



**2009. ÉVI
KÖZÉP-MAGYARORSZÁGI
REGIONÁLIS MINISZTERI DÍJ**

PÁLYÁZATI ÚTMUTATÓ



NEMZETI FEJLESZTÉSI ÉS GAZDASÁGI MINISZTERIUM



TARTALOMJEGYZÉK:

A PÁLYÁZAT TARTALMI ÉS FORMAI KÖVETELMÉNYEI	2
A PÁLYÁZAT TARTALMI KÖVETELMÉNYEI	2
A PÁLYÁZAT FORMAI KÖVETELMÉNYEI	3
A PÁLYÁZAT BEADÁSA	3
A 2009. ÉVI REGIONÁLIS MINISZTERI DÍJ FOLYAMATÁNAK FŐBB	
LÉPÉSEI ÉS ÜTEMEZÉSE	5
A PÁLYÁZATI TÁJÉKOZTATÓ	6
ELŐJELENTKEZÉS	7
PÁLYÁZATOK BEADÁSA	7
PÁLYÁZATOK ÉRTÉKELÉSE	7
HELYSZÍNI SZEMLÉK	7
VÉGSŐ ÉRTÉKELÉS, JAVASLATTÉTEL	7
DÍJÁTADÁSI ÜNNEPSÉG	7
VISSZAJELZÉS	8
A REGIONÁLIS MINISZTERI DÍJ ÖNÉRTÉKELÉSI MODELLJE	9
SZEMPONTOK ÉS KÖVETELMÉNYEK A PÁLYÁZAT	
ELKÉSZÍTÉSÉHEZ	10
AZ ADOTTSÁGOK KRITÉRIUMCSOPORTNÁL	10
AZ EREDMÉNYEK KRITÉRIUMCSOPORTNÁL	10
A REGIONÁLIS MINISZTERI DÍJ KÖVETELMÉNYRENDSZERE	
(KRITÉRIUMOK).....	12
1. VEZETÉS.....	12
2. POLITIKA ÉS STRATÉGIÁI	13
3. EMBERI ERŐFORRÁSOK.....	14
4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	15
5. FOLYAMATOK	16
6. A VEZETÉSI ELÉGEDETTSÉG TERÉN ELÉRT EREDMÉNYEK	17
7. A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG TERÉN ELÉRT EREDMÉNYEK	19
8. TÁRSADALMI HATÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	21
9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK	22



A PÁLYÁZAT TARTALMI ÉS FORMAI KÖVETELMÉNYEI

A PÁLYÁZAT TARTALMI KÖVETELMÉNYEI

1. El lap

- ❖ a vállalkozás neve
- ❖ „2009. ÉVI KÖZÉP-MAGYARORSZÁGI REGIONÁLIS MIN SÉGI DÍJ” felirat

2. Kitöltött Pályázati jelentkezési lap a 2009. évi Közép -Magyarországi Regionális Min ségi Díjra

(a pályázatba bef zve)

- ❖ a vállalkozás általános adatai
- ❖ díj kategória
 1. Ipari ágazat
 2. Közszolgáltató ágazat (pl. önkormányzatok mellett m kód , közüemi, közszolgálati és egészségügyi vállalkozások részére)
 3. Kereskedelmi ágazat
 4. Szolgáltató ágazat
 5. Oktatási intézmények
- ❖ a fels vezet által aláírt nyilatkozat (a nyilatkozat minden részének elfogadása esetén fogadható be a pályázat, és egyetlen része sem húzható ki).

3. Tartalomjegyzék

4. Általános ismertet

maximum 2 oldal amely röviden bemutatja a vállalkozás

- ❖ történetét
- ❖ szervezetét
- ❖ legfontosabb termékeit és/vagy szolgáltatásait
- ❖ vev i és beszállítói körét
- ❖ partnerkapcsolatait
- ❖ technológiai- és alpanyagbázisát
- ❖ üzleti környezetét
- ❖ törvényi környezetét
- ❖ versenytársait
- ❖ a termékei/szolgáltatásai min ségét meghatározó legfontosabb tényez ket
- ❖ minden olyan tény, amely a pályázatban leírtak értékelését segíth eti.

5. Önértékelés

(valamennyi kategória esetében max. 30 oldal)

Az önértékelés a szervezet kiválóságának felülvizsgálata

Az önértékelés során **ki kell térni** a 2009. évi Közép-Magyarországi Regionális Min ségi Díj modelljéhez tartozó **9 kritérium minden egyes alkritériumára**.



- ❖ az **adottságok** bemutatásával:
 - a kritériumrendszer alapján szövegesen a kritériumok és alkritériumok részletezésével (1.1-t 1 5.3-ig)

- ❖ az **eredmények** bemutatásával:
 - grafikonok, ábrák, diagramok, trendek felhasználásával a (6.1 -t 1 9.2-ig) kritériumok alapján
 - szöveges magyarázattal a diagramok értelmezéséhez.

Amennyiben a pályázó nem fejt ki az összes alkritériumot, akkor a pályázata nem értékelhet !!!

6. Mellékletek

(maximum 3 oldal)

amely tartalmazhatja például:

- ❖ a szervezeti felépítés ábráját
- ❖ egyéb fontos adatokat (pl. az ISO 9000, ISO14001 szerinti tanúsítvány másolatát, egyéb tanúsítványt, oklevelet)

A PÁLYÁZAT FORMAI KÖVETELMÉNYEI

- ❖ nyomtatott formátum
- ❖ minimális bet méret 10 pt; grafikonok, ábrák olvasható feliratozása
- ❖ A4-es méret
- ❖ magyar nyelv
- ❖ a bemutatott alkritériumok számozása a követelményrendszernek megfelelő en történjen
- ❖ folyamatos oldalszámozás
- ❖ az alkalmazott elválasztó lapok nem számítanak bele az oldalszám -korlátozásba, kivéve, ha bármilyen – a pályázat szempontjából fontos – információt, szöveget, idézetet, ábrát tartalmaznak
- ❖ a pályázat értékelésekor az el írt terjedelmet meghaladó oldalakat, illetve egyéb anyagokat az értékel k nem veszik figyelembe.
- ❖ az eljárási díj befizetését igazolni kell a banki átutalás megbízás, v agy a terhelési értesít másolatával

A PÁLYÁZAT BEADÁSA

A pályázati anyag végleges összeállításához javasolt a mellékletben található ellen rz lista alkalmazása, amely segít a pályázat teljességének felülvizsgálatában.



A pályázatot legkés bb **2010. február 15-én 12.00 óráig** 4 példányban (1 pld. eredeti + 3 pld. másolat) kérjük benyújtani a következ címek egyikére:

Pest Megyei és Érd Megyei Jogú Városi Kereskedelmi és Iparkamara

1056 Budapest, Váci utca 40.

Tel: 1/317-7377 Fax: 1/317-7755

E-mail: farkas.maria@pmkik.hu

A pályázati anyag postai úton történ feladását kérjük, el re jelezzék faxon vagy e -mail-en a kamaránál.



**A 2009. ÉVI REGIONÁLIS MINISZTERI DÍJ FOLYAMATÁNAK FŐBB
LÉPÉSEI ÉS ÜTEMEZÉSE**

Miniszeri Díj Bizottság tagjainak ülése: pályázati kiírás tartalmának véglegesítése, kategóriák megállapítása	December 18-ig
Pályázati ismertető kézhezvétele, meghirdetés (PMKIK – Gazdasági Hírtükör + direkt e- mail, hírlevél küldése és telefon)	December 18-tól
Felkészítő oktatás potenciális pályázók részére	Január 20-ig (PMKIK helyiségében)
Önértékelési pályázatok elkészítése	december-január
Jelentkezés a pályázatra	Január 31.
Pályázat beadási határidő	Február 15. 12.00 óra
<i>Pályázat egyéni és csoportos értékelése</i>	<i>Február 26-ig</i>
<i>Helyszíni szemlék Javaslatétel</i>	<i>Március 5-ig</i>
Miniszeri Díj Bizottság Döntés a nyertesekről	Március 8-ig
Díjátadási ünnepség (nagy eseménnyel egybekötve pl. küldöttgyűlés)	Március 12-ig



A PÁLYÁZATI TÁJÉKOZTATÓ

A Pest Megyei és Érd Megyei Jogú Városi Kereskedelmi és Iparkamara a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület szakembereinek közreműködésével a pályázók részére önköltséges felkészítő oktatást tart legkésőbb 2010. január 20-ig, amelynek

jelentkezési határideje: **2010. január 15.**

részvételi díja: **ingyenes**

Jelentkezni az útmutatóban található jelentkezési lapon lehet.



EL JELENTKEZÉS

Az értékel képzés és az értékel csoport összeállítása szempontjából fontos információ a pályázók száma és kategóriánkénti megoszlása. Ezért azon vállalkozásoknak, amelyek részt kívánnak venni a 2009. évi Közép-Magyarországi Regionális Min ségi Díj pályázaton, legkés bb **2010. január 31-ig** az útmutatóban található el jelentkezési lapot kell elk üldeni a kamarának.

PÁLYÁZATOK BEADÁSA

A pályázati anyagokat legkés bb **2010. február 15-én 12.00 óráig** kell benyújtani 4 nyomtatott példányban (1 pld. eredeti + 3 pld. másolat), az el z ekben részletezett formai és tartalmi követelményeknek megfelel en. A pályázat befogadásának feltétele, hogy az el jelentkezési formanyomtatvány alapján kiszámlázott eljárási díj befizetésre kerüljön. Az eljárási díjat „2009. évi Közép-Magyarországi Regionális Min ségi Díj” megjelöléssel kérjük befizetni.

PÁLYÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

A pályázatokat kategóriánként azonos értékel k bírálják el. A pályázatok értékelése két lépcs ben történik. El ször az értékel k egyénileg bírálják el a pályázatokat, pontozzák az alkritériumokhoz megfogalmazottakat. Ezt követ en az értékel k összeül n ek, és csoportosan megvitatják az egyes alkritériumokra adott pontszámokat. A csoportos értékelés során kategóriánként kiválasztják a díjra esélyes 2-3 pályázót, ahol helyszíni szemlét tartanak. Az értékelések legkés bb **2010. február 26-ig** megtörténnek.

HELYSZÍNI SZEMLÉK

A kiválasztott vállalkozásoknál az értékel csoport **2010. március 5-ig** helyszíni szemlét tart. A helyszíni szemle els dleges célja meggy z dni a pályázatban bemutatott adatok, tények, információk helyességér l és a pályázatban bemutatott módszerek alkalmazásáról. A helyszíni szemlén olyan új információt, ami a pályázatban nem szerepelt, az értékel k nem vehetnek figyelembe.

VÉGS ÉRTÉKELÉS, JAVASLATTÉTEL

A helyszíni szemlék után az értékel csoport elkészíti a végs értékelést, és egy öss zefoglaló anyag készül a Min ségi Díj Bizottsága részére. A Min ségi Díj Bizottság az értékel k javaslatai alapján hozzák meg döntésüket a 2009. évi Közép-Magyarországi Regionális Min ségi Díj pályázat idei gy ztéseir l.

DÍJÁTADÁSI ÜNNEPSÉG

A nyertesek oklevelet és névre szóló képz m vészeti kisplasztikát kapnak teljesítményük elismeréseként, amelyeket Pest Megyei és Érd Megyei Jogú Kereskedelmi és Iparkamara ünnepélyes keretek között nyújt át. A nyertesek jogosultak üzleti dokumentumaikon, reklámanyagaik n feltüntetni a „**2009. évi Közép-Magyarországi Regionális Min ségi Díjas Vállalkozása**” feliratot. A díjazottak névsora megjelenik az ország valamennyi kamarai lapjában. A nyertes vállalkozások bemutatkozási lehet séget kapnak a Pest Megyei és Érd Megyei Jo gú Városi Kereskedelmi és Iparkamara



elektronikus hírlevelében. A pályázatok értékelése és a döntési folyamat során nyert üzleti információkat a közreműködők bizalmasan kezelik.

VISSZAJELZÉS

A 2009. évi Közép-Magyarországi Regionális Miniségi Díj fontos része, hogy valamennyi pályázó vállalkozás objektív visszajelzést kapjon arról, hogy az értékelők milyenek ítélik meg felkészültségüket. Ezért valamennyi tartalmilag és formailag elfogadott pályázathoz az értékelők a pályázat erősségeiről és fejlesztendő területeiről részletes visszajelzést készítenek a pályázó számára.



A REGIONÁLIS MIN SÉGI DÍJ ÖNÉRTÉKELÉSI MODELLJE

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

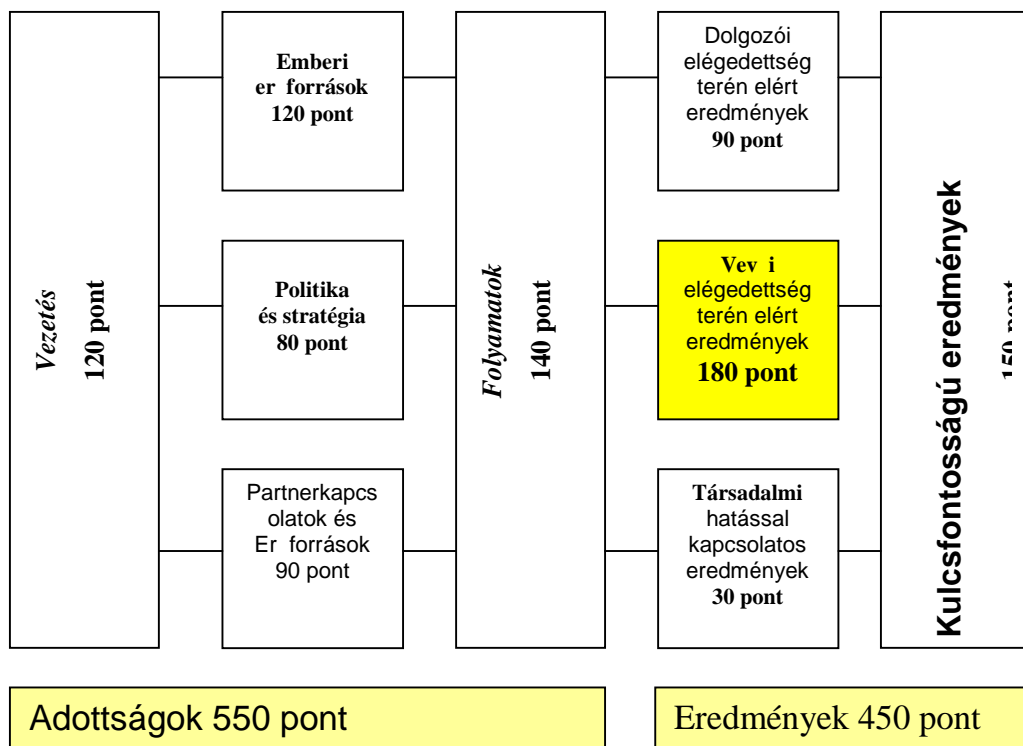
Az **adottságok** értékelésekor arra keresnek az értékel k, hogy a szervezet hogyan éri, érte el eredményeit.

Az **eredmények** értékelésekor azt vizsgálják az értékel k, hogy mit, milyen eredményeket ért el a szervezet.

A modellben az **adottságok** egy kicsit hangsúlyosabban szerepelnek, hiszen a 2009. évi Közép-Magyarországi Regionális Min ségi Díj els dleges célja a vállalkozások min ségügy iránti elkötelezettségének er sítése. Ezért a fels vezetés elkötelezettsége és szerepe, valamint az emberi er források különösen nagy hangsúlyt kapnak a modellben.

Az **eredmények** értékelésekor legnagyobb hangsúlyt a vev i elégedettség kapja, hiszen a min ségügy els dleges célja a vev k megelégedettségének növelése, ezáltal a vállalkozás versenyképességének fejlesztése.

Az önértékelés segít:



❖ azonosítani a szervezet er s és gyenge pontjait



- ❖ kijelölni a szervezeten belüli legfontosabb fejlesztendő területeket
- ❖ meghatározni a továbbfejlesztési 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 lehetségesiről.

SZEMPONTOK ÉS KÖVETELMÉNYEK A PÁLYÁZAT ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Az értékelés alapját a benyújtott pályamű, az adottságok és eredmények kritériumcsoportok szerinti önértékelés, és a helyszíni szemlék eredménye képezi.

Minden **adottságok** és **eredmények** kritérium további alkritériumokból áll. Az értékelők minden egyes alkritériumot külön értékelnek, ezért a pályázatnak a díj kritériumrendszerében feltüntetett **összes kritériumot be kell mutatnia. A mennyiben a pályázó nem fejt ki az összes alkritériumot, akkor pályázata nem értékelhető.**

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 emberi erőforrásait – hasznosítja az eredmények elérése érdekében. Az adottságok kritériumainál be kell mutatni, hogy az alkalmazott módszerek:

- ❖ világosan követhető okok alapján lettek kialakítva, az érdekeltek elvárásaira épülnek és megfelelően definiáltak, azaz megfelelő módszert alkalmaz a szervezet (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 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 hasznosítják (tanulás)
- ❖ felülvizsgálatának eredményei alapján fejlesztési, javítási folyamatot indítanak el a szervezeten belül (értékelés és felülvizsgálat)

AZ EREDMÉNYEK KRITÉRIUMCSOPORTNÁL

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 a saját maga által kitűzött céljait, melyek megfelelően lettek kialakítva (célok)
- ❖ a szervezet eredményei más szervezetekkel összehasonlítva, megmérve alátámasztják a pályázó 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 eredmények bemutatásánál nem az abszolút számok bemutatására kell törekedni, inkább a jól látható trendeket kell az összehasonlítási alapokkal és kiegészítő magyarázatokkal bemutatni. Kiegészítő magyarázatokkal kell utalni a bemutatott eredményeknek az üzletmenet szempontjából való jelentőségére.

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



**A 2009. ÉVI KÖZÉP-MAGYARORSZÁGI REGIONÁLIS MINISZTERI DÍJ
KÖVETELMÉNYRENDSZERE (KRITÉRIUMOK)**

1. VEZETÉS

1.1. Hogyan mutatnak példát és teszik láthatóvá a vezetőket a TQM iránti elkötelezettségüket a szervezetben belül?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a vezetőket **hogyan**

- alakítják ki a szervezet egyértelmű értékrendjét és a szervezettel szembeni elvárásokat, és hogyan mutatnak személyes példát ezen értékek megvalósításában
- mutatják be és adják tovább a TQM felfogás értelmezését
- tartanak képzést és vesznek részt képzésekben
- teszik magukat elérhetővé, hogyan figyelnek és reagálnak a dolgozók kérdéseire
- vizsgálják felül és fejlesztik tovább a vezetés hatékonyságát
- ösztönzik és bátorítják az innovációt és a kreativitást
- alkalmazzák a továbbfejlesztés iránti elkötelezettséget, mint az egyik kiválasztási kritériumot az elléptetésnél és jutalmazásnál

1.2. Hogyan teszik láthatóvá elkötelezettségüket, jó gyakorlatukat a szervezetten kívül, és hogyan működnek együtt a vezetőket a partnerekkel, vevőkkel?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a vezetőket **hogyan**

- ismerik el az egyének és csoportok, a vevők és a beszállítók teljesítményét
- ápolják kapcsolataikat a vevőkkel, beszállítókkal és más külső szervezetekkel, és milyen lépéseket tesznek, hogy bevonják őket a továbbfejlesztési folyamatba
- terjesztik a „legjobb gyakorlat”-ot a szervezetten belül és kívül
- vesznek részt a kiválóság kultúrájának kialakítását ösztönző, támogató szakmai szervezetek, konferenciák munkájában

1.3. A folyamatos fejlesztést hogyan támogatja, segíti el és ismeri el a vezetés a szervezetten belül és kívül?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a vezetőket **hogyan**

- rangsorolják, finanszírozzák, szervezik meg és támogatják a szervezetten belüli továbbfejlesztési tevékenységeket
- bátorítja, készíti fel a dolgozókat a továbbfejlesztési tevékenységre
- vesznek részt személyesen a továbbfejlesztési tevékenységekben
- rangsorolja a vezetés a szervezet továbbfejlesztési tevékenységeit
- ismerik el a szervezet valamennyi szintjén dolgozó egyének és csapatok erőfeszítéseit
- vesznek részt a partnerekkel közös fejlesztésekben



2. POLITIKA ÉS STRATÉGIÁI

2.1. A vezetés hogyan, milyen információk alapján alakítja ki stratégiáját és éves terveit, hogyan számszerűsíti céljait, és hogyan méri azok megvalósulását?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan** azonosítja, összegzi, elemzi és használja fel a következő területekkel kapcsolatos fontos információkat:

- vevők és beszállítók, a társadalom és más külső szervezetek
- dolgozók
- benchmarking
- belső teljesítmény mutatók, az „erőségek” és „gyengeségek” elemzései
- versenytársak teljesítménye
- szociális, környezetvédelmi és jogi kérdések
- gazdasági és demográfiai mutatók
- Pest megye és Budapest stratégiai tervei és céljai, operatív programja.

2.2. A vezetés hogyan vizsgálja felül, és hogyan aktualizálja stratégiáját és éves terveit, hogyan javítja az érintettek igényeinek megfelelően szervezeti működését a fejlesztési akciótervek segítségével?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- veti össze a teljesítményt a tervekkel, és módosítja szükség esetén a terveket
- gondoskodik arról, hogy a stratégia és a tervek változtatásában aktívan részt vegyenek a tulajdonosok, finanszírozók, dolgozók és más érdekelt felek mint pl. a vevők, beszállítók
- értékeli a stratégia és a tervek jelentőségét és hatékonyságát
- vizsgálja felül, aktualizálja és fejleszti stratégiáját és terveit

2.3. Hogyan ismerteti meg a szervezet a külső és belső érintettekkel a stratégiát, terveket és azok változásait?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- ismerteti meg stratégiáját és terveit dolgozóival, környezetével
- biztosítja, hogy a dolgozók a stratégia és a tervek tevékenységük szempontjából fontos részeit megértsék
- használja fel a stratégiát a tevékenységek megtervezéséhez és a célok kitéréséhez a szervezet minden szintjén



3. **EMBERI ER FORRÁSOK**

3.1. **Hogyan tervezi, fejleszti emberi er forrását a szervezet, hogyan méri és fejleszti a dolgozók szakmai tudását, a team-munka, és a folyamatos fejlesztés képességét, készségét?**

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet hogyan

- vesz fel új alkalmazottakat és fejleszti képességeiket az üzleti elvárásoknak megfelelően
- készíti emberi er forrás-terveit (pl. alkalmazás, képzés és fejlesztés, munkaerő átcsoportosítás) a stratégiájával és terveivel összhangban
- egyeztet és vizsgálja felül az egyéni és csoportcélokat az üzleti tervekkel összhangban
- határozza meg a dolgozók szükséges szakmai ismereteit, szakértelmét, jártasságát, és ezeket hogyan értékeli
- tervezi a dolgozók képességeinek fejlesztését, a szakmai ismeretek, és a team-munka területén
- ösztönzi a képzéseket, az új ismeretek megszerzését

3.2. **Hogyan motiválja, bátorítja a szervezet az egyéneket, teameket a folyamatos fejlesztésre és a kit zött célok elérésére?**

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- bátorítja a dolgozókat változtatások kezdeményezésére és azok bevezetésére
- támogatja a teamekben történ munkavégzést
- támogatja a kreatív, innovatív gondolatokat és azok megvalósítását
- vonja be valamennyi dolgozóját (egyénilag és csoportokban) a folyamatos fejlesztési tevékenységekbe
- osztja meg a legjobb gyakorlatot és tudást a szervezeten belül

3.3. **Hogyan ismeri el a szervezet az egyének és csoportok fejlesztési javaslatait, ötleteit, teljesítményét és az inno vációt?**

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- hasznosítja és védi a szellemi tulajdont, tudást és innovációt
- milyen elismerési, jutalmazási rendszert m ködtet
- támogatja a fejlesztések eszközigényét



4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ER FORRÁSOK

4.1. A szervezet hogyan építi ki és menedzseli küls partnerkapcsolatait beszállítóival és más küls partnerével?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- fejleszti beszállítói kapcsolatait összhangban a stratégiával és tervekkel, figyelembe véve a Budapest és Pest megyén belüli lehetőségeket is
- választja ki beszállítóit és méri teljesítményüket
- minimalizálja az alapanyag-hulladékot és környezeti hatását
- fejleszti tovább beszállítói hálózatát
- veszi igénybe a Budapest és Pest megyén belül található szellemi kapacitásokat
- optimalizálja a raktározást és az anyagforgást
- óvja meg a nem megújítható erőforrásokat, oldja meg az újrafelhasználást és minimalizálja a hulladékot

4.2. A szervezet hogyan menedzseli pénzügyi erőforrásait és információit?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- finanszírozza hatékonyan üzleti tevékenységét és szabályozza rövid és hosszú távon az alapvető pénzügyi paramétereket (pl. cash flow, befektetés megtérülése (ROI), stb.)
- osztja el és használja a pénzügyi erőforrásait a szervezet stratégiájának és terveinek érdekében
- értékeli befektetéseit
- kezeli a kockázatot
- vesz részt országos finanszírozású pályázatokon és ezzel Budapest és Pest megye közvetlen fejlődéséhez hogyan járul hozzá
- gondoskodik arról, hogy mindenki megkapja a munkájához szükséges információkat, valamint, hogyan gondoskodik a kapcsolódó mutatók kialakításáról és bemutatásáról
- biztosítja, hogy minden lényeges információ (pl. termékekről, folyamatokról, teljesítményről, dolgozókról, beszállítókról és vevőkről, stb.) az igényeknek megfelelően könnyen hozzáférhető legyen
- biztosítja, hogy az információk hozzáférhetőek, biztonságosak és pontosak legyenek, és megfeleljenek az érvényes elírásoknak

4.3. A szervezet hogyan menedzseli ingatlanjait, berendezéseit, technológiáját, egyéb erőforrásait?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- használja ki legjobban épületeit, berendezéseit és egyéb erőforrásait
- ismeri fel és értékeli az új és fejlett technológiákat
- hasznosítja a technológiákat üzleti céljaira és versenyelőny megszerzésére
- hogyan optimalizálja készleteit
- használja ki a meglévő technológiák lehetőségeit
- azonosítja és cseréli le régi elavult technológiáit
- csökkenti és hasznosítja újra hulladékait
- optimalizálja közüzemi fogyasztását



5. FOLYAMATOK

5.1. A szervezet hogyan ismeri meg a vevők igényeit, elvárásait, hogyan tervezi és fejleszti az elvárások és az elégedettség alapján termékeit, szolgáltatásait?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- kutatja a vevői igényeket, a piaci trendeket és a versenytársakat
- gyűjti a vevők visszajelzéseit a termékek és szolgáltatások fejlesztése érdekében
- méri és kíséri figyelemmel a vevők elégedettségét
- fejleszti partneri kapcsolatait a vevőkkel
- kutatja a vevők látens igényeit az innováció érdekében
- használja fel a piackutatásból, vevői felmérésekből és más visszajelzésekből származó információit a termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal szembeni jelen és jövőbeni vevői igények és elvárások meghatározására
- tervezi meg és fejleszti ki az új termékeit a vevői igények és elvárások kielégítésére

5.2. A szervezet hogyan alakította ki, hogyan tervezi és irányítja folyamatait, kulcsfolyamatait?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- fejleszti irányítási rendszerét annak érdekében, hogy a termékek és szolgáltatások megfeleljenek a követelményeknek
- építi fel irányítási rendszerét az ismert rendszerszabványok alapján
- használja a megfelelő minőségesszempontokat a folyamatainak továbbfejlesztésére

5.3. A szervezet hogyan fejleszti tovább folyamatait a belső és külső mérések, visszajelzések, a dolgozók és a csapatok innovatív ötletei, javaslatai alapján?

Ez megmutatkozhat abban, hogy a szervezet **hogyan**

- határozza meg a vevői igényekkel kapcsolatos fejlesztendő területeket
- fejleszti folyamatosan meglévő termékeit és szolgáltatásait a vevők meghatározott és elvárt (látens) igényeivel összhangban
- méri a folyamatok teljesítményét, és teszi ki a fejlesztést ösztönző célokat
- menedzseli az új termékek és szolgáltatások fejlesztését a meghatározott és elvárt (látens) vevői igények kielégítése érdekében
- veszi figyelembe a szervezet belső szellemi potenciálját és annak innovációs készségét



6. A VEV I ELÉGEDETTSÉG TERÉN ELÉRT EREDMÉNYEK

6.1. Mi a vevők véleménye a szervezetről és teljesítményéről?

A szervezet jellegétől és céljaitól függően a vevők véleményét bemutató teljesítmény-mutatók az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a szervezetről alkotott általános képpel kapcsolatban:
 - elérhetőség;
 - kommunikáció;
 - rugalmasság;
 - proaktív (megelőző) magatartás;
 - válaszadási/reagáló képesség.
- a termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatban:
 - minőség;
 - érték;
 - megbízhatóság;
 - innováció;
 - szállítás, (pl. 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 háttérrel kapcsolatban:
 - visszatérő vevők;
 - a szervezet más termékeinek és szolgáltatásainak igénybevétele;
 - a szervezet termékeinek és szolgáltatásainak ajánlása más vevőknek.

6.2. Hogyan alakulnak belső teljesítménymutatói a vevői elégedettség kielégítésére vonatkozóan?

A külső vevői elégedettség és háttér megismerésére, elrejelzésére és fejlesztésére a szervezet által alkalmazott mutatók a következők lehetnek

- a szervezetről alkotott általános képpel kapcsolatban:
 - díjak és elismerések;
 - sajtóvisszhang.
- termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatban:
 - versenyképesség;
 - hibás, rossz és visszautasított tételek aránya;
 - szavatossági és garanciális feltételek;
 - logisztikai mutatók;



- reklamációk száma és kezelése;
- termék életciklus;
- piacra kerülés időszükséglete.
- értékesítési és értékesítés utáni szolgáltatásokkal kapcsolatban:
 - képzési igény;
 - válaszadási arány.
- vásárlói hűségrel kapcsolatban:
 - visszatérő vevők részaránya;
 - a partnerkapcsolat időtartama;
 - eredményes ajánlások;
 - rendelések gyakorisága/értéke;
 - új vagy elvesztett üzletek;
 - újbóli megrendelések.



7. A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG TERÉN ELÉRT EREDMÉNYEK

7.1. Hogyan értékelik a dolgozók a szervezet tevékenységét?

Ezek a teljesítmény-mutatók azt mutatják be, hogy a dolgozók hogyan értékelik a szervezet tevékenységét (felmérésekből, célcsoport vizsgálatokból, interjúkból, rendszeres és módszeres értékelésekből stb. származó információk alapján).

A dolgozók véleményét bemutató eredmények az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a motivációval kapcsolatban:
 - karrier fejlesztés;
 - kommunikáció;
 - felhatalmazás;
 - esélyegyenlőség biztosítása;
 - bevonás;
 - vezetési stílus;
 - tanulási és önmegvalósítási lehetőség;
 - elismerés;
 - célok kitűzése és értékelés;
 - a szervezet értékrendje, küldetése, jövőképe, politikája és stratégiája;
 - képzés és szakmai fejlődés.
- az elégedettséggel kapcsolatban:
 - a szervezet dolgozóikkal kapcsolatos adminisztratív tevékenysége;
 - alkalmazási feltételek;
 - a dolgozók rendelkezésére álló helyiségek, eszközök és szolgáltatások;
 - munkaegészségügyi és munkavédelmi körülmények;
 - munkahelyi biztonság;
 - bér és egyéb juttatások;
 - egyenrangúság a munkaviszonyban;
 - változásmenedzsment;
 - a szervezet környezetvédelmi politikája és környezetre gyakorolt hatása;
 - a szervezetnek a helyi közösségben és a társadalomban betöltött szerepe;munkahelyi környezet

7.2. Hogyan alakulnak belső teljesítménymutatóik a dolgozói elégedettség kielégítésével kapcsolatban?

A szervezet jellegétől és céljaitól függően a dolgozói elégedettség terén a szervezet által elért eredményeket mérő teljesítmény-mutatók az alábbiakat foglalhatják magukban:

- az elért eredményekkel kapcsolatban:
 - az alkalmassági követelmények összevetése a rendelkezésre álló képességekkel;
 - termelékenység;
 - a képzés és szakmai fejlesztés eredményessége a célok megvalósulása szempontjából;
- a motivációval és bevonással kapcsolatban:
 - bevonás a fejlesztett csapat munkájába;
 - bevonás a javaslati rendszerbe;
 - a képzés és a szakmai fejlesztés szintje;
 - a team-munka mérhető haszna;



- a egyének és a teamek elismerése;
- a dolgozói felmérésekben való részvétel aránya;
- a dolgozói elégedettséggel kapcsolatban:
 - hiányzások és megbetegedések (száma / aránya);
 - balesetek (száma / aránya);
 - munkaügyi sérelmek, panaszok, viták;
 - a munkaerő felvétel, alkalmazás tendenciái;
 - munkaerő elvándorlás, fluktuáció;
 - sztrájkok;
 - a szervezet által nyújtott juttatások kihasználása;
 - a szervezet által nyújtott szolgáltatások igénybevétele (pl. üdülés, bölcsőde);
- a szervezet dolgozóinak nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatban:
 - a személyzeti adminisztráció pontossága;
 - a kommunikáció hatékonysága;
 - a dolgozói kérdésekre, kérésekre adott válaszok gyorsasága;
 - a képzések (hatékonyságának) értékelése, hatékonyságának vizsgálata



8. TÁRSADALMI HATÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

8.1 Milyen eredményeket ért el a szervezet a közvetlen környezetében, a Közép-magyarországi Régióban, és azon kívül a társadalomra gyakorolt hatásával kapcsolatban?

A szervezet jellegét l és céljaitól függ en a társadalom véleményét bemutató eredmények az alábbiakat foglalhatják magukban a szervezetr l:

- amely mint felel s állampolgár cselekszik:
 - a közösség számára fontos információk közzététele;
 - a helyi regionális és a nemzetgazdaságra gyakorolt hatás;
 - kapcsolat az illetékes hatóságokkal;
 - etikai magatartás.
- amely részt vesz a helyi közösség életében:
 - oktatás és képzés;
 - orvosi- és jóléti ellátás támogatása;
 - sport és szabadid s tevékenységek támogatása;
 - önkéntes munka és jótékonyági tevékenységek.
- amely csökkenti és megelőzi a m ködéséb l ered és/vagy a termékei életciklusa alatt keletkező károkat, veszélyeket:
 - egészségügyi kockázatok, ártalmak és balesetek;
 - zaj és szagártalom;
 - vészhelyzetek és kockázatok kezelése;
 - környezetszennyezés és toxikus anyag kibocsátás.
- amely beszámol az er források megóvását és fenntarthatóságát segít tevéken ységér l:
 - szállítási módok kiválasztása;
 - ökológiai hatás;
 - a hulladék és a csomagolóanyag mennyiségének csökkentése és kiküszöböl ése;
 - nyersanyagok vagy egyéb források helyettesítése;
 - energiafogyasztás (például gáz, víz, villamos energia), újrahasznosítás.
- a foglalkoztatottak számában történt változások kezelése;
- sajtóvisszhang;
- együttm ködés a hatóságokkal olyan kérdésekben, mint a
 - tanúsítás;
 - vámvizsgálat;
 - import / export;
 - tervezés;
 - termék kereskedelmi forgalomba hozatala.
- kapott elismerések és díjak.



9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK

9.1. Milyen kulcsfontosságú eredményeket ért el a szervezet?

Ezek a mutatók a szervezet által elre megtervezett és legfontosabbnak tartott, kulcsfontosságú eredményeket mutatják be, amelyek a szervezet jellegét és céljaitól függően az alábbiakat foglalhatják magukban:

- pénzügyi eredmények, mint például a(z)
 - részvények árfolyama;
 - osztalék;
 - adózás előtti, bruttó eredmény;
 - adózott eredmény;
 - értékesítés nettó árbevétele;
 - költségvetési előirányzatok betartása;
- nem pénzügyi eredmények, mint például a(z)
 - piaci részesedés;
 - piacra jutás időszükséglete;
 - mennyiségek;
 - egyéb sikerességi mutatók.

9.2. Hogyan alakulnak a szervezet kulcsfontosságú mutatói?

A szervezet jellegét és céljaitól, valamint az alkalmazott folyamatoktól függően ezek a mutatók az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a folyamatokkal kapcsolatosan:
 - teljesítmény;
 - alkalmazás;
 - értékelés;
 - innováció;
 - fejlesztés;
 - ciklus idő;
 - hibaarány;
 - érettség, kiforrottság;
 - termelékenység;
 - piacra jutás időszükséglete;
- a külső forrásokkal kapcsolatosan, beleértve a partnerkapcsolatokat:
 - beszállító teljesítménye;
 - beszállító ár;
 - a partnerkapcsolatok száma és hozzáadott értéke;
 - a partnerek által generált megoldások száma és hozzáadott értéke az innovatív termékek és szolgáltatások tekintetében;
 - a partnerekkel közösen végzett fejlesztések száma és hozzáadott értéke;
 - a partnerek közreműködésének elismerése;
- a pénzügyi mutatókkal kapcsolatosan:
 - cash flow kimutatásból származó adatok;
 - mérleg előző évi származó adatok;
 - értékcsökkenési leírás;
 - fenntartási, karbantartási költségek;
 - saját vagyoni arányos megtérülés (ROE);
 - eszköz arányos megtérülés (ROA);
 - hitelképesség mutatók;
- az ingatlanokkal, berendezésekkel és készletekkel kapcsolatosan:
 - hibaarány;
 - készletforgási sebesség;
 - erőforrás felhasználás;
 - hasznosítás;
- a technológiával kapcsolatosan:
 - az innováció aránya;
 - a szellemi tulajdon értéke;
 - szabadalmak,
 - szerzői, szabadalmi díjak;
- az információval és tudással kapcsolatosan:
 - elérhetőség;
 - teljesség, sértetlenség; fontosság;
 - időszükséglet;
 - a tudás közreadása és felhasználása;
 - a szellemi tőke értéke.



JEGYZETEK