



SZERVEZETI MONITORING RENDSZER

**Az EFOP-1.9.8-17
„Egyházi és civil szervezetek szociális közfeladat ellátásának
támogatása” című felhívás**

**„A SZOMBATHELYI EGYHÁZMEGYEI KARITÁSZ KOMPLEX
FEJLESZTÉSE” c. EFOP-1.9.8-17-2017-00008 projekt keretében**

**Hollósi Szabolcs szakértő
Szombathely, 2020.**

TARTALOMJEGYZÉK

1. ELŐZMÉNYEK	3
2. A SZERVEZET BEMUTATÁSA	3
3. A MONITORING RENDSZER DEFINIÁLÁSA	5
4. A MONITORING RENDSZER FELÉPÍTÉSE	6
4.1. MONITORING STRATÉGIA	6
4.2. MÉRENDŐ INDIKÁTOROK MEGHATÁROZÁSA	7
4.3. A MONITORING SZERVEZETI KERETEI.....	14
4.4. A MONITORING TEVÉKENYSÉG VÉGREHAJTÁSA	14
5. EFQM ALAPÚ MINŐSÉGFEJLESZTÉS	15
6. MELLÉKLETEK	25
6.1. ÜGYFÉL ELÉGEDETTSÉGI KÉRDŐÍV	25
6.2. ÖNÉRTÉKELÉSI INTERJÚTERV SZERVEZETI VEZETŐK, INTÉZMÉNYEGYSÉG-VEZETŐK SZÁMÁRA (EFQM ALAPJÁN)	26
6.3. DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉGI KÉRDŐÍV	27

1. Előzmények

A projekt szakmai tervében a monitoring rendszerrel kapcsolatosan az alábbi szakmai tartalmak leírása található, amely alapot képez jelen dokumentum elkészítéséhez.

3. Tevékenységcsoport: A közszolgáltatások minőségének javításával összefüggően a szervezeti működés hatékonyabbá tételéhez szükséges, az operatív működést lehetővé tévő informatikai fejlesztések:

- *a szolgáltatások rendszeres ellenőrzését támogató monitoring rendszerek fejlesztése:*
 - *a szervezetfejlesztés egyik eredményeként a szervezetre szabott monitoring rendszer kiépítése, bevezetése és működtetése;*
 - *szisztematikus, előre meghatározott gyakoriságú teljesítményértékelés, amely az adott aktuális eredményeket és a kitűzött célokat veti össze;*
 - *a monitoring eredményei felhasználásra kerülnek a közszolgáltatások minőségének javításához, valamint a szervezeti működés hatékonyabbá tételéhez;*
 - *a szakmai feladatot a szervezetfejlesztési csoport fogja végrehajtani az érintett célcsoporttal együttműködve;*
 - *Számszerűsített eredmény: 1 db bevezetett, a szervezetre vonatkozó monitoring rendszer*

2. A szervezet bemutatása

A Szombathelyi Egyházmegyei Karitás 25 éve jelentős tevékenységet fejt ki a hátrányos helyzetű emberek befogadásában, a leszakadó rétegek támogatásában, életük megsegítésében. Felvállalt feladatait a nagycsaládosokért, nehéz sorsú gyermekekért, idősekért, ifjúságért és betegekért, valamint a hátránykompenzációs területeken az egész egyházmegye területén teszi ezt a plébániai karitászon keresztül. Az egyházi szerepvállalás kiemelt jelentőségű a karitatív és önkéntes tevékenység és a helyi közösségek megtartó erejének elősegítése terén. A Karitás egyre nagyobb szerepet vállal a szegénységben élők foglalkoztatásának támogatásában. A Szombathelyi Egyházmegyei Karitás Vas és Zala megyében működik. Működésének egyik alapja a közösségépítés, közösségfejlesztés.

A Szombathelyi Egyházmegyei Karitás alaptevékenysége a szociális- karitatív szolgálat. A Karitás 1991-ben, tevékenységének kezdetén 2 főállású munkatárssal rendelkezett, és az Egyházmegye területén, alakulásakor 40 Karitás önkéntes csoporttal, mely az idők során 88 csoportra fejlődött föl, melyben közel 800 önkéntes dolgozik. Az önkéntesek jelenlegi fő feladata a természeti katasztrófák esetén az aktív gyűjtés, az EU-s élelmiszerprogramban való részvétel (198 település, 9602 család), településeiken, segítségnyújtás, beteglátogató csoportok működtetése.

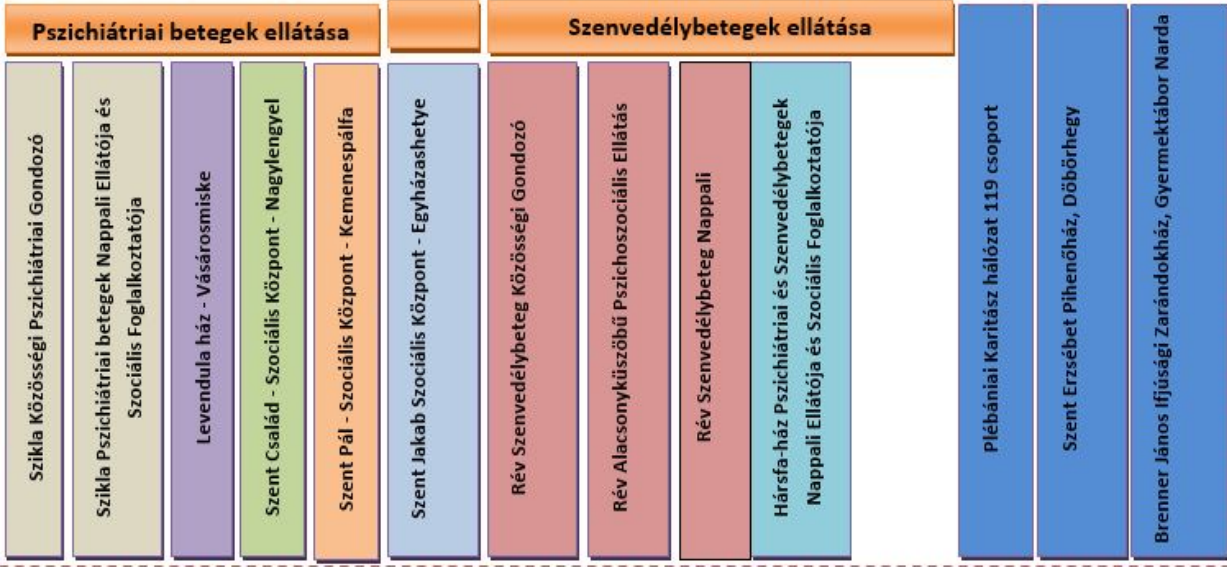
Tevékenységterületei:

- karitatív tevékenységek (adománygyűjtés)
- szenvedélybetegek és pszichiátria betegek alap és szakosított ellátása (RÉV, Hársfaház, nappali ellátó, Szikla Közösségi Gondozó, Pszichiátriai betegek nappali ellátója)
- vidéki intézmények (vásárosmiskei Levendula-ház, nagylengyeli Szent Család Szociális Központ Pszichiátria betegek Nappali Ellátója, Szent Pál Szociális Központ Kemenespálfán, Szent Jakab Szociális Központ Egyázashetye)



Szombathelyi Egyházmegyei Karitás

V É G R E H A J T Á S

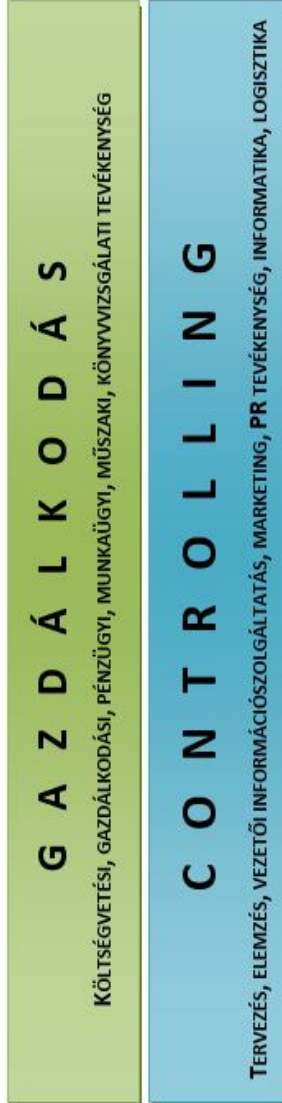


Folyamatos egyeztetések

KOORDINÁCIÓ



I R Á N Y Í T Á S



A Szombathelyi Egyházmegyei Karitás céljai:

- Az előítéletesség és a hátrányos megkülönböztetés elleni többszintű fellépés, a hátránykompenzáció megvalósítása, a társadalmi esélyteremtés biztosítása.
- Az érdeklődés felkeltése a katolikus, karitatív tevékenység iránt.
- Szervezett anyagi és természetbeli segítségnyújtás a lelki és testi bajban szenvedőknek minden lehetséges területen.
- Karitatív célok megvalósítása érdekében adományokat gyűjt, melyek jórészt az áldozatkész falusi és városi emberektől érkeznek, de több neves cég is támogatja a szervezet tevékenységét.

3. A monitoring rendszer definiálása

A monitoring a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát kíséri figyelemmel, melynek során a releváns eseményekről és tevékenységekről (együtt: folyamatokról) rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak a Szombathelyi Egyházmegyei Karitás vezetői.

Alapvetések:

- a vezető felelőssége kiépíteni és működtetni a monitoring rendszert,
- a szervezet egészére kiterjedőnek kell lennie,
- kockázati alapon kell működnie, vagyis szűkös erőforrások esetén a célok megvalósítását leginkább veszélyeztető folyamatokra kell fókuszálnia,
- a változó körülményekhez igazodva folyamatosan megújulónak kell lennie.

A monitoringnak - vizsgálati terület szempontból - alapvetően két fajtáját különböztethetjük meg: a szervezeti teljesítmény, illetve a belső kontrollrendszer monitoringját.

- I. A szervezeti teljesítmény monitoringja a stratégiai célok teljesüléséhez kapcsolható, mérhető, mutatószámokban kifejezett output értékeket követi nyomon és értékeli.
- II. A belső kontrollrendszer monitoringja a rendszerelemek folyamatos figyelemmel kísérését jelenti (adatok gyűjtése, elemzése, értékelése). Célja, hogy a vezetés számára bizonyosságot adjon a belső kontrollrendszer eredményes működéséről.

Két típusa: A) a folyamatba épített monitoring (az operatív tevékenységek keretén belül működtetett, folyamatos adatgyűjtés és adatelemzés), valamint B) az egyedi értékelés (rendszeres időközönként végzett, általában – de nem feltétlenül - a folyamatba épített monitoring által szolgáltatott információkra alapozott értékelő tevékenység, mely során a folyamatba épített monitoring tevékenységeket is vizsgálja). Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk, hogy a szervezeti teljesítmény monitoringja azt figyeli, mit értünk el, a belső kontrollrendszer monitoringja pedig azt elemzi, hogy ezt a teljesítményt hogyan értük el.

Az alábbiakban javaslatot fogalmazunk meg a monitoring és értékelési tevékenység legfontosabb elemeire vonatkozóan.

- Egyértelmű célokat kijelölő, világos beavatkozási logikával rendelkező stratégia kialakítása.
- A monitoring és értékelési tevékenység alapját jelentő indikátorkészlet kialakítása, indikátorokkal összefüggő információk (indikátor definíciója, bázisérték, célérték, indikátor forrása / mérés módja, gyakorisága) meghatározása.
- Szervezeti felelősség meghatározása.

A monitoring és értékelési tevékenységekhez kapcsolódó legfontosabb operatív feladatok:

- A monitoring rendszer kereteinek kialakítása. Az indikátorok aktuális értékének (a terv szerinti gyakorisággal történő) összegyűjtése, rögzítése a monitoring rendszerben.
- Rendszeres, tervezett monitoring látogatások – a szolgáltatások megvalósulásának nyomon követése érdekében.
- Éves monitoring jelentés készítése, amely tartalmazza a kimeneti és eredményindikátorok értékének alakulását, az ennek alapján megfogalmazható következtetéseket és az esetlegesen szükségesnek tartott beavatkozásokat.

4. A monitoring rendszer felépítése

4.1. Monitoring stratégia

A szakmai terv alapján megfogalmazott elvárásokat követve első lépésben elkészül a szervezetre szabott, a szolgáltatások rendszeres ellenőrzését támogató szabott **monitoring rendszer** (2020.06.15), majd azt követően egy **induló monitoring jelentés** a kiinduló állapot rögzítésére (2020.07.15), majd egy **záró monitoring jelentés** a projekt zárását megelőzően (legkésőbb 2020.11.30-ig). Az induló jelentés az indikátorok adatbázisát állítja fel, míg a zárójelentés is tartalmazni fog javaslatokat a szolgáltatások minőségének fejlesztése, a szervezeti hatékonyság növelése érdekében. A monitoring rendszerhez kapcsolódóan javaslatot teszünk egy **EFQM alapú önértékelési rendszer** felépítésére is, és erre alapozunk a felméréseknél is. A szolgáltatások minőségfejlesztése és a szervezeti hatékonyság területekre irányuló javaslatok megalapozása érdekében az indikátor alapú monitoring mellett a zárójelentéshez **elégedettségi felméréseket** is végzünk (információkat gyűjtünk ügyfelektől/kliensektől, munkavállalóktól).

4.2. Mérendő indikátorok meghatározása

A hatékony monitoring és értékelési tevékenység nem működhet pontosan meghatározott indikátorok nélkül. A jól mérhető célok meghatározása biztosítja annak lehetőségét, hogy nyomon kövessük, hogy a célkitűzések mennyiben valósultak meg. Ha a célokat és a célokhoz kapcsolódó mutatókat jól fogalmazzuk meg, a döntéshozók és a nyilvánosság könnyen megérthetik azokat, és ösztönözik a jobb eredmények elérését. A fejezetben meghatározzuk az alkalmazandó és alkalmazni kívánt indikátorokat, kapcsolódásukat a szervezet célrendszeréhez, valamint az indikátorokkal szembeni általános elvárásokat.

Az indikátorok megfelelő, szakmailag megalapozott meghatározása kulcsfontosságú a monitoring és értékelési tevékenység sikere érdekében. Az indikátorokkal szemben az alábbi követelményeket kell támasztani:

SPECIFIKUS: az indikátor konkrét és kapcsolódik ahhoz a célhoz, aminek a mérésére szolgál

MÉRHETŐ: lehetőleg számszerű formában kifejezhető, hiszen a mutató pontos mérése így biztosítható

ELÉRHETŐ, REÁLIS: az indikátoroknak reális célértéket kell meghatározni, mely összhangban áll a beavatkozás mértékével, másrészt az indikátornak olyannak kell lennie, melynek aktuális értéke viszonylag könnyen (pl. hivatalos statisztikából) megállapítható

RELEVÁNS: az indikátornak relevánsnak kell lennie a program szempontjából

AKTUÁLIS: az indikátornak olyannak kell lennie, mely aktuálisan mutatja az adott eredmény vagy output állapotát

Az indikátorok teljes körű meghatározásának az alábbi összetevői vannak:

- Definíció – az indikátor pontos, egyértelmű meghatározása (pl. a beavatkozás által létrehozott új munkahelyek száma)
- Az indikátor bázisértéke – csak abban az esetben tudjuk mérni az adott indikátorral a leírni kívánt változást, ha ismerjük a viszonyítási alapot jelentő kiindulási értéket (bizonyos indikátorok esetében a kiinduló érték lehet 0).
- Az indikátor célértéke – meg kell határozni az elvárt értéket, hiszen ehhez mérten lehet kijelenteni, hogy teljesült-e az elvárt eredmény.
- Az indikátor forrása / mérésének módja – az indikátor teljes körű meghatározásának része az is, hogy definiáljuk, milyen forrásból áll rendelkezésre az aktuális érték, illetve speciális indikátor esetén mi a mérés módja.

A monitoring rendszerhez kapcsolódó javasolt indikátorkészlet

Az alábbi táblázat tartalmazza a javasolt indikátorokat az EFQM 9-es kritériumrendszere szerint. Az adatok gyűjtése az intézményegységek bevonásával történik.

Indikátor megnevezése	Definíció	Kapcsolódó cél	Mértékegység	Bázisérték (2019.12.31)	Célérték (2020.12.31)	Adatforrás
1. VEZETÉS						
Ajánlanám a szervezetet rokonaim és ismerőseim számára jó munkahelyként?	A legfontosabb munkavállalói elköteleződési mutató (intézményegységenként)		1-5 likert skálán mért eredmény	n.a.		munkavállalói elégedettségi felmérés eredménye
Ajánlanám a szervezetet rokonaim és ismerőseim számára jó munkahelyként?	A legfontosabb munkavállalói elköteleződési mutató (összesítve szervezeti szinten)		1-5 likert skálán mért eredmény	n.a.		munkavállalói elégedettségi felmérés eredménye
Van lehetőségem fejlődésre a szervezetben, és ebben támogatást kapok	Intézményegységenként		1-5 likert skálán mért eredmény	n.a.		munkavállalói elégedettségi felmérés eredménye
Van lehetőségem fejlődésre a szervezetben, és ebben támogatást kapok	Összesítve szervezeti szinten		1-5 likert skálán mért eredmény	n.a.		munkavállalói elégedettségi felmérés eredménye
Közvetlen felettesemtől rendszeres, segítőkész és a valóságot tükröző visszajelzést kapok a teljesítményemre	Intézményegységenként		1-5 likert skálán mért eredmény	n.a.		munkavállalói elégedettségi felmérés eredménye
Közvetlen felettesemtől rendszeres, segítőkész és a valóságot tükröző visszajelzést kapok a teljesítményemre	Összesítve szervezeti szinten		1-5 likert skálán mért eredmény	n.a.		munkavállalói elégedettségi felmérés eredménye

Indikátor megnevezése	Definíció	Kapcsolódó cél	Mértékegység	Bázisérték (2019.12.31)	Célérték (2020.12.31)	Adatforrás
-----------------------	-----------	----------------	--------------	----------------------------	--------------------------	------------

2. POLITIKA ÉS STRATÉGIA

A szervezeti alapidokumentumokban/stratégiában is szereplő jelenleg működő szolgáltatások száma	Az önálló intézményegységek, vagy egyértelműen elkülöníthető szolgáltatási területek		db			szervezeti dokumentumok

3. EMBERI ERŐFORRÁSOK

Főállású munkavállalók száma	női és férfi, valamint életkori bontásban		fő			munkaügyi statisztika
Önkéntesek száma	női és férfi, valamint életkori bontásban		fő			szervezeti dokumentumok
Felsőfokú végzettségűek aránya a munkavállalók körében	női és férfi, valamint életkori bontásban		%			munkaügyi statisztika
Középfokú végzettségűek aránya a munkavállalók körében	női és férfi, valamint életkori bontásban		%			munkaügyi statisztika

Indikátor megnevezése	Definíció	Kapcsolódó cél	Mértékegység	Bázisérték (2019.12.31)	Célérték (2020.12.31)	Adatforrás
-----------------------	-----------	----------------	--------------	----------------------------	--------------------------	------------

4. PARTNERKAPCSOLATOK

Külső stratégiai partnerségek száma	Vállalati		db			szervezeti dokumentumok
Külső stratégiai partnerségek száma	Civil		db			szervezeti dokumentumok
Külső stratégiai partnerségek száma	Állami		db			szervezeti dokumentumok

5. FOLYAMATOK

Azonosított folyamataink száma	szolgáltatási, termék-előállítási, egyéb általános szervezeti folyamatok		db			szervezeti dokumentumok

Indikátor megnevezése	Definíció	Kapcsolódó cél	Mértékegység	Bázisérték (2019.12.31)	Célérték (2020.12.31)	Adatforrás
-----------------------	-----------	----------------	--------------	----------------------------	--------------------------	------------

6. ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK						
Személyes információnyújtásban részesülők száma			fő			A személyes információnyújtásban részesülők által kitöltött adatlap
Gyűjtött adományok összes értéke			e Ft			
Adományokban részesülő rászorulóknak száma			fő			
Intézményi ellátásba bevontak száma			fő			statisztikai adatlapok
Intézményi kapacitások nagysága			férőhelyek			működési engedélyek
Várakozók átlagos száma			fő			igénybejelentések
Egy ellátottra jutó működési költség			e Ft			statisztikai adatlapok
A foglalkoztatásba bevont hátrányos helyzetűek számára kifizetett nettó jövedelem			e Ft			könyvelés
A foglalkoztatásba bevont hátrányos helyzetűek számára kifizetett bruttó jövedelem			e Ft			könyvelés

Indikátor megnevezése	Definíció	Kapcsolódó cél	Mértékegység	Bázisérték (2019.12.31)	Célérték (2020.12.31)	Adatforrás
-----------------------	-----------	----------------	--------------	----------------------------	--------------------------	------------

7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK						
Lemorzsolódási arány az elmúlt egy éven belül a munkatársak körében	A munkaviszony megszüntetések aránya a teljes létszámhoz viszonyítva		%			munkaügyi statisztika
Az elmúlt egy évben a munkatársak által elvégzett tanfolyamok, továbbképzések száma			db			képzési dokumentáció

8. TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉS EREDMÉNYEI						
Megjelent sajtó hírek száma	kiemelt események megjelenése az írott és elektronikus sajtóban		db			sajtóanyagok
Társadalmi díjak az elmúlt egy évben	személyes, vagy szervezeti szintű elismerések		db			díjak
Különböző társadalmi bizottságokban, csoportokban való szerepvállalás			db			releváns dokumentumok

Indikátor megnevezése	Definíció	Kapcsolódó cél	Mértékegység	Bázisérték (2019.12.31)	Célérték (2020.12.31)	Adatforrás
-----------------------	-----------	----------------	--------------	----------------------------	--------------------------	------------

Indikátor megnevezése	Definíció	Kapcsolódó cél	Mértékegység	Bázisérték (2019.12.31)	Célérték (2020.12.31)	Adatforrás
9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK (PÉNZÜGYI MUTATÓK)						
Éves költségvetés bevételi főösszege			e Ft			pénzügyi dokumentumok
Saját bevételek és aránya az éves tervszámhoz képest			e Ft			pénzügyi dokumentumok
Normatív bevételek és aránya az éves tervszámhoz képest			e Ft, %			pénzügyi dokumentumok
Pályázati bevételek és aránya az éves tervszámhoz képest			e Ft			pénzügyi dokumentumok
Éves költségvetés kiadási főösszege			e Ft			pénzügyi dokumentumok
Személyi jellegű ráfordítások és aránya az éves tervszámhoz képest			e Ft			pénzügyi dokumentumok
Anyagjellegű ráfordítások és aránya az éves tervszámhoz képest			e Ft			pénzügyi dokumentumok
Értécsökkenési leírás és aránya az éves tervszámhoz képest			e Ft			pénzügyi dokumentumok
Beruházási költségek			e Ft			pénzügyi dokumentumok
Egy dolgozóra jutó bevétel			e Ft			pénzügyi dokumentumok

4.3. A monitoring szervezeti keretei

A monitoring és értékelési tevékenység folytatásának operatív felelőse a Karitászigazgatója.

A szervezetfejlesztési csoport felelős a monitoring és értékelési tevékenységgel összefüggő adminisztratív és koordinációs feladatok folyamatos ellátásáért. A végrehajtás során az egyes intézményegységek által rendelkezésre bocsátott monitoring adatokat egy monitoring adatbázisban tárolják. Az adatok feldolgozása alapján rendszeres monitoring jelentést készül évente egy alkalommal a projektzárást követően is.

A monitoring jelentés az intézmény éves beszámolójának a részét képezi, amelyet a szervezetfejlesztési csoport terjeszt elő, és az igazgató hagyja jóvá. A jelentés az indikátor értékek alakulásának tükrében vizsgálja a szolgáltatások végrehajtásának előrehaladását, és javaslatokat fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy szükséges-e a végrehajtás bizonyos elemeinek módosítása.

A jelentésben esetlegesen megfogalmazódó változtatási javaslatok a következő év munkatervébe épülnek be.

A monitoring tevékenységnek transzparensnek, nyilvánosnak kell lennie. Az átláthatóság biztosítása érdekében a megismertetett monitoring jelentés kivonatát a szervezet honlapján közzéteszi az alábbi szempontok szerint:

- A tájékoztatásnak világosnak és tömörnek, összefoglaló jellegűnek kell lennie, ugyanakkor szerepeltetni kell benne a részletesebb adatok hozzáférési helyét is.
- Az adatokat könnyen érthető formában (összefoglaló táblázat, grafikonok, minőség szempontú leírások) kell bemutatni.
- A legfontosabb adatok bemutatásában kapcsolatot kell teremteni a kiemelt szervezeti célkitűzésekkel.

4.4. A monitoring tevékenység végrehajtása

A monitoring az egyes szakmai tevékenységek során keletkező adatok gyűjtésére, adatbázisba rögzítésére alapoz, majd második lépésként az adatok elemzése, értékelése, és fejlesztési javaslatok megfogalmazása történik meg.

Jelentés megnevezése	Tartalma	Felelőse	Közreműködők	Határidő
Induló monitoring	Monitoring rendszer koncepciója	Szervezetfejlesztési csoport	Projektmenedzser, monitoring szakértő	2020.03.31.
Induló monitoring	Indikátor adatbázis feltöltése	Szervezetfejlesztési csoport	Projektmenedzser, monitoring szakértő, intézményegységek vezetői	2020.09.30.
Záró monitoring	Indikátorok elemzése, vezetői interjúk, elégedettségi felmérések elvégzése, kiértékelése, fejlesztési javaslatok	Szervezetfejlesztési csoport	Projektmenedzser, monitoring szakértő, intézményegységek vezetői	2020.10.31.

5. EFQM alapú minőségfejlesztés

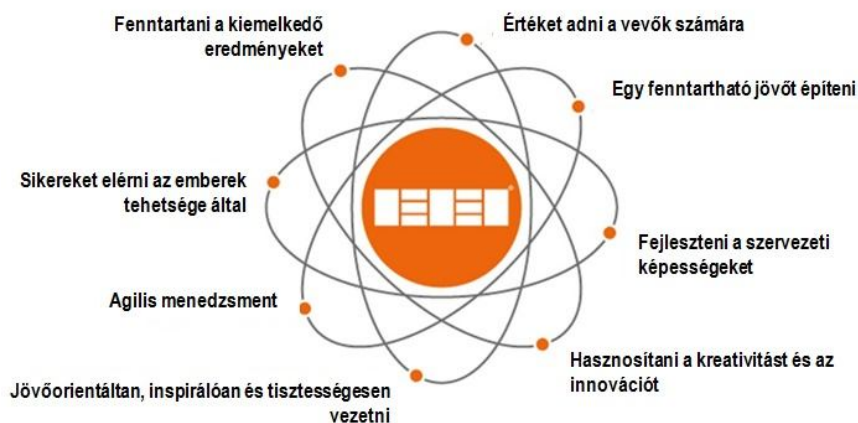
Az utóbbi években az auditálás mellett egy új minőségértékelési módszer jelent meg, ami egyértelműen a TQM filozófiához kötődik, ez pedig az ún. önértékelés. Ennek célja a vállalat fejlesztése, amelynek érdekében feltárja a szervezet erősségeit és a fejlesztendő területeit. Az önértékelés lehetővé teszi a szervezet számára, hogy rangsorolja a fejlesztendő területeket, és beépítse stratégiai tervébe a legfontosabb tennivalókat.

Európa 14 vezető vállalata 1991-ben kidolgozott egy menedzsment modellt (Európai Üzleti Kiválósági Modell), amely segítséget ad, hogy egy vállalat meg tudja felelni ezen összetett elvárásoknak. Terjesztésével egy alapítványt, a brüsszeli székhelyű EFQM-et (European Foundation for Quality Management) bízták meg. Ez a modell nem a termék vagy szolgáltatás minőségét, hanem az egész szervezet tevékenységének, működésének kiválóságát helyezi a középpontba. Európában elsősorban az ún. EFQM Kiválóság Modell alkalmazása kapcsán terjedt el, és a magyar Nemzeti Minőség Díj alapjává is vált. Az önértékelést semmiképpen nem szabad úgy felfogni, mint olyan eszközt, amely csak minőségdíjra pályázók számára lenne szükséges a pályázat elkészítéséhez. A vállalatok egyre szélesebb körének kellene alkalmaznia az önértékelést az üzleti kiválóság elérésének eszközeként.

A kiválóság alapelvei (<https://kivalosag.com/hu/efqm-excellence/a-kivalosag-alapelvei/>)



A Kiválóság Alapelvei



© EFQM 2012

1. *Értéket adni a vevők számára*

A kiváló szervezetek folyamatosan értéket teremtenek a vevők számára azáltal, hogy megértik, előrejelzik és teljesítik az igényeket, elvárásokat és a lehetőségeket.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a kiváló szervezetek:

- ismerik a szervezet jelenlegi és lehetséges vevői csoportjait, valamint felkészülnek a különböző igényeikre és elvárásaikra.

- átalakítják az igényeket, elvárásokat és lehetséges követelményeket vonzó és fenntartható értékajánlatokká mind a meglévő, mind a potenciális vevők számára.
- a vevőkkel a nyíltságon és átláthatóságon alapuló párbeszédet alakítanak ki és tartanak fenn.
- törekednek az innovációra és arra, hogy vevőik számára értéket teremtsenek, bevonva őket adott esetben új és innovatív termékek, szolgáltatások és gyakorlatok kifejlesztésébe.
- biztosítják, hogy munkatársaik rendelkezzenek a megfelelő erőforrásokkal, kompetenciákkal és felhatalmazással a vevő számára nyújtott érték maximalizálása érdekében.
- folyamatosan figyelemmel kísérik és felülvizsgálják a vevők tapasztalatait és érzékeléseit, és minden vevői visszajelzésre megfelelően reagálnak.
- a vevők számára létrehozott érték maximalizálása érdekében teljesítményüket összehasonlítják a megfelelő benchmark adatokkal, tanulnak az erősségekből és a fejlesztendő területekből.

2. Egy fenntartható jövőt építeni

A kiváló szervezetek pozitív hatással vannak az őket körülvevő világra azáltal, hogy fokozzák a teljesítményüket, miközben egyidejűleg javítják a szervezettel kapcsolatban lévő közösségekben a gazdasági, környezeti és társadalmi feltételeket.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a kiváló szervezetek:

- biztosítják a szervezet jövőjét azon alapvető cél meghatározásával és kommunikálásával, amely az átfogó küldetés, értékrend, etikai alapelvek és a szervezeti viselkedés alapjául is szolgál.
- ismerik a szervezet kulcskompetenciáit és azt, hogy azok miként teremthetnek olyan közös értéket, mely a szélesebb társadalom javát szolgálja.
- integrálják a fenntarthatóság koncepcióját az alapvető stratégiába, az értéklánca és a folyamatok tervezésébe, valamint a szükséges erőforrásokat e célok megvalósítása érdekében osztják el.
- referenciának tekintik az „Ember, Bolygó és Nyereség” hármas pillért, miközben egyensúlyba hozzák az időnként egymásnak ellentmondó követelményeket, melyekkel szembesülnek.
- bátorítják az érintett feleket a szélesebb társadalom számára hasznos tevékenységekben való részvételre.
- az erőforrásokat inkább a hosszú távú igényeknek megfelelően osztják el, mintsem a rövid távú profit és adott esetben a versenyképesség érdekében
- felelősségteljes módon végzik a termék- és szolgáltatásportfólió megtervezését, valamint a teljes termék életciklus aktív kezelését.
- képesek bizonyítani, hogy felmérték és optimalizálták a működésük, valamint a termékek és szolgáltatások életciklusának a közegészségre, a biztonságra és a környezetre gyakorolt hatásait.
- túlteljesítik a gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi normákat az ágazatukon belül

3. Fejlesztani a szervezeti képességeket

A kiváló szervezetek a változások szervezeti határokon belüli és kívüli hatékony kezelésével javítják képességeiket.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a kiváló szervezetek:

- elemzik a teljesítmény trendeket, hogy felismerjék a jelenlegi és potenciális képességeiket és kapacitásaikat, valamint hogy azonosítani tudják, mely területek fejlesztése szükséges a stratégiai célok eléréséhez.
- hatékony és eredményes értékláncot alakítanak ki annak biztosítása érdekében, hogy következetesen teljesíteni tudják az értékajánlatukban ígérteket.
- egy olyan szervezeti kultúrát alakítanak ki, amely folyamatosan törekszik az egész értékláncon átívelő együttműködés és csapatmunka hatékonyságának fejlesztésére.
- biztosítják a pénzügyi, fizikai és technológiai erőforrások rendelkezésre állását a szervezeti fejlesztésekhez.
- kialakítják a közös értékeket, az elszámoltathatóságot, az etikai alapelvek valamint a bizalom és nyitottság kultúráját a teljes értékláncon keresztül.
- a kölcsönös előnyök és az érintett felek számára fokozott érték elérése érdekében együttműködnek a partnerekkel, szakértelemmel, erőforrásokkal és tudással támogatva egymást.
- hálózatokat alakítanak ki, melyek képessé teszik őket az olyan potenciális partnerségi lehetőségek azonosítására, melyek által javulhatnak a szervezet adottságai és képességei az érintettek számára történő értékteremtésben.

4. Hasznosítani a kreativitást és az innovációt

A kiváló szervezetek értéköbbltet hoznak létre és javuló teljesítményszinteket érnek el azáltal, hogy a szervezet érintett feleinek kreativitását hasznosítva folyamatos és módszeres innovációs tevékenységet folytatnak.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a kiváló szervezetek:

- módszereket alakítanak ki az érintettek bevonására és kollektív tudásuk hasznosítására az új ötletek generálásakor és az innovációs tevékenységek során.
- tanulási és együttműködési hálózatokat hoznak létre és működtetnek a kreativitás, az innovációs és a fejlesztési lehetőségek azonosítására.
- felismerik, hogy az innováció vonatkozhat a termékekre, folyamatokra, marketingre, szervezeti struktúrákra és üzleti modellekre.
- a piac és a lehetőségek megismerése alapján világos innovációs célokat és célkitűzéseket határoznak meg, melyeket megfelelő üzletpolitikával és erőforrásokkal támogatnak.
- a kreatív ötletek generálására és priorizálására jól strukturált módszert alkalmaznak.
- a legígéretesebb ötleteket tesztelik és finomítják, valamint erőforrásokat biztosítanak a megfelelő időtartamon belüli megvalósításukhoz.
- az ötleteket időben megvalósítják, hogy a lehető legnagyobb előnyre tegyenek szert.

5. Jövőorientáltan, inspirálóan és tisztességesen vezetni

A kiváló szervezeteknek olyan vezetőik vannak, akik maguk alakítják és valósítják meg a jövőt, miközben példaképpül szolgálnak az értékek és az etikai alapelvek követése terén.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a kiváló szervezetek vezetői:

- inspirálják az embereket, és megvalósítják a bevonás, a tulajdonosi szemlélet, a felhatalmazás, a fejlesztés és az elszámoltathatóság kultúráját a tevékenységeiken, a viselkedésükön és a gyakorlatukon keresztül.

- kiállnak a szervezeti értékek mellett és követendő példaként szolgálnak a tisztesség, a társadalmi felelősségvállalás és az etikus viselkedés terén, a szervezeten belül és azon kívül egyaránt, a szervezet hírnevének és megítélésének javítása érdekében.
- kijelölik és kommunikálják az egyértelmű irányvonalat és a stratégiai fókuszot; összefogják munkatársaikat a szervezet küldetésének, jövőképének és céljainak megosztása és elérése érdekében.
- rugalmasak; bizonyítják, hogy képesek megalapozott, gyors döntéseket hozni a rendelkezésre álló információk, a korábbi tapasztalatok és tudás alapján, a lehetséges hatások figyelembevételével.
- felismerik, hogy az elért előnyöket úgy tudják fenntartani, hogy képesek gyorsan tanulni és szükség esetén gyorsan reagálni.
- olyan szervezeti kultúrát hoznak létre, amely támogatja az új ötletek generálását és az újszerű gondolkodásmódot az innováció és a szervezeti fejlődés előmozdítása érdekében.
- a teljesítményük átlátható és elszámoltatható az érintett felek és a széles társadalom számára, valamint biztosítják, hogy a munkatársaik etikusan, felelősségteljesen és tisztességesen dolgoznak.

6. *Agilis menedzsment*

A kitűnő szervezetek széles körben elismertek arról a képességükről, hogy hatékonyan és hatásosan képesek azonosítani a lehetőségeket és veszélyeket, valamint reagálni azokra.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a kiváló szervezetek vezetői:

- különböző módszereket alkalmaznak a külső környezetükben végbemenő változások azonosítására és átültetik azokat lehetséges jövőbeli történésekbe (szcenáriókba).
- a stratégiájukat átültetik összehangolt folyamatokba, projektekbe és szervezeti struktúrákba, így biztosítják, hogy a változtatásokat kellő gyorsasággal be lehet vezetni az egész értékláncon keresztül.
- kidolgozzák folyamat teljesítménymutatók és a kapcsolódó eredménymutatók rendszerét, amely lehetővé teszi a kulcsfontosságú folyamatok hatékonyságának és eredményességének, valamint a stratégiai célokhoz való hozzájárulásának felülvizsgálatát.
- felhasználják a folyamatok jelenlegi teljesítményére és képességeire vonatkozó adatokat, csakúgy mint a megfelelő benchmark adatokat, a kreativitás, innováció és fejlesztések előmozdítása érdekében.
- hatékonyan kezelik a változásokat a strukturált projektmenedzsmenten és a folyamatfejlesztéseken keresztül.
- gyorsan alakítják a szervezeti struktúrát a stratégiai célok megvalósításának támogatása érdekében.
- értékelik és továbbfejlesztik a technológiai portfóliót a folyamatok, projektek és a szervezet agilitásának fejlesztése érdekében.

7. *Sikereket elérni az emberek tehetsége által*

A kiváló szervezetek értékként kezelik munkatársaikat, és kialakítják a felhatalmazás (empowerment) kultúráját mind a szervezeti, mind a személyes célok elérése érdekében.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a kiváló szervezetek vezetői:

- meghatározzák, hogy mely készségek, kompetenciák és munkatársi teljesítményszintek szükségesek a küldetés, a jövőkép és a stratégiai célok eléréséhez.

- hatékonyan tervezik meg, hogyan vonzzák a céghez, hogyan fejlesszék és tartják meg a tehetségeket, akik szükségesek ezen igények kielégítéséhez.
- összehangolják az egyéni és a csoportcélokat, valamint felhatalmazzák a munkatársakat, hogy a valódi partnerség szellemében valósítsák meg a bennük rejlő lehetőségeket.
- biztosítják a munkavégzés és a magánélet egészséges egyensúlyát figyelembevéve a 24/7 ("a nap 24 órájában, a hét 7 napján") kapcsolatot, az erősödő globalizációt és az új munkamódszereket.
- tiszteletben tartják és felkarolják a munkatársak sokszínűségét, valamint azoknak a közösségeknek és piacoknak a sokszínűségét, amelyet a szervezet kiszolgál.
- fejlesztik az emberek készségeit és képességeit a jövőbeli mobilitásuk és a foglalkoztathatóságuk érdekében.
- bátorítják a munkatársakat, hogy legyenek nagykövetei a szervezet megítélésének és hírnevének.
- motiválják az embereket a fejlesztési és innovációs tevékenységekben való részvételre, és elismerik az erőfeszítéseiket és eredményeiket.
- megértik a munkatársak kommunikációs igényeit, valamint megfelelő stratégiákat és eszközöket alkalmaznak, hogy fenntartsák a párbeszédet.

8. Fenntartani a kiemelkedő eredményeket

A kiváló szervezetek olyan tartósan kiemelkedő eredményeket érnek el, melyek az érintettek rövid és hosszú távú igényeit is kielégítik.

A gyakorlat az mutatja, hogy a kiváló szervezetek vezetői:

- összegyűjtik az érintettek igényeit és elvárásait, amelyek inputként szolgálnak a stratégia és az azt támogató irányelvek kialakításához és felülvizsgálatához, miközben továbbra is figyelemmel kísérik a változásokat.
- azonosítják és megértik a küldetés valóra váltásához szükséges kulcs eredményeket, valamint értéklik a jövőkép és a stratégiai célok irányába tett előrehaladást.
- a fejlődés nyomonkövetése érdekében meghatározzák és alkalmazzák a kiegyensúlyozott eredmények rendszerét, hosszú és rövid távú prioritásokat felmutató képet vetítenek a kulcs érintettek elé és kezelik az elvárásaikat.
- az elvárt eredmények elérése érdekében szisztematikusan, világosan meghatározott okozati összefüggésekkel bontják le a stratégiát és az azt támogató irányelveket.
- a célkitűzéseket más szervezetekkel, a jelenlegi és a lehetséges szervezeti képességük és a stratégiai célokkal való összehasonlítás alapján határozzák meg.
- értéklik az elért eredményeket a jövőbeli teljesítmény javítása és az érintettek számára nyújtandó hasznos fenntarthatósága érdekében
- elérik az érdekelt felek nagyfokú bizalmát azáltal, hogy hatékony mechanizmusokat alkalmaznak a jövőbeli forgatókönyvek megértése és a stratégiai, működési és pénzügyi kockázatok hatékony kezelése céljából.
- gondoskodnak a kulcsfontosságú érdekeltnek - beleértve a megfelelő felügyeleti testületeket is - szóló pénzügyi és nem-pénzügyi beszámolókat átláthatóságáról, figyelembe véve elvárásaikat.
- gondoskodnak arról, hogy a vezetőik pontos és elegendő információval rendelkezzenek, amely segíti őket az időben történő döntéshozatalban.

Az EFQM modell felhasználja az önminősítést, összehasonlításokat és a minőségügyi rendszer fejlesztését. A modell 2010-ben újragondolásra került, amely során figyelembe vették a mai gazdasági helyzet és a gazdasági trendek alakulását, kihívásait, nagyobb hangsúlyt fektettek a Kiválóság alapelvek erőteljesebb érvényesülésére, az alapelvek, a kritériumok és az értékelési folyamat nagyobb összhangjára, valamint a gyakorlatorientáltságra. A Modell átdolgozásával együtt az Alapelveket és a RADAR értékelő rendszer pontozását is aktualizálták.

A modell alkalmazásával nagymértékben javul(hat) a szervezet teljesítménye. A modellt sikeresen alkalmazó szervezeteknél a folyamatos fejlődés hatására a kulcsmutatók (árbevétel, profit, minőségképesség, stb.) nagymértékben javulnak.

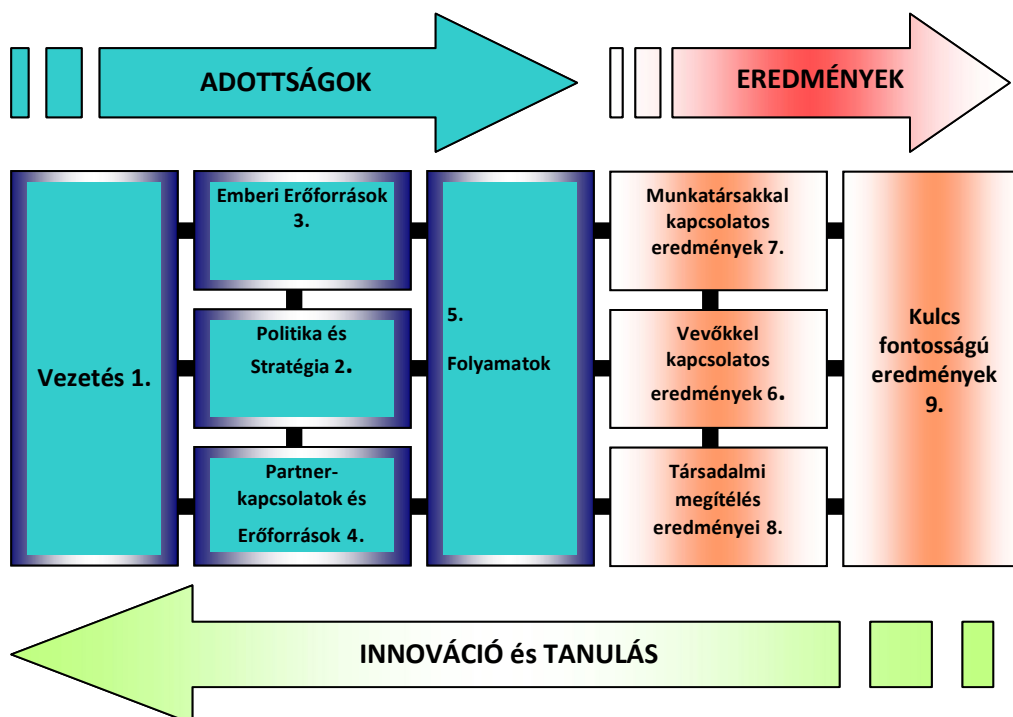
Az EFQM Kiválóság Modell egy nem előíró jellegű keretrendszer, amely 9 kritériumra tagolódik: öt „Adottságok” és négy „Eredmények” kritériumból áll.

Az „Adottságok” kritériumok azt tartalmazzák, amit a szervezet tesz céljai elérésének érdekében. Az „Eredmények” kritériumok pedig azt mutatják meg, hogy mit ér(t) el a szervezet. Az „Eredmények”-et az „Adottságok” okozzák, az „Adottságok” pedig az „Eredmények” visszacsatolása révén javíthatóak, fejleszthetőek. Az EFQM modell 9 kritériumrendszerét követve minden részletre kiterjedően vizsgálja meg az alábbi területeket:

1. Vezetés
2. Politika és stratégia
3. Emberi erőforrások
4. Partnerkapcsolatok
5. Folyamatok
6. Vevőkkel kapcsolatos eredmények
7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
8. A társadalmi megítélés eredményei
9. Kulcsfontosságú eredmények (pénzügyi mutatók)

Az önértékelés során ezen a 9 fő kritérium-területen végezzünk részletes elemzést. Ezek a fentiek szerint két nagy csoportra oszthatók: az adottságokra, illetve az eredményekre.

Európai Kiválóság Modell



Az adottságok területén a vizsgált kérdéscsoportok a következők:

- A vezetés tevékenysége és viselkedése hogyan ösztönzi, támogatja és mozdítja elő a minőségkultúrát?
- A szervezet hogyan fogalmazza meg stratégiáját, hogyan bontja le a szervezet egyes szintjeire, felülvizsgálja-e azt, valamint hogyan alakítja az abban foglaltakat tervek, intézkedésekké?
- A szervezet hogyan hasznosítja a dolgozók képességeit?
- A szervezet hatékonyan és hatásosan menedzseli-e az erőforrásait?
- A szervezet a minőségügyi rendszer és a folyamatok irányítása révén hogyan teremt értéket vevői számára?

Az eredmények körében:

- Milyen eredményt ért el a szervezet a külső vevők elégedettsége révén?
- Mit ért el a szervezet a dolgozói elégedettség terén?
- Mit ért el a szervezet a helyi szükségleteinek és elvárásainak terén?
- Milyen eredményt ért el a szervezet a tervezett üzleti célok teljesítésében, pénzügy terén és egyéb módon az érdekeltek szükségleteinek és elvárásainak kielégítésében?

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

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

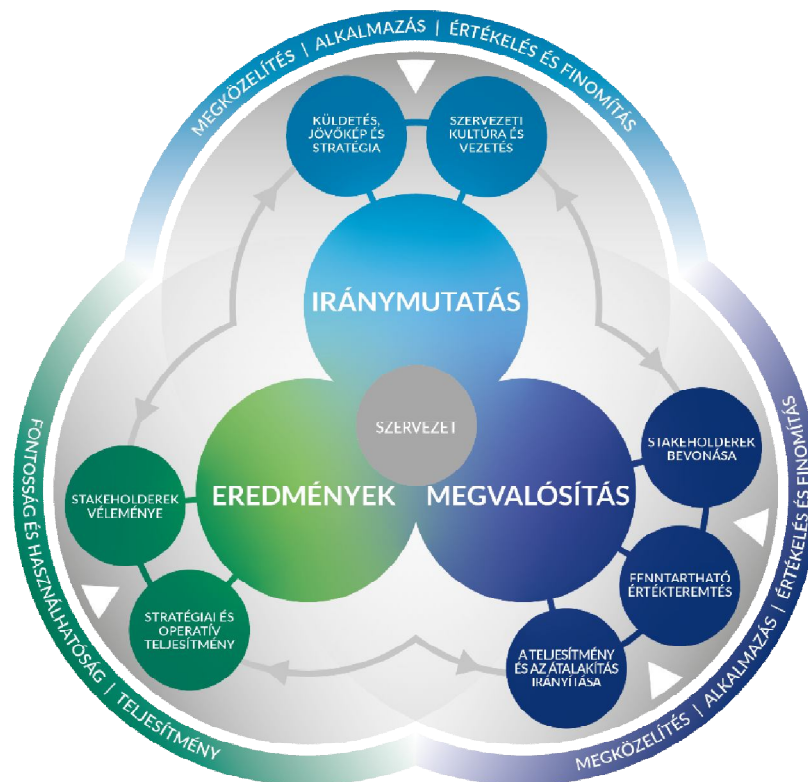
Az EFQM Kiválósági Modell alapján rendszeres időközönként elvégzett értékelés a szervezet részére egy lehetőséget kínál arra, hogy azonosítsa erősségeit, gyengeségeit, a "kiválóságról" alkotott képét, a fenntartható kiválóság felé vezető úton elért teljesítményét, az előtte álló feladatokat és a másokkal való összehasonlításból nyert tapasztalatokat.

A kiválóságot a szervezet eredményei kapcsán is több szemszögből kell értékelni: a szervezet teljesítménye (kitűzött céljai) alapján, az állampolgárok/ügyfelek szemszögéből, a munkatársak nézőpontjából, valamint a társadalmi hatások alapján.

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

Az elmúlt években mind a gazdasági, mind pedig a társadalmi életben megfigyelhető hihetetlen gyors változás indokolta, hogy a modell is megújuljon. A fejlesztés során a szakértők arra törekedtek, hogy a modell tartalmazza mindazokat az aktuális témákat, irányvonalakat, amelyek a mai menedzser szintű vezetőket világszerte foglalkoztatja.



6. Mellékletek

6.1. Ügyfél elégedettségi kérdőív

Életkor

Nem

Szolgáltatási igénybevételének helye

Milyen szolgáltatást vesz/vett igénybe a Szombathelyi Egyházmegyei Karitástól?

- karitatív tevékenység keretében adományt kaptam
- intézményi ellátott vagyok/voltam
- egyéb:.....

Mennyi ideig kellett várni a szolgáltatás megkezdéséig (azonnal segítettek, néhány napot, 1 hetet, több hetet, 1 hónapnál többet)?

Milyen mértékben elégedett a kapott szolgáltatással összességében? (teljes mértékben, inkább igen, igen is meg nem is, inkább nem, egyáltalán nem)

Milyen mértékben tartotta meg a Karitás az ígéreteit? (teljes mértékben, inkább igen, igen is meg nem is, inkább nem, egyáltalán nem)

Milyen mértékben segítette a szolgáltatás a személyes problémájának megoldását? (teljes mértékben, inkább igen, igen is meg nem is, inkább nem, egyáltalán nem)

Megfelelően bántak-e (3 dimenzióban: kedvesség, kommunikáció, egyéni igények figyelembevétele) Önnel a Karitás dolgozói a szolgáltatás igénybevétele során? (teljes mértékben, inkább igen, igen is meg nem is, inkább nem, egyáltalán nem)

Mennyire tartja felkészültnek szakmailag a Karitás dolgozóit a munkájuk végzéséhez? (teljes mértékben, inkább igen, igen is meg nem is, inkább nem, egyáltalán nem)

Van-e bármely javaslata, észrevétele a Karitás számára? Bármilyen személyes kérése?

6.2. Önértékelési interjúterv szervezeti vezetők, intézményegység-vezetők számára (EFQM alapján)

Az adottságok területén a vizsgált kérdéscsoportok a következők:

- A vezetés tevékenysége és viselkedése hogyan ösztönzi, támogatja és mozdítja elő a minőségkultúrát? Részt vesznek-e személyesen a fejlesztési projekteken?
- A szervezet hogyan fogalmazza meg stratégiáját, hogyan bontja le a szervezet egyes szintjeire, felülvizsgálja-e azt, valamint hogyan alakítja az abban foglaltakat tervekké, intézkedésekké? Figyelik-e a környezet változásait (társadalmi, gazdasági, politikai folyamatok), hogy reagálnak ezekre? Mennyire jól szervezett a munka, amely a célok elérését szolgálja? Készül-e üzleti terv/éves terv, ezt ismerik-e a munkatársak?
- A szervezet hogyan hasznosítja a dolgozók képességeit? Milyen mértékben biztosított a tanulás lehetősége? Mennyire van a dolgozóknak lehetősége javaslatokat megfogalmazni, ezeket megvalósítani, ezeket ösztönzi, támogatja a vezetőség?
- A szervezet hatékonyan és hatásosan menedzseli-e az erőforrásait? A munkatársakat elismerik, inspirálják, segítik és felhatalmazzák, hogy munkájukat a legjobb képességeik szerint tudják végezni?
- Milyen mértékben aknázzák ki az ingatlanjaikban, eszközeikben rejlő értékeket, lehetőségeket?
- A szervezet a minőségügyi rendszer és a folyamatok irányítása révén hogyan teremt értéket vevői számára? Milyen mértékben tisztáztak a szervezeti folyamatok, ezek mennyire világosak a munkavállalók számára? Mennyire jellemző a termékek/szolgáltatások folyamatos fejlesztése, és ebben az ügyfelek/vevők/kliensek véleményének kikérése?

Az eredmények körében:

- Milyen eredményt ért el a szervezet az ügyfelek/kliensek elégedettsége révén?
- Mit ért el a szervezet a dolgozói elégedettség terén?
- Mit ért el a szervezet az alapcélok helyi szükségletek terén (társadalmi esélyteremtés, katolikus, karitatív tevékenység, anyagi és természetbeni segítségnyújtás, adománygyűjtés)?
- Milyen eredményt ért el a szervezet a tervezett üzleti célok teljesítésében, pénzügy terén és egyéb módon az érdekeltek szükségleteinek és elvárásainak kielégítésében?

6.3. Dolgozói elégedettségi kérdőív (külön a szellemi és fizikai munkatársakra)

Munkavállalói életciklus	Állítás	Értékelés				
		1: egyáltalán nem értek egyet	2: többnyire nem értek egyet	3: egyet is értek, meg nem is	4: többnyire egyetértek	5: teljes mértékben egyetértek
Toborzás, tehetségvonzás	A szervezetnek jó hírneve volt mielőtt csatlakoztam hozzájuk	1	2	3	4	5
	A versenytársakhoz képest a szervezet hitelesebben kommunikálta az előnyeit	1	2	3	4	5
	Tapasztalatom szerint, a szervezet egyenlő esélyeket biztosít a felvételnél mindenkinek; nemre, életkorra, bőrszínre, családi állapotra, testi adottságokra, vallásra, vagy bármely másásra, hátrányra való tekintet nélkül	1	2	3	4	5
	A szervezet vezetősége tudatosan törekszik a szervezeti sokféleségre, kreatív megoldásokkal igyekszik minél többféle toborzási forrásból, minél színesebb munkahelyi közösséget kialakítani	1	2	3	4	5
Csatlakozás, beilleszkedés	Pozitív tapasztalatom volt a szervezettel a felvételem előtti időszakban	1	2	3	4	5
	Pozitív, kellemes első napom volt, úgy éreztem, hogy vártak rám, hogy csatlakozzak	1	2	3	4	5
	Élveztem a betanítási időszakot, amely során támogatást kaptam	1	2	3	4	5
	Számomra elegendő ideig tartott a betanítási időszakom	1	2	3	4	5
	Vezetőim és kollégáim nyitottak voltak felém, igyekeztek megismerni	1	2	3	4	5
Teljesítés, elismerés, befogadás, tanulás és fejlődés	Jó munkakapcsolatom van a vezetőkkel	1	2	3	4	5
	Közvetlen felettesemtől rendszeres, segítőkész és a valóságot tükröző visszajelzést kapok a teljesítményemre	1	2	3	4	5
	Munkatársaimmal megfelelő a kommunikációnk minősége és mennyisége	1	2	3	4	5
	Világosan kommunikálták felém a munkakörömmel kapcsolatos elvárásokat, célokat	1	2	3	4	5
	A szervezet által képviselt értékek és a saját értékrendem közel állnak egymáshoz	1	2	3	4	5
	Van lehetőségem fejlődésre a szervezetben, és ebben támogatást kapok	1	2	3	4	5
Az előmeneteli lehetőségeket a teljesítmény határozza meg a	1	2	3	4	5	

	szervezetnél					
	Vezetőim és kollégáim meghallgatnak és elfogadnak (engem, mint személyt és a véleményemet)	1	2	3	4	5
	A szervezeti kultúrát befogadónak, az emberek sokféleségét értékelőnek élem meg	1	2	3	4	5
	Boldognak érzem magamat, önmagam lehetek a munkahelyemen	1	2	3	4	5
	A munkámhoz modern iroda felszerelést és ergonomikus munkakörnyezetet biztosít	1	2	3	4	5
	Ügyelnek a munka- és magánélet összhangjára, figyelembe veszik ilyen irányú igényeimet	1	2	3	4	5
	A szervezet nemcsak munkahely, hanem közösség is	1	2	3	4	5
	A munkám színvonalának és a munkaterhelésemnek megfelelő bérezést kínálnak számomra	1	2	3	4	5
	Úgy érzem fontos a munkám, és ezt érzékeltetik is velem	1	2	3	4	5
	Úgy érzem, olyan munkát végzek, ami hasznos a társadalom számára, és ezzel hozzá tudok járulni egy nagyobb célhoz a világban	1	2	3	4	5
	Ajánlanám a szervezetet rokonaim és ismerőseim számára jó munkahelyként	1	2	3	4	5
Elválás	Úgy gondolom, ha úgy alakulna, mindkét fél számára korrekt módon tudnám elhagyni a szervezetet	1	2	3	4	5
Kapcsolattartás, újracsatlakozás	Ha elmennék a szervezettől, kapcsolatban maradnék a vezetőkkel, munkatársakkal	1	2	3	4	5
	Ha elhagynám a szervezetet, elképzelhetőnek tartanám, hogy egyszer újra itt dolgozzak	1	2	3	4	5

Kérem jelölje be max. a legfontosabb 5 tényezőt, amelyek miatt Ön jelenleg is a szervezetnél dolgozik:

- érdekes és változatos munka
- értelmes, társadalmi célt is szolgáló munka
- boldognak érzem magam a helyemen
- karrier lehetőségek
- fizetési és juttatási csomag
- szakmai fejlődési lehetőség
- egyéni értékek és vállalati értékek összhangja
- barátságos munkakörnyezet
- egymást támogató, összetartó kollektíva
- stabilitás, fejlődő munkahely
- emberközpontú vezetés
- munka-magánélet egyensúly (pl. rugalmas, egyéni igényekhez is alkalmazkodó munkarend, foglalkoztatási formák)
- egyenlő esélyek biztosítása, sokféleség értéknek tekintése
- sokszínű és befogadó csapat (kor, származás, végzettség, nem stb.)
- egyéb:.....

Kérem, nevezze meg a három legjobb munkavállalói élményét a jelenlegi munkahelyén!

Kérem, nevezzen meg három negatív munkavállalói élményét a jelenlegi munkahelyén!