a helyi és a nemzetgazdaságra gyakorolt hatás;
  - kapcsolat az illetékes hatóságokkal;
  - etikai, erkölcsi magatartás.
- a szervezetről alkotott vélemény, amely részt vesz a helyi közösség életében az alábbi területeken:
  - oktatás és képzési tevékenységekben való részvétel;
  - a társadalmat, kisebb közösségeket képviselő szervezetek bevonása a szervezet tevékenységeibe;
  - orvosi- és jóléti ellátás támogatása;
  - sport és szabadidős tevékenységek támogatása;
  - önkéntes munka és jótékonyági tevékenységek.
- a szervezetről alkotott vélemény, amely csökkenti és megelőzi a működéséből eredő, valamint a termékei életciklusa alatt keletkező károkat az alábbi területeken:
  - egészségügyi kockázatok, ártalmak és balesetek;
  - zaj és szagártalom;
  - vészhelyzetek és kockázatok kezelése;
  - környezetszennyezés és toxikus anyag kibocsátás;

- a szállító lánc vizsgálata, elemzése;
- környezeti teljesítmény értékelése / életciklus értékelés.
- a szervezet erőforrások megóvását és fenntarthatóságot segítő tevékenységeiről alkotott vélemény az alábbi területeken:
  - szállítási módok kiválasztása;
  - ökológiai hatás;
  - a hulladék és a csomagolóanyag mennyiségének csökkentése, kiküszöbölése;
  - nyersanyagok vagy egyéb források helyettesítése;
  - újrahasznosítás.

### **8.b Belső teljesítménymutatók (a társadalmi hatással kapcsolatos további eredmények)**

Ezeket a belső teljesítménymutatókat a társadalom szervezetről kialakított véleménye háttérének megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a társadalomnak a szervezetről és annak teljesítményéről alkotott véleményének előrejelzésére használja a szervezet.

A szervezet jellegétől és céljaitól függően a társadalmi hatás terén a szervezet által elért eredményeket mérő belső teljesítménymutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a foglalkoztatottak számában történt változások kezelésének mutatói;
- a hatóságokkal történő együttműködés mutatói, például az alábbi területeken:
  - tanúsítás(ok) mutatói;
  - vámvizsgálattal kapcsolatos mutatók;
  - import / export tevékenység mutatói;
  - termék kereskedelmi forgalomba hozatalával kapcsolatos mutatók.
- kapott elismerések és díjak:
  - a társadalmi felelőséggel kapcsolatos jó gyakorlat, auditálás és társadalmi jelentésekkel kapcsolatos információk cseréjével kapcsolatos mutatók.
- a szervezet általános társadalmi szerepvállalását alátámasztó mutatók:
  - a közösség tájékoztatásának teljesítménymutatói;
  - az esélyegyenlőség feltételeinek megteremtése, biztosítása és támogatása érdekében tett intézkedések teljesítménymutatói;
  - a társadalom képviselőinek, kisebb közösségek bevonásával kapcsolatos teljesítménymutatók;
  - a helyi közösség orvosi és más jóléti ellátásának támogatása érdekében tett intézkedések teljesítménymutatói;
  - a sport, szabadidős és kulturális tevékenységek támogatásának mutatói;
  - a szervezet jótékonyági tevékenységének mutatói;
  - a szervezet etikus, erkölcsös magatartását alátámasztó mutatók.
- a működésből származó, és a termék és/vagy szolgáltatás életciklusa alatt keletkező környezeti terhelés csökkentésével és megelőzésével kapcsolatban:
  - zaj és szagártalom mutatói;
  - hulladék és csomagolóanyag mennyiség csökkentésének és kiküszöbölésének mutatói;
  - vészhelyzetek és kockázatok kezelésének mutatói;
  - környezetszennyezés és toxikus anyag kibocsátás mutatói;

- ökológiai hatás mutatói;
- energiafogyasztás (például gáz, víz, villamos energia),
- újrahasznosítás mutatói;
- környezeti teljesítmény értékelése, életciklus értékelés mutatói.

## 9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) szervezet átfogóan méri kulcsfontosságú eredményeit és ezen eredményekhez kapcsolódó mutatóit, mely eredmények és mutatók kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### Alkritériumok

A Kulcsfontosságú eredmények kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

*A szervezet jellegétől és céljaitól függően néhány, a kulcsfontosságú eredményt (9.a) a kulcsfontosságú mutatóknál (9.b) is be lehet mutatni, és fordítva.*

### 9.a A szervezet kulcsfontosságú eredményei

Ezek az adatok a szervezet által legfontosabbnak tartott, a szervezet **politikájában és stratégiájában** megfogalmazott kulcsfontosságú célokhoz rendelt eredményeket mutatják be.

A szervezet jellegétől és céljaitól függően ezek a kulcsfontosságú eredmények például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a pénzügyi eredményekkel kapcsolatban:
  - a szervezet piaci és általános eredményei (például értékesítés; részvények árfolyama; osztalék);
  - jövedelmezőség adatai (például bruttó nyereség; adózott eredmény; részvényhozam, adózatlan nyereség (EBIT), fedezeti összeg);
  - beruházások, befektetések és eszközök menedzselésének eredményei (például befektetett tőke hozama (ROI); eszközarányos megtérülés (ROA); tőkearányos működési eredmény vagy a lekötött tőke hozama (ROCE, ROACE));
  - költséggazdálkodás eredményei (például szervezet vagy szervezeti egységek költséggazdálkodási adatai);
- a nem pénzügyi eredményekkel kapcsolatban:
  - piaci részesedés eredményei;
  - a piacra jutás idősükséglete;
  - mennyiségi eredmények;
  - a folyamatok teljesítményével kapcsolatos eredmények;
  - a szervezet sikerességének más eredményei.

## 9.b A szervezet kulcsfontosságú mutatói

Ezeket a szervezet működésével kapcsolatos mutatókat, folyamatai hatékonyságának megismerésére és figyelemmel kísérésére, valamint a kulcsfontosságú eredményeinek előrejelzésére és javítására használja a szervezet.

A szervezet jellegétől és céljaitól függően ezek a mutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a pénzügyi mutatókkal kapcsolatban:
  - cash flow kimutatásból származó adatok;
  - értékcsökkenési leírás (amortizáció);
  - fenntartási, karbantartási költségek;
  - projekt(ek) költségmutatói;
  - hitelképesség mutatók.
- a nem pénzügyi mutatókkal kapcsolatban:
  - folyamatok teljesítménymutatói, mint például:
    - teljesítmény;
    - értékelés;
    - innováció;
    - ciklus idő.
  - külső erőforrások teljesítménymutatói, beleértve a partnerkapcsolatok értékelésének adatait is, mint például:
    - beszállítók teljesítménye;
    - beszállítói ár;
    - a partnerkapcsolatok száma és hozzáadott értéke;
    - a partnerekkel közösen végzett fejlesztések száma és hozzáadott értéke.
  - ingatlanok, berendezések és készletek menedzselésének mutatói, mint például:
    - hibaaarány;
    - készletforgási sebesség;
    - hasznosítási adatok.
  - technológiai és technológiafejlesztési mutatók, mint például:
    - az innováció aránya;
    - a szellemi tulajdon értéke;
    - szabadalmak száma és értéke;
    - szerzői jogi és szabadalmi díjak.
  - információ- és tudásmenedzsment eredményességének teljesítmény-mutatói, mint például:
    - információhoz való hozzáférhetőség mutatói;
    - információ sértetlenségének adatai;
    - a szellemi tőke értéke.