



A szolgáltatói kultúra fejlesztésének HR eszközei

**2009. évi felmérés
eredményei és következtetései**



Beköszöntő

„A jóságot azért nem veszik észre az emberek,
mert átlátszó, mint a víz és a levegő;
csak ha fagy, az vevődik észre.”

(Németh László)

Az ISO 9000 FÓRUM 10 évvel ezelőtt végezte a tanúsított szervezetek körében első olyan vizsgálatát, amelynek fókuszában az emberierőforrás-menedzselés gyakorlata került bemutatásra a minőségfejlesztésben élenjáró szervezetek közkinccsé tehető adatainak feldolgozásával, értékelésével.

Öt évvel később, 2004-ben a Homo Regius Tanácsadó Irodával közösen megismételte a vizsgálatot, tovább bővítve a felmérés tematikáját az emberierőforrás-menedzselés más jellemzőivel.

Ismét eltelt öt év. Ez év tavaszán a partneri együttműködés jegyében a Homo Regius és az ISO 9000 FÓRUM közös felmérést végzett közel kétezer szervezetet megkeresve. Arra a kérdésre keresték a választ, hogy az emberierőforrás-gazdálkodáson belül a szolgáltatói kultúra meglétének támogatása, fejlesztésének gyakorlata milyen képet mutat.

Nincs olyan szervezet, legyen az bármely szféra képviselője, ahol ne lenne értelmezhető a szolgáltatói kultúra, s ahol ennek minősége nem jelentene piaci versenyelőnyt, vagy a közszolgáltatásban partneri elégedettséget, visszahatva ezzel a gazdasági, társadalmi stabilitásra, válságban a stabilitás visszaszerzésében, megőrzésében és a fejlődési spirálra való ráállásban.

Bízunk benne, hogy a következő oldalakon megjelenő tényadatok, gondolatok elolvasása, végiggondolása – kinek-kinek persze más hangsúllyal – ötletet, fejlesztési pontra való figyelemfelhívást, cselekvésre való ösztönzést ad, értelmet adva így a 156 válaszadó által kitöltött kérdőívnek és az azt követő feldolgozó elemzésnek.

Hiszünk abban, hogy a minőségi szolgáltatás valóban olyan, mint a „víz és a levegő”, nem bírunk nélküle létezni, s minden minőség iránt elkötelezett szervezet és ember felelőssége, hogy megőrizze ennek a tisztaságát, értékét azon partnere számára, akiknek szolgálatat.

Rózsa András
elnök
ISO 9000 FÓRUM

Hegedűs Márta
ügyvezető igazgató
Homo Regius

Tartalomjegyzék

I.	Bevezető	4
1.1.	A szolgáltatás, a szolgáltatói kultúra meghatározása	4
1.2.	A tanulmány célja, szerkezete, alkalmazott módszerek, vizsgálatban résztvevők	4
II.	Elemzések	5
2.1.	A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése	5
2.2.	Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra meghatározásában, fejlesztésében	7
2.3.	Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentősége	13
2.4.	Szolgáltatói kultúrát meghatározó szervezeti kultúra, értékek	18
2.5.	A szolgáltatói kultúrát támogató emberierőforrás-gazdálkodás rendszerelemeinek jellemzői	23
III.	Következtetések, fejlesztési javaslatok	38
IV.	Mellékletek	39
1. sz.	A válaszadók jellemzői	40
2. sz.	A válaszok alapszövege	42
3. sz.	Szolgáltatói kultúra tipizált értéklísta a válaszok alapján	49
4. sz.	Keresztelemzések a válaszok és a válaszadók jellemzői alapján	54
	A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése	54
4.1. sz.	A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a szervezet minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	54
4.2. sz.	A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a vállalkozói szféra mutatói alapján	54
4.3. sz.	A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a szervezet létszámmutatói alapján	55
	Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra meghatározásában, fejlesztésében	56
4.4. sz.	Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra megítélése a szervezet minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	56
4.5. sz.	Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra megítélése a vállalkozói szféra mutatói alapján	57
4.6. sz.	Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra megítélése a szervezet létszámmutatói alapján	59
	Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentősége	60
4.7. sz.	Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetére vonatkoztatva a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	60
4.8. sz.	Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetére vonatkoztatva a vállalkozói szféra mutatói alapján	61
4.9. sz.	Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetére vonatkoztatva a szervezet létszámmutatói alapján	62
4.10. sz.	Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	63
4.11. sz.	Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a vállalkozói szféra mutatói alapján	63
4.12. sz.	Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a szervezet létszámmutatói alapján	64
	Szolgáltatói kultúrát meghatározó szervezeti kultúra, értékek	65
4.13. sz.	Szervezeti kultúra jellemzők a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	65
4.14. sz.	Szervezeti kultúra jellemzők a vállalkozói szféra mutatói alapján	66
4.15. sz.	Szervezeti kultúra jellemzők a szervezet létszámmutatói alapján	69
	A szolgáltatói kultúrát támogató emberierőforrás-gazdálkodás rendszerelemeinek jellemzői	70
4.16. sz.	Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az érintett munkaköröknél a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	70

4.17. sz.	Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az érintett munkaköröknél a vállalkozói szféra mutatói alapján	71
4.18. sz.	Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az érintett munkaköröknél a szervezet létszámmutatói alapján	72
4.19. sz.	Szolgáltatói attitűd mérése kiválasztásnál és a foglalkoztatásnál a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	72
4.20. sz.	Szolgáltatói attitűd mérése kiválasztásnál és a foglalkoztatásnál a vállalkozói szféra mutatói alapján	73
4.21. sz.	Szolgáltatói attitűd mérése kiválasztásnál és a foglalkoztatásnál a szervezet létszámmutatói alapján	74
4.22. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	75
4.23. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel a vállalkozói szféra mutatói alapján	76
4.24. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel a szervezet létszámmutatói alapján	78
4.25. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása ösztönzéssel a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	78
4.26. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása nem anyagi ösztönzéssel a vállalkozói szféra mutatói alapján	79
4.27. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása nem anyagi ösztönzéssel a szervezet létszámmutatói alapján	79
4.28. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása fejlesztéssel a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján	80
4.29. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása fejlesztéssel a vállalkozói szféra mutatói alapján	81
4.30. sz.	Minőségi szolgáltatás támogatása fejlesztéssel a szervezet létszámmutatói alapján	83
5. sz.	Válaszadók minőségi tevékenységét elismerő díjak	84

I. Bevezető

1.1. A szolgáltatás, a szolgáltatói kultúra meghatározása

A szolgáltatás, termelői vagy fogyasztói *szükséglet kielégítés* érdekében végzett emberi és/vagy technikai erőfeszítések olyan eredménye, amely

- személyekre, csoportokra, vagy/és tárgyakra irányul,
- *magába foglal egy cselekvési és egy teljesítési aktust és/vagy folyamatot*, és
- *maga az eredmény egy „megfoghatatlan” termék*, amely fizikai értelemben nem birtokolható, hiszen
- *maga az aktus/folyamat és a teljesítés ténye a termék*, amely
- fizikai/kémiai/biológiai paraméterekkel *nem mérhető*, s ezért
- a teljesítés tényének és *minőségének megítélése* nagymértékben függ a felhasználó *szubjektív* élményétől, véleményétől.

A szolgáltatói kultúra, ezen szükséglet kielégítés mikéntjének és körülményeinek a lényegi jellemzőit foglalja magába.

1.2. A tanulmány célja, szerkezete, alkalmazott módszerek, vizsgálatban résztvevők

A tanulmány **célja** **figyelemfelhívás** arra, hogy

- nincs olyan szervezet, tevékenykedjen az bármely szférában, ahol ne lenne értelmezhető a szolgáltatói kultúra, s ahol ennek minősége nem jelentene piaci versenyelőnyt, vagy a közszolgáltatásban partneri elégedettséget, visszahatva ezzel a gazdasági, társadalmi stabilitásra, válságban a stabilitás visszaszerzésében, megőrzésében és a fejlődési spirálra való ráállásban.
- a szolgáltatói kultúra fejlesztésének nem kizárólagos forrása a „pénz”, a pénzügyi tőke mellett meghatározó szereppel bír az emberi tőke
- a magyarországi szervezetek nem fordítanak ma még kellő hangsúlyt a professzionális emberi erőforrás-gazdálkodás lehetőségéből következő szolgáltatói kultúra fejlesztésére.

A tanulmány a közel **2000 megkeresett szervezet 156 válaszadójának** válaszait az alábbi **dimenziókban** értékelte:

- A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése
- Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra meghatározásában, fejlesztésében
- Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentősége
- Szolgáltatói kultúrát meghatározó szervezeti kultúra, értékek
- A szolgáltatói kultúrát támogató emberierőforrás-gazdálkodás rendszerelemeinek jellemzői

A válaszadók – az emberi erőforrás-gazdálkodás jelen és jövőbeni stratégiai helyzetének megítélésén kívül – saját szervezetük e területre vonatkozó működési jellemzőikről adtak számot a számukra átadott önkitöltő kérdőív segítségével.

A 156 válaszadó által adott válaszok nem tekinthetők reprezentatívnak, vannak olyan szektorok, illetve vállalkozást jellemző mutatók, ahol olyan csekély a válaszadási arány, hogy a szöveges elemzésben ezek értékelésére nem is lehetett kitérni. (A válaszadók jellemzőit részletesen az 1. sz. melléklet mutatja be.)

II. Elemzések

2.1. A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése

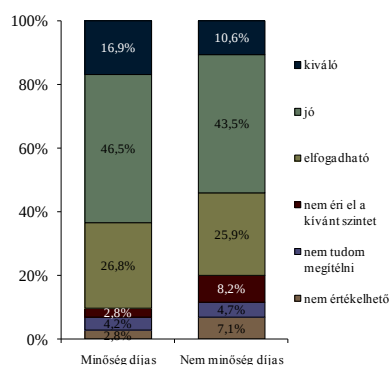
A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése adott szervezetben több szempontból is meghatározó.

A meghatározás történhet **szubjektív alapon**, „mi ilyenek vagyunk”, ebben benne van, hogy az adott szervezet mit gondol saját magáról, illetve mit vélelmez, hogy a külvilág – a szolgáltatásait igénybevevők – mit gondol róla. Bármennyire is hihetetlen, de a szervezeti kultúra vizsgálatok azt mutatják, hogy a szubjektív alapon megítélt, s a szervezetben kimondott szolgáltatói kultúra megítélésének is van húzó vagy romboló szerepe, mert ha egy szervezetben dolgozók azt hiszik magukról – függetlenül attól, hogy objektív módon mi a megítélés –, hogy az ő szolgáltatói kultúra színvonaluk jó vagy éppen kiváló, akkor akarva-akaratlanul is ehhez a képhez igazodnak a mindennapi gyakorlatban. Természetesen e trend fordítva is igaz.

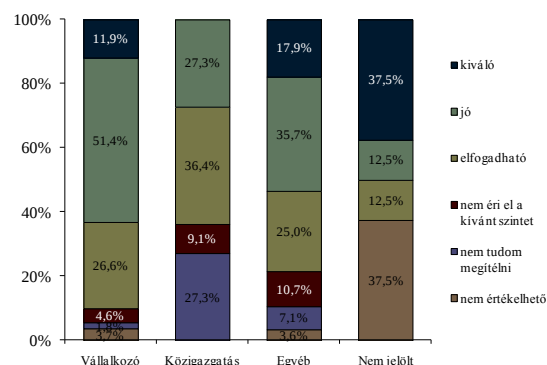
A szolgáltatói kultúra **objektív alapon** történő megítélése a színes palettán való mozgás lehetőségét adja meg az adott szervezet számára. Ennek kiindulópontjaként minden esetben ott áll a színvonalat kifejező, meghatározó célérték, és a mért érték, amelyben egyaránt jelen van a szolgáltatást igénybe vevő partnerek (továbbiakban: *partnerek*) elvárása és elégedettsége. E tanulmány – fókuszra miatt – nem foglalkozik a palettán megjelenő színek, vagyis módszertan (kérdőíves lekérdezés kérdézőbiztossal és önkéntöltő kérdőívvel, mély- és csoportos interjúk, szolgáltatási folyamatok hatékonysági és határossági mutatóinak értékelése, szolgáltatói attitűd vizsgálat, stb.) alkalmazásának sokszínűségével, lehetséges buktatóival, amely azonban az elmúlt évek tapasztalatait figyelembe véve külön megérdemelne egy visszacsatoló vizsgálatot a szervezetek szolgáltatói kultúrájának fejlesztése céljából.

Jelen vizsgálat a fenti alapvetést figyelembe véve azt kutatta, hogy a válaszadók szubjektív módon a megkérdezés pillanatában miképp ítélik meg szolgáltatói kultúrájuk színvonalát.

2.1.1. A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a szervezet minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján



A szolgáltatói kultúra megítélésénél érdemes fókuszálni a két szélső értékre, vagyis a kiválóságra és az elvárt szint alatti teljesítményre. A minőségdíjjal bíró válaszadó szervezetek közel 17%-a vallja, hogy szolgáltatói kultúrája eléri a kiváló szintet, ez a mutató közel felére csökken a nem minőségdíjasoknál. A szolgáltatói kultúra szint alatti teljesítését a minőségdíjasok 3%-a, a nem minőségdíjasok pedig ennek közel háromszorosáról adnak számot. Lehet látni az aránypárokból, hogy a különböző minőségdíjak „húzóeszközként” bírnak a szolgáltatói kultúra színvonalának skáláján. Ezt látszik erősíteni az a tény is, hogy két és félszer adnak kevesebbszer nem értékelhető választ erre a kérdésre a nem minőségdíjasok. A jó és az elfogadható szintű szolgáltatói kultúra közel azonos arányban jelenik meg a minőségdíjjal bíró, és az azzal nem rendelkező szervezetek vonatkozásában.

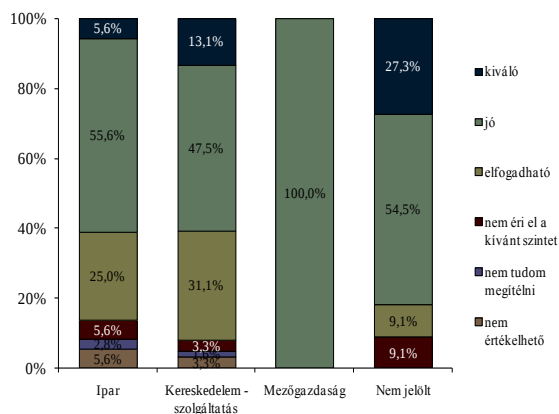


A 156 válaszadó közül, szférájuk tipizálása után (vállalkozó, közigazgatás, egyéb) 11-en voltak azok, akik közigazgatási szervezetet képviseltek, ők valamennyien kizárták szubjektív megítélésükben azt, hogy szolgáltatói kultúrájuk színvonala kiválóra minősíthető. Ezzel szemben a vállalkozó szférát megjelenítő 109 válaszadó közel 12%-a úgy gondolja, hogy kiváló az a színvonal, ahogy szolgáltatásaikat nyújtják partnereik számára. Figyelemre méltó, ugyanakkor nem releváns információ, hogy a nem beazonosítható válaszadók (ez az összválaszadók 5%-a) több mint egyharmada sorolja magát a szolgáltatói top kategóriába. A vállalkozásokat képviselő válaszadók több mint fele jó kategóriába sorolja szolgáltatási színvonalát, az egyéb kategóriába sorolt válaszadók már alig több mint kétharmada vallja ezt magáról, míg a közigazgatásiak alig több mint egynegyede. A fejlesztési lehetőségre utal

az elfogadható minősítés, amely 25-35% között mozog a válaszadóknál. Figyelemfelhívó, cselekvés lehetőségére ösztönöz, hogy az iparból érkező válaszadók közel 5 %-a, az egyéb kategóriában (közoktatás, egészségügy, szociális, kulturális és sport, és minden olyan szervezet, amely saját magát egyéb kategóriába sorolja) megjelenő szervezetek válaszadói pedig már ennek több mint 10%-a mondja azt, hogy nem éri el a szolgáltatói kultúra a kívánt szintet.

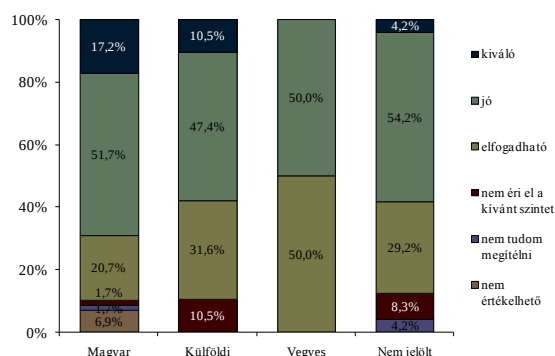
2.1.2. A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a vállalkozói szféra mutatói alapján

Vállalkozó szféra szektora



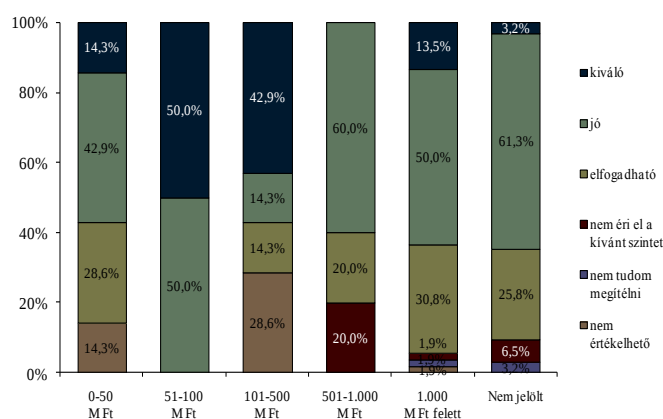
A vállalkozói szférán belül nem tekinthető relevánsnak az egy, mezőgazdasági besorolást kapott válaszadó válasza. A kereskedelem és szolgáltatás területén megjelenő 56%-os válaszadói arány 61 szervezetet képvisel, míg a 33%-os ipari arány 36 válaszadót jelenít meg. A kereskedelem-szolgáltatás területén kétszer annyian ítélik meg kiválónak az általuk nyújtott szolgáltatói kultúra minőségét, mint az ipari szektorban, azon belüli arányuk is alig haladja meg a 10%-ot. Stratégiai kérdés lehet az adott vállalkozásoknál, hogy elfogadható szintű szolgáltatói kultúrával lehet-e piacot megőrizni, bővíteni (kereskedelem, szolgáltatás: 31,1%; ipar: 25%), nem is szólva a szint alatti teljesítésről, amely 1,6-2,8% az előbbi bontás alapján.

Vállalkozás tulajdoni formája



A vállalkozás tulajdoni formájában úgy tűnik, hogy a legkritikusabbak magukkal szemben a külföldi tulajdonú vállalkozások, itt a 19 válaszadó közül ugyanolyan arányban mondják azt (10,5%), hogy kiváló az általuk nyújtott szolgáltatás, mint azt, hogy nem éri el a kívánt szintet. A magyar tulajdonban lévő vállalkozások 58 válaszadója úgy gondolja, hogy meghatározóan jó, illetve elfogadható színvonalon szolgáltatnak, közel egynegyedük kiválóan értékeli ezt a tevékenységet. A 8 válaszadó által képviselt vegyes vállalat 50-50%-ban értékeli jó, illetve elfogadható minőségűnek szolgáltatását.

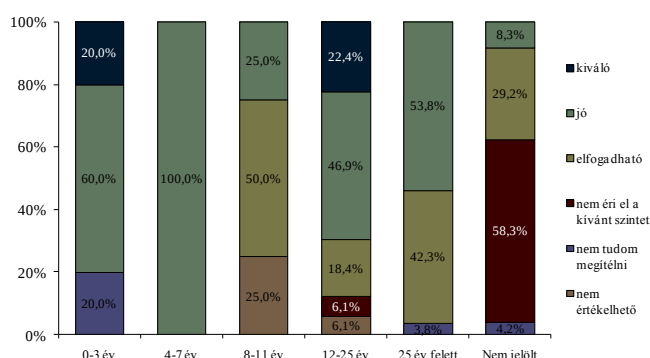
Vállalkozás éves árbevétele



A vállalkozói szférán belül a 109 válaszadó közel fele egymilliárd forint feletti éves árbevétellel bír. Itt a válaszadók fele jónak minősíti az általuk nyújtott szolgáltatási színvonalat. Az árbevétel szerinti egy kategóriával lejjebb sorolt osztályban (501 millió – 1 milliárd Ft között) a válaszadók 60%-a sorolja ebbe a kategóriába a minőségét, de míg az 1 milliárd Ft feletteknél közel 14% kiváló kategóriát is ad, addig 501 millió – 1 milliárd Ft közöttieknél nem adják maguknak ezt a minősítést. Az árbevételi jellemzők alapján történő további tipizálásnál olyan kicsi

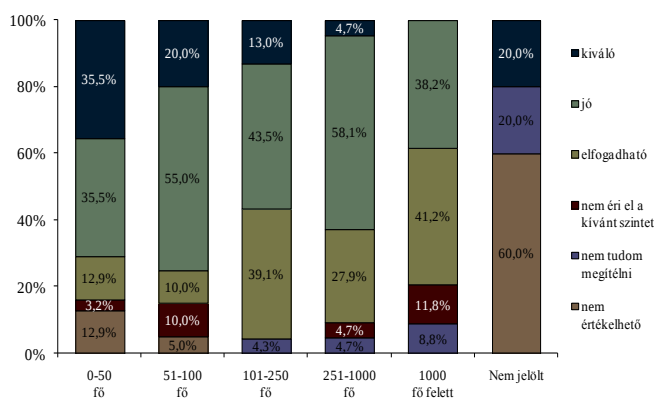
a minta, hogy a grafikonok áttekintése ezen csoportoknál inkább az érdekesség, mint a következtetés lehetőségét adja meg.

Cégalapítás óta eltelt évek száma



Fenti bekezdés utolsó megállapítása igaz a vállalkozás életkora alapján történő szegmentációnál is. Elemző értékeléssel a következő két csoportnál érdemes élni. A 12-25 év közötti életkorba sorolt vállalkozások több mint kétharmada jó (45%), illetve kiváló (22%) minősítést ad szolgáltatói színvonalára. A vállalkozói szférába sorolt válaszadók másik meghatározó része (több mint egyötöde) nem sorolja saját szolgáltatói színvonalát kiváló kategóriába. Volt szocialista nagyvállalati jellemzőket legyűrő hétköznapiakra utal az ő válaszaiknál a 42%-os szinten megjelenő, elfogadható kategóriát adó besorolás.

2.1.3. A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a szervezet létszámmutatói alapján



A szervezet létszám mutatói és a szolgáltatói kultúra színvonalának összekapcsolásánál azt lehet látni, hogy minél kisebb egy szervezet, annál markánsabban jelenik meg a jó és a kiváló színvonalú szolgáltatói kultúra, ahogy növekszik a létszám, úgy csökken a szolgáltatói kultúra megítélt színvonala. A válaszadók közül közel azonos arányban jelennek meg a 0-50 fő és az 1000 fő feletti létszámmal bíró szervezetek, ugyanakkor a 0-50 fő közötti szervezeteknél a szolgáltatói kultúra színvonalát kiválóra több mint egyharmaduk értékeli, addig az 1000 fő feletti létszámnál nem jelenik meg ez a kategória, az elfogadható szolgáltatói kultúrában az előbbiekből közül 13% sorolja magát, míg az

1000 fő feletti létszámnál a válaszadók háromszor annyian voksoltak erre a kategóriára.

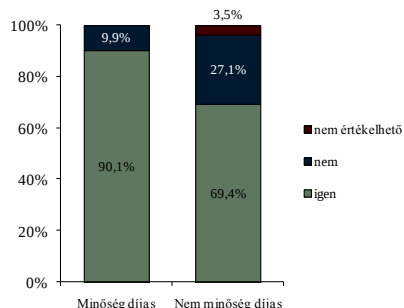
2.2. Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra meghatározásában, fejlesztésében

Számos, ma már szakmai közhelynek számító dokumentum fogalmazza meg, hogy amennyiben az adott szervezet küldetését, jövőképét az ebből következő stratégiai célokat nem rögzíti írott módon, vonja be e munkába ezt megelőzően a szervezet érintett tagjait, majd deklarálja azt a szervezeten belül és kívül valamennyi érintettnek, akkor a stratégiai gondolkodás, alapvetés, célok nem mások, mint vágyak, amely mögött remény van azok megvalósulására. A professzionális stratégiai irányítás „cél-feladat-eredmény” hármasságában cselekszik. Ebből kiindulva rögzíthető, hogy akkor beszélhetünk egy szervezetben tudatosságról, stratégiai gondolkodásról a szolgáltatói kultúra meghatározásában, fejlesztésében, ha a stratégiai dokumentumokban rögzített, célértékek hozzárendelésével, melynek megvalósulását cselekvési program támogatja. Természetesen mindez nem nélkülözheti az eredmények mérését, összevetését a célértékekkel.

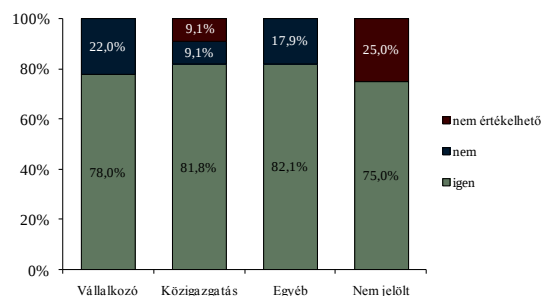
Jelen vizsgálat a „cél-feladat-eredmény” hármasságából az elsőre koncentrálna.

2.2.1. Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra meghatározásában, fejlesztésében a szervezet minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Az adott szervezetre vonatkoztatott szolgáltatói kultúra meghatározottságának a megléte



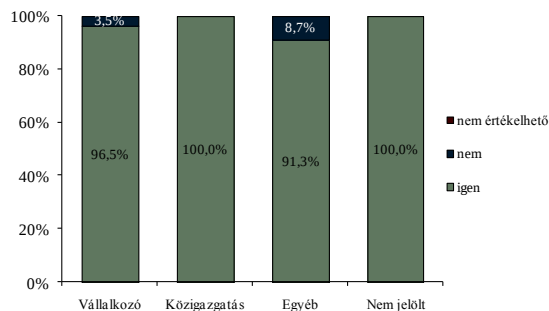
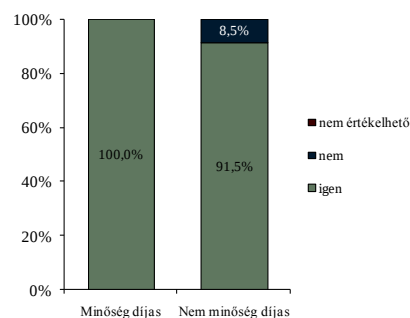
A megkérdezett minőségdíjasok közül tízből kilenc válaszadó mondja azt, hogy megfogalmazott szervezetükre vonatkoztatva a szolgáltatói kultúra. Ezen információ jelzés értékű az adott díjpályázatok megfogalmazóinak, hiszen szinte nincs olyan szervezet, amelynek ne lenne közvetlen érdekhordozója, partnere. A nem minőségdíjas szervezetek válaszadóinál nem ennyire pozitív a kép, közel 30%-uk nem rendelkezik szervezetükre vonatkoztatott szolgáltatói kultúra definícióval.



A szolgáltatói kultúra szervezetre vonatkoztatott meghatározásánál az első helyen állnak az egyéb kategóriába sorolt szervezetek (közoktatás, egészségügy, szociális, kulturális és sport, és minden olyan szervezet, amely saját magát egyéb kategóriába sorolja), őket követi minimális különbséggel a közigazgatás, majd néhány százalékkal leszakadva a vállalkozó szféra. A szolgáltatói kultúra szervezetre történő meghatározása adja meg azt a lehetőséget az ott dolgozók számára, hogy eligazodási pontot kapjanak a mindennapi cselekvésben a partnerekkel való kapcsolattartás hogyanjára.

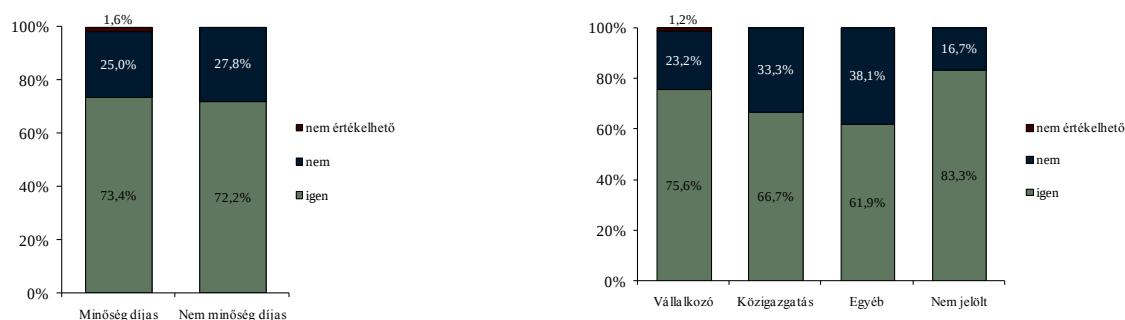
Szolgáltatói kultúra megjelenése az érvényes stratégiai dokumentumokban

Látszólagos ellentmondás jelenik meg, hogy a minőségdíjas szervezeteknél minden válaszadó válaszadásakor azt jelezte, hogy érvényes stratégiai dokumentumokban, legyen az stratégia vagy minőségpolitika, rögzített azon szolgáltatói kultúra, amelyet magukra nézve kötelező érvényűnek tartanak. Ugyanakkor más kérdésnél (lásd előző grafikon) 10%-uk az állítja, hogy nem meghatározó szervezetükben ezen fogalom. Hasonló trend figyelhető meg a különböző szférák elemzésénél is. Többen állítják e stratégiai dokumentumokban a szolgáltatói kultúra megjelenését, mint azt, hogy ez önállóan létező kategóriaként jelen van a szervezetben. Ezen vizsgálat metodikája nem tette lehetővé a visszakerdezést a válaszadások mélyebb gyökerére jutását, így csak általános tanácsadói tapasztalatból citálható ide az a jelenség, hogy stratégia azon szervezeteknél is van (ha nem más miatt, akkor presztízből vagy épp a banki finanszírozáshoz szükséges működéshez előállított dokumentumként), ahol a mindennapokat nem ebből levezetetten élik, illetve a különböző minőségügyi szabványok kötelező jelleggel írják elő a partnerkapcsolatok gondozását, s így ezek sokszor formális elemként jelennek meg a szervezet életében.



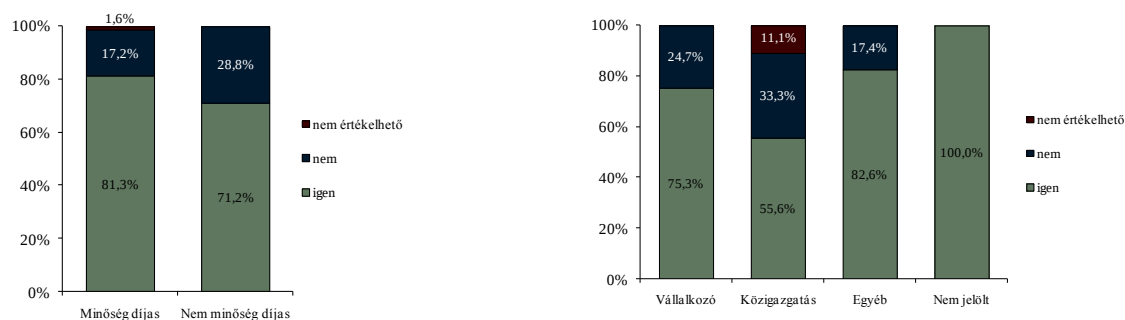
Céltételek rendelése a szolgáltatói kultúrához

Az előző jelenség erősödik a céltételek meghatározásánál, miközben a nemzeti minőségdíjak 100%-a mondja azt, hogy valamely stratégiai dokumentumban meghatározza a rá érvényes szolgáltatói kultúrát, addig a céltételek erre vonatkozó meghatározásánál már egynegyede nem végzi el ezt a munkát. Költői a kérdésfeltevés, vajon létezik-e cél céltétel nélkül? E kérdésben nem is térnek el tőlük lényegesen a nem minőségdíjak és a vállalkozó szféra. Figyelmet felkeltő, a köznapi, tanácsadói tapasztalatot megerősítő, hogy a közigazgatási és az egyéb szervezetekben még nagyobbra nyílik az olló, vagyis egyharmada ezen szervezeteknek a szolgáltatói kultúra fejlesztésénél nem határoz meg céltételt, miközben valamennyi közigazgatási válaszadó megjeleníti stratégiai dokumentumaikban a szolgáltatói kultúrát.



Szolgáltatói kultúra fejlesztéséhez a cselekvési program megléte

Az utóbbi 5-10 évben egyre több szervezet fogalmaz meg maga számára stratégiát, azonban úgy tűnik, hogy még mindig érvényes az a néhány évvel ezelőtti vizsgálat, amely szerint jelentős részüknél „halott dokumentumként” van jelen, hiányzik a megvalósítási iránytű: a cselekvési program, nem beszélve a monitoringról. E jelenséget látszik igazolni ezen vizsgálat is, amelyet az alábbi százalékos megoszlások kiválóan mutatnak.



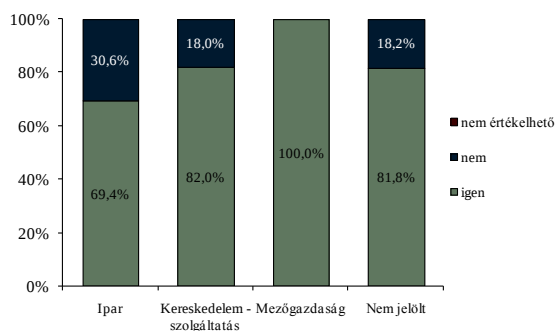
2.2.2. Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra meghatározása, fejlesztése a vállalkozói szféra mutatói alapján

Az adott szervezetre vonatkoztatott szolgáltatói kultúra meghatározottságának a megléte

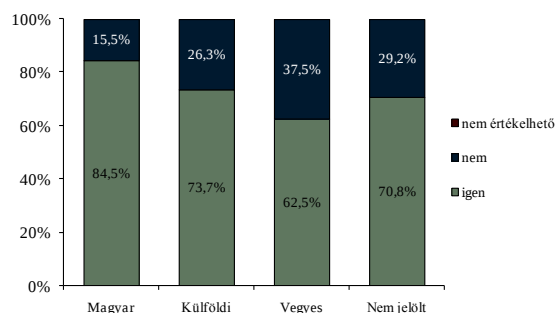
A különböző szférák megjelenésénél a vállalkozói szféra élen jár a saját magára érvényes szolgáltatói kultúra meghatározásában. Várható volt, hogy a kereskedelem, szolgáltatás területén jellemzően jelen van e kultúra meghatározása, a 61 ide tartozó válaszadó 82%-a nyilatkozik úgy, hogy rendelkeznek ennek rögzítésével. Biztató adat, hogy az ipari szektor válaszadói közül is több mint kétharmaduknál jelen van e definíció megléte. A vállalkozás tulajdoni formája szerinti elemzésnél meglepő, hogy az első helyre a magyar tulajdonú vállalatok kerülnek, több mint négyötödüknek megfogalmazzák és rögzítik, hogy mit értenek szolgáltatói kultúra alatt. Csúpsán 6% különbség van ezen szervezetek és a minőségdíjjal bíró szervezetek között. A külföldi, illetve a vegyes vállalatok a második, illetve a hatodik helyre sorolódtak a szolgáltatói kultúra definíció meghatározásában.

Az árbevétel és a szolgáltatói kultúra meghatározottság összevetésénél jól látható, hogy minél kisebb az árbevétel (100 millió Ft alatt), vagy elérte, meghaladta az éves árbevétel az 1 milliárd Ft-ot, annál érzékenyebb a szervezet a szolgáltatói kultúra meghatározására.

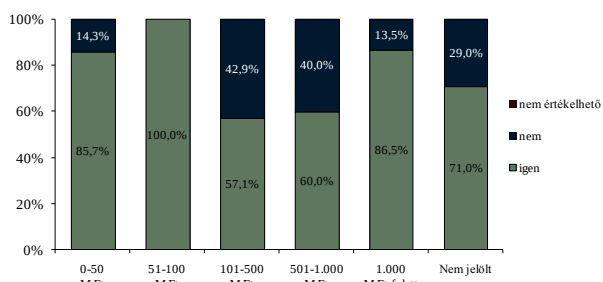
Vállalkozó szféra szektora



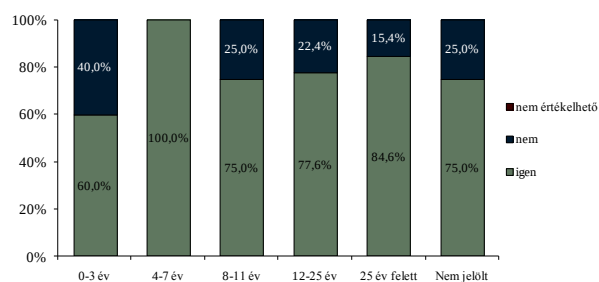
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



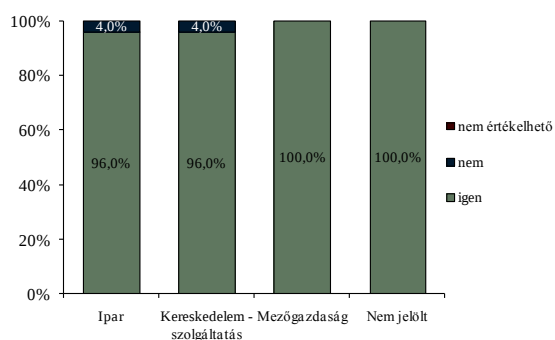
Cégalapítás óta eltelt évek száma



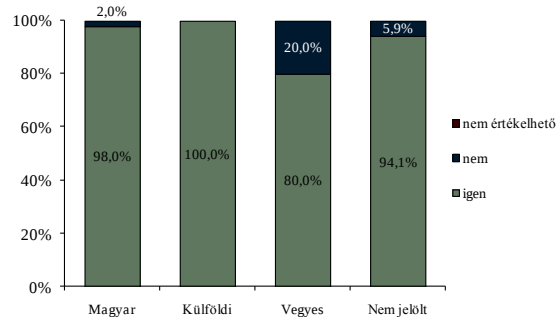
Szolgáltatói kultúra megjelenése az érvényes stratégiai dokumentumokban

A különböző stratégiai szintű dokumentumokban (pl. minőségpolitika) sokkal nagyobb mértékben van jelen a szolgáltatói kultúra meghatározás, mint ahogy az különálló dokumentumban megjelenik a válaszadó szervezeteknél. Ez a megállapítás ugyanúgy igaz a különböző szektorok elemzésénél, mint a tulajdoni forma az éves árbevétel, illetve a cégalapítás vonatkozásában tett elemzéseknél.

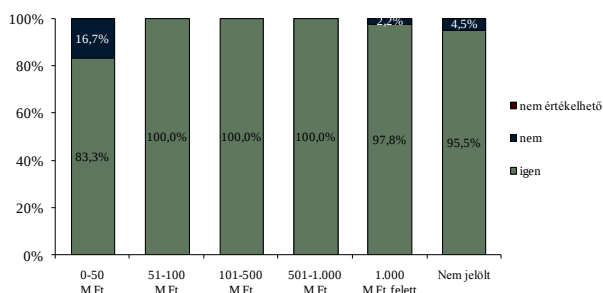
Vállalkozó szféra szektora



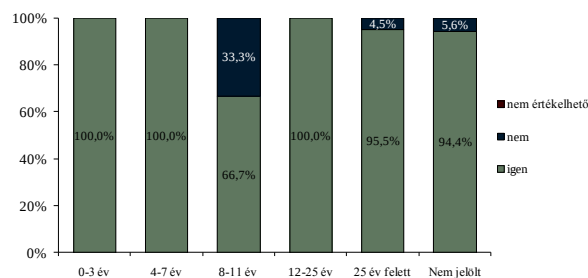
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



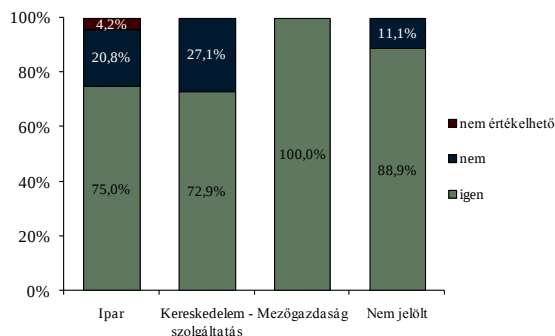
Cégalapítás óta eltelt évek száma



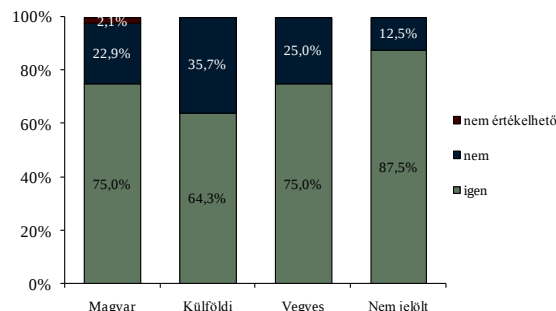
Célértékek rendelése a szolgáltatói kultúrához

A válaszadók több mint kétszáz értéket soroltak fel, amikor azt a kérdést tettük fel, hogy a szervezet rendelkezik-e kívánatos szervezeti kultúrával. Ezek halmaza négy nagy kategóriába volt sorolható (lásd 3. sz. melléklet). Még elemzés sem szükséges ahhoz, elegendő a végigolvasás, hogy láthatóvá váljon, hogyha ezek többségében nincs tovább bontás, fogalom- és célérték meghatározás, akkor ez inkább vágy, vagy óhajként van jelen a szervezetben, mint irányítúként szolgáló szervezeti kultúra érték.

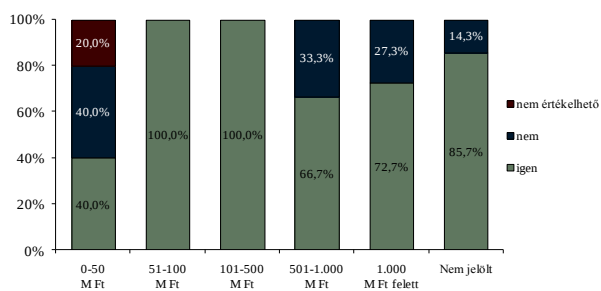
Vállalkozó szféra szektora



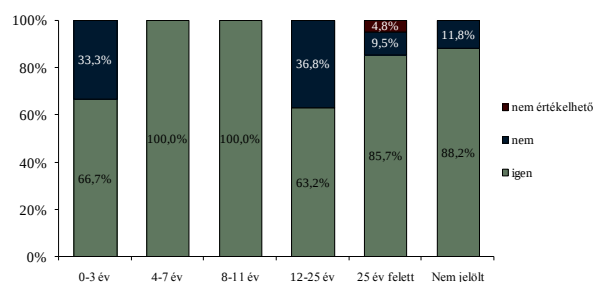
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



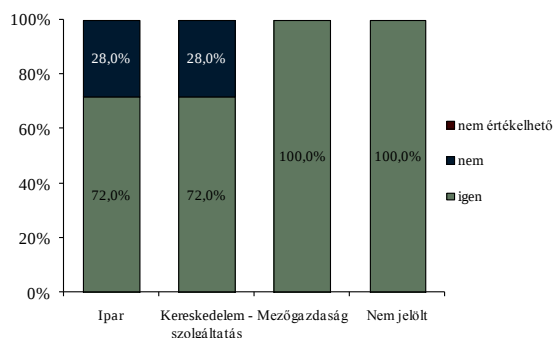
Cégalapítás óta eltelt évek száma



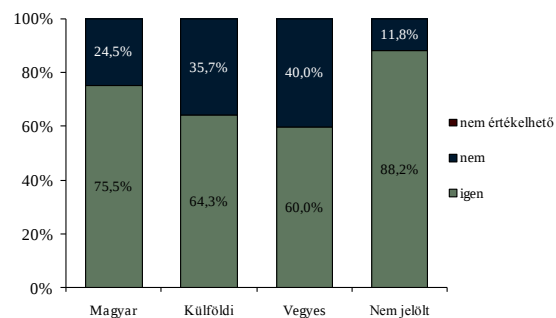
Szolgáltatói kultúra fejlesztéséhez a cselekvési program megléte

Az egyéb besorolású (közoktatás, egészségügy, szociális, kulturális és sport, és minden olyan szervezet, amely saját magát egyéb kategóriába sorolja) és a vállalkozó szférába tartozó szervezetek cselekvési programmal való rendelkezése jó arányt mutat, azonban ha ezt összevetjük az érvényes stratégiai dokumentumokban való szolgáltatói kultúra meghatározásával, akkor ellentmondás jelenik meg, amely mögött láthatóvá válik, hogy a válaszadók egynegyedénél a stratégiai verbalitás dominál. Ez a jellemző nemcsak a szféraszpecifikuságban, hanem a másik három vizsgálati fókuszban, a vállalkozás tulajdoni formájánál, éves árbevételénél és a cégalapítás óta eltelt évek számánál is megjelent.

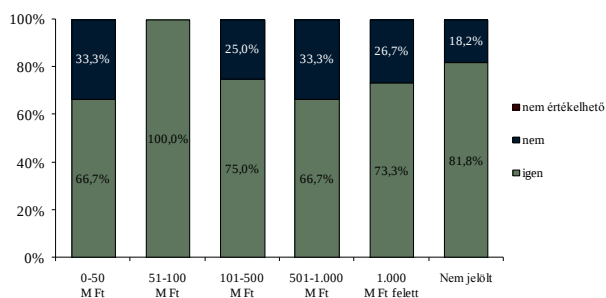
Vállalkozó szféra szektora



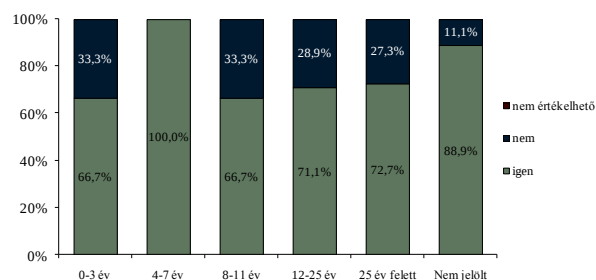
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



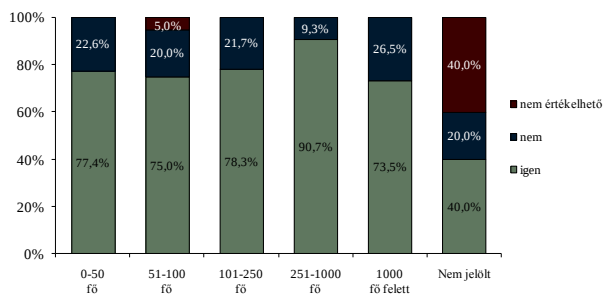
Cégalapítás óta eltelt évek száma



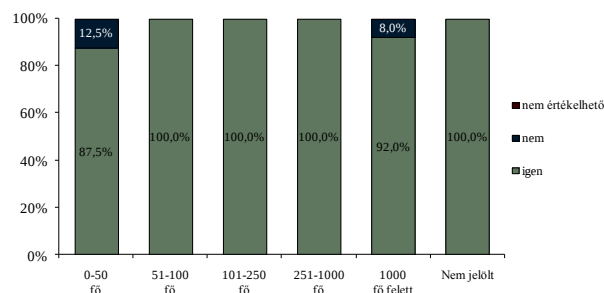
2.2.3. Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra meghatározásában, fejlesztésében a szervezet létszámmutatói alapján

A szolgáltatói kultúra szervezetre vonatkoztatott meghatározása és a szervezetben foglalkoztatott létszám korrelációja, valamint ezen meghatározás stratégiai dokumentumban való megjelenése nem mutat markáns különbséget. A célértékek és cselekvési programok meghatározásánál láthatóvá válik, hogy a 0 – 50 főt foglalkoztató szervezeteknél egyharmad – kétharmad arányban van jelen a puha és a kemény stratégiai cselekvés. A vizsgálati módszer nem ad lehetőséget arra, hogy értelmezhetővé váljon, hogy a 251 – 1000 főt foglalkoztató vállalatoknál a szolgáltatói kultúrához való célérték rendelés miatt azonos a 0 – 50 főt foglalkoztató szervezetek mutatójával.

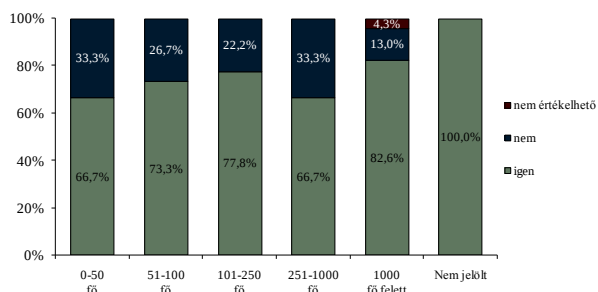
Az adott szervezetre vonatkoztatott szolgáltatói kultúra meghatározottságának a megléte



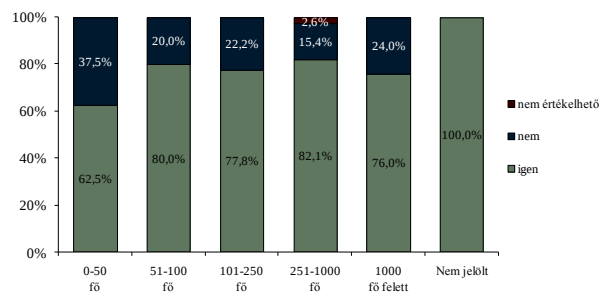
Szolgáltatói kultúra megjelenése az érvényes stratégiai dokumentumokban



Célértékek rendelése a szolgáltatói kultúrához



Szolgáltatói kultúra fejlesztéséhez a cselekvési program megléte

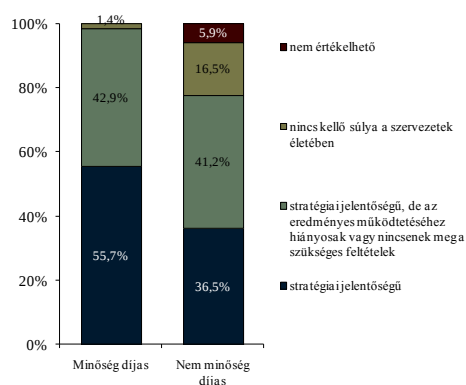


2.3. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentősége

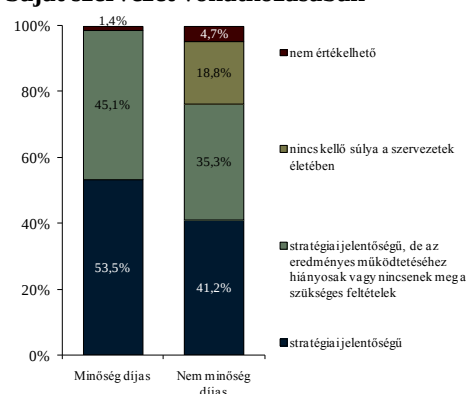
2.3.1. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetére vonatkoztatva a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Az emberierőforrás-gazdálkodást a hétköznapiakban számos szinonim fogalommal értelmezik. Vannak, akik humán gazdálkodásnak, mások személyügyi munkának, vagy éppen HR-nek (Human Resource) hívják. Az emberierőforrás-gazdálkodás, mint a cégértékkel való gazdálkodás, stratégiai jelentőséggel bír minden olyan szervezet életében, amely hosszú távú eredményt kíván elérni. Az emberierőforrás-gazdálkodás adja meg annak a lehetőségét, hogy az ebben megjelenő különleges tőke megfelelő módszerrel kerüljön „mozgatásra, gyarapításra” a mindennapokban, illetve az adott szervezet további tőkeelemeihez. (A tanulmány által értelmezett emberierőforrás-gazdálkodás rendszerleírás – lásd 2.5. fejezet.) Az eredményes emberierőforrás-gazdálkodás alapja, ennek – mindennapi gyakorlatának – irányt mutató stratégia, amelyhez szorosan illeszkedik az adott szervezet éves terve. Ennek hiányában nem is beszélhetünk egy szervezetben korszerű emberierőforrás-gazdálkodásról, amely valódi értékteremtéssel bír. Ugyanakkor a szervezetek hétköznapijaiban ambivalens módon jelenik meg ezen gazdálkodás stratégiai szintű gyakorlata. Nem véletlen, hogy még a minőségdíjasoknál is a válaszadók alig több mint fele úgy gondolja, Magyarországon a szervezeteknél stratégiai jelentőséggel bír az emberierőforrás-gazdálkodás, és ez az optimizmus még minimálisan csökken is náluk, ha saját szervezetük vonatkozásában nyilatkoznak. A nem minőségdíjas cégek vonatkozásában még kedvezőtlenebb a kép, és amikor még tovább vizsgálódunk, láthatóvá válik, hogy az egyéb szférába (közoktatás, egészségügy, szociális, kulturális és sport, és minden olyan szervezet, amely saját magát egyéb kategóriába sorolja) tartozó szervezetek szinte azonosan értékelik akár általában, akár saját szervezetük vonatkozásában az emberi erőforrás stratégiai jelentőségét, a vállalkozó szféra alig marad el ettől, majd markáns zuhanás jelenik meg a közigazgatásnál.

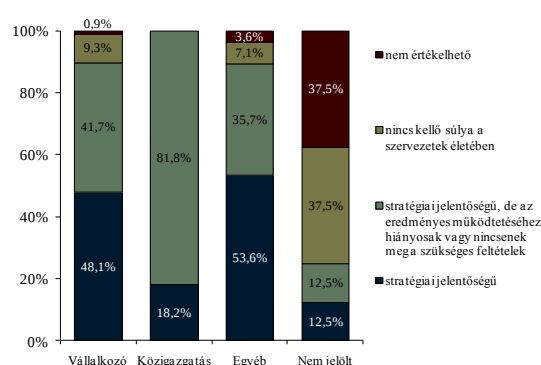
Általában a magyarországi szervezetek vonatkozásában



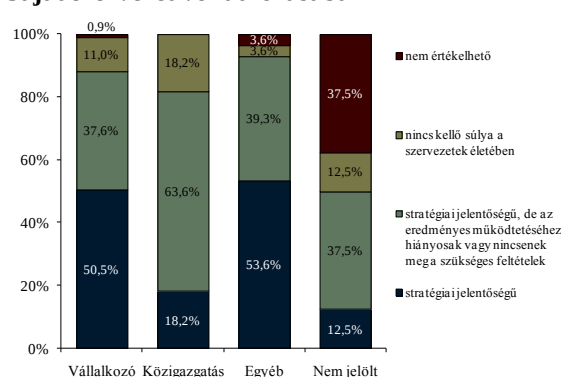
Saját szervezet vonatkozásában



Általában a magyarországi szervezetek vonatkozásában



Saját szervezet vonatkozásában

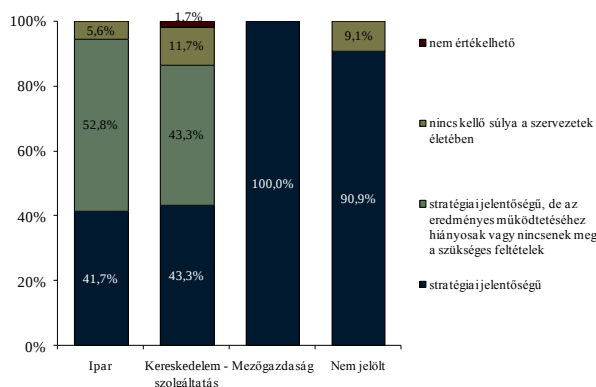


2.3.2. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetére vonatkoztatva a vállalkozói szféra mutatói alapján

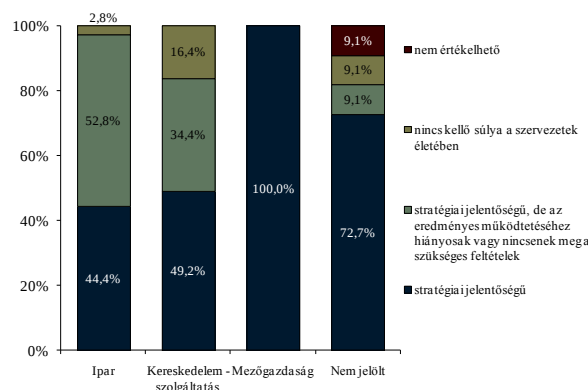
Vállalkozó szféra szektora

Meglepő eredmény, hogy a kereskedelem, szolgáltatás területét képviselő 61 válaszadó, a minta 56%-a úgy gondolja, hogy Magyarországon a szervezetek felénél sem jelenik stratégiai szinten a humán erőforrás gazdálkodás, s legalább ugyanilyen arányban, bár deklaráltan stratégiai szintű e tevékenység, de eredményes működtetéséhez hiányoznak a feltételek. Amikor saját maguk vonatkozásában teszik meg ezen szektorra vonatkozó nyilatkozatukat, akkor még kedvezőtlenebb a kép. Ezen szervezetek – válaszadók tanúsága szerint – 16%-nál nem jelenik meg kellő súllyal az emberierőforrás-gazdálkodás. Saját szervezet vonatkozásában még az ipar is ennél, ha nem is lényegesen, de jobb adatot mutat, a mezőgazdaság a válaszadói szám miatt (egy) nem értékelt.

Általában a magyarországi szervezetek vonatkozásában



Saját szervezet vonatkozásában



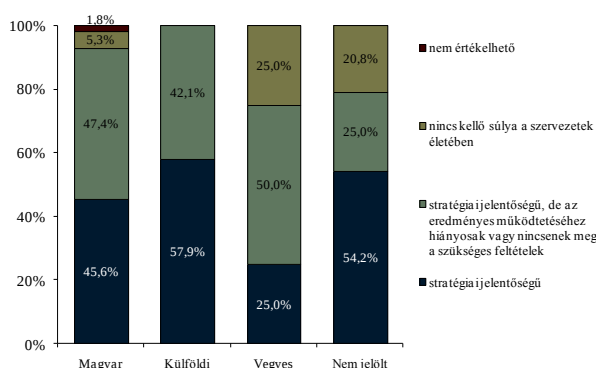
A külföldi tulajdonban lévő vállalatok, amikor nem saját szervezetükről szólnak, optimisták az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai szintű működtetésére vonatkozóan. Több mint fele gondolja úgy más szervezetek vonatkozásában, hogy eszerint gazdálkodnak, saját maguk működésének megítélésében pedig már meghaladja ez a kétharmadot, viszont a növekedés arányában már saját szervezet vonatkozásában megjelenik a „nincs kellő súlya a szervezet életében” gyakorlata. A magyar vállalatoknál valamivel kedvezőtlenebb ez a kép, vegyes tulajdonban pedig markánsan eltér. A vállalkozói szférába sorolt 109 vállalkozás közül legnagyobb számmal a magyar tulajdonú vállalkozások (több mint 50%) vannak jelen, a külföldi tulajdonúak nem érik el a 20%-ot, míg a vegyes vállalatok a 10%-ot sem.

Az árbevétel alapján a válaszadói minta nagysága alapján nem lehet következtetést levonni.

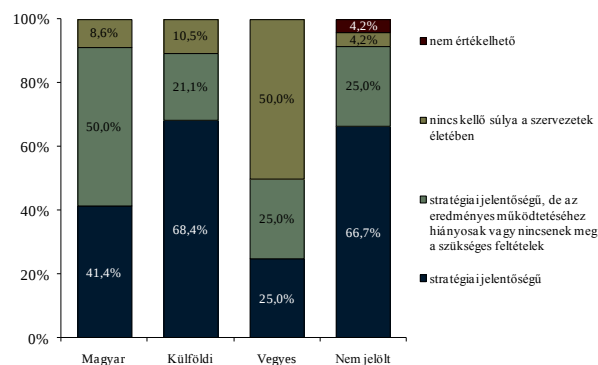
A szervezet életkora alapján úgy tűnik, hogy minél fiatalabb egy szervezet, annál markánsabbnak gondolják mások a benne való emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségét, s mindaddig igaz ez a megállapítás, amíg a szervezet nem éri el a 25. évét, ahol ismételten nagyobb hangsúlyt kap az e típusú gazdálkodás.

Vállalkozás tulajdoni formája

Általában a magyarországi szervezetek vonatkozásában

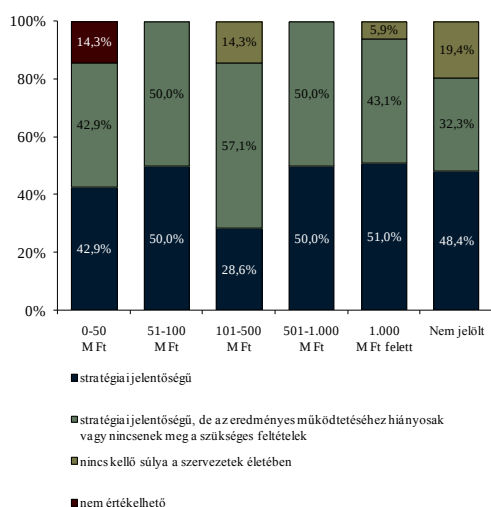


Saját szervezet vonatkozásában

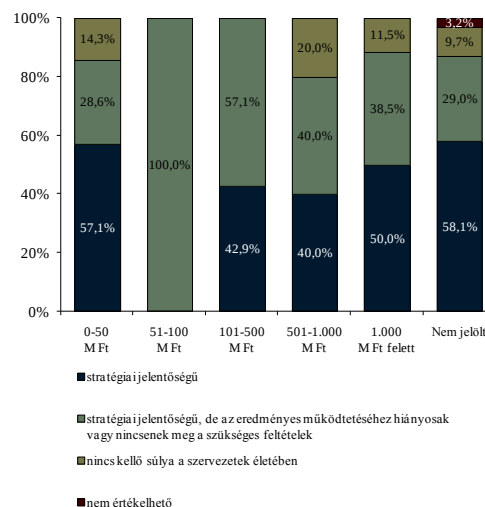


Vállalkozás éves bevétele

Általában a magyarországi szervezetek vonatkozásában

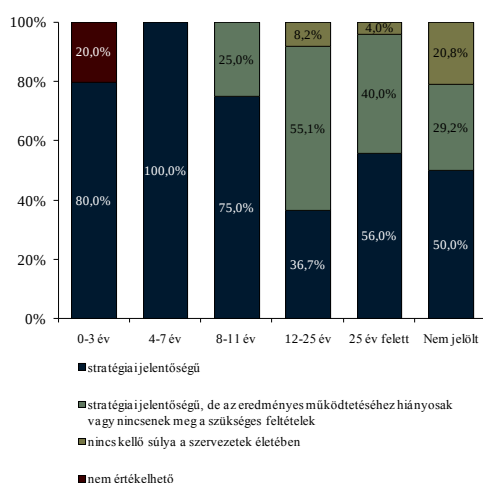


Saját szervezet vonatkozásában

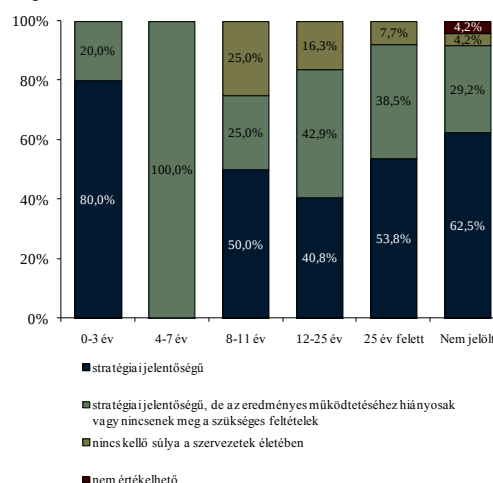


Cégalapítás óta eltelt évek száma

Általában a magyarországi szervezetek vonatkozásában



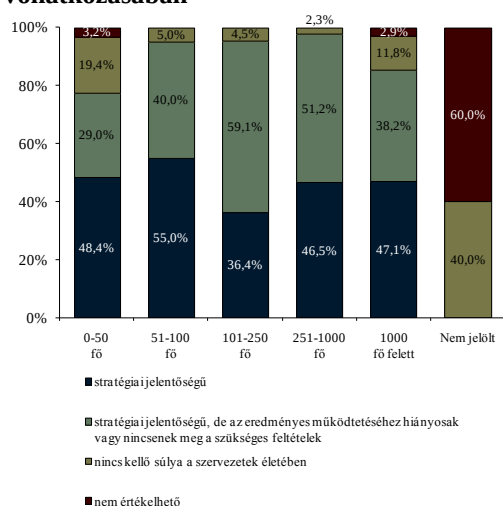
Saját szervezet vonatkozásában



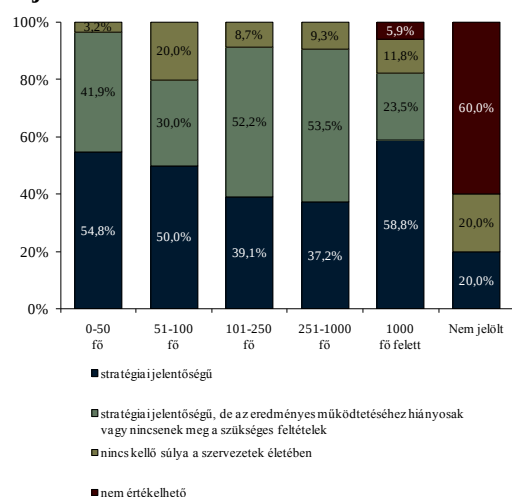
2.3.3. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetére vonatkoztatva a szervezet létszámmutatói alapján

A 156 válaszadó, saját szervezete mellett, a magyarországi más szervezeteknél feltételezett gondolkodásról – az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélésében – is nyilatkoztak. A válaszadók közel 50%-a optimistábban gondolkodik az 50 fő alatti foglalkoztatók vonatkozásában, mint maguk az itt megjelenők. Az 51 – 100 főt foglalkoztatottaknál pedig pont fordított ez az arány, pesszimistább a magukra vonatkoztatott megítélés itt, amikor mások gondolkodnak róluk. Figyelem felhívó, hogy az 1000 fő feletti foglalkoztatóknál a válaszadók 60%-ánál bír stratégiai jelentőséggel a humán erőforrás gazdálkodás, hiányosak az erőforrások 23%-uknál, itt közel 12%-ánál nincs kellő súlya saját szervezetükben. Nyilván a vizsgálatnak nem volt célja a magyarországi csoportos létszámcsökkenések szakmai anomáliái (lásd pl. folyamatorientált működésből következő létszámgazdálkodás kontra „fűnyíró elv”), azonban e számadatok mögött is fellelhetők azok a bizonytalanságok, amelyek ezen értékes erőforrással való gazdálkodás dilettantizmusaira hívják fel a figyelmet.

Általában a magyarországi szervezetek vonatkozásában

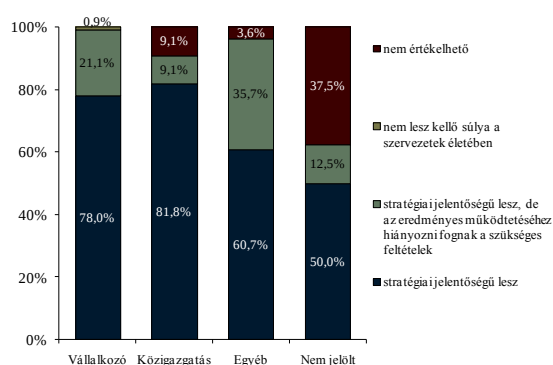
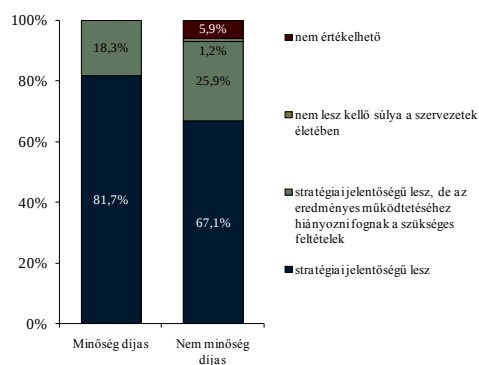


Saját szervezet vonatkozásában



2.3.4. Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

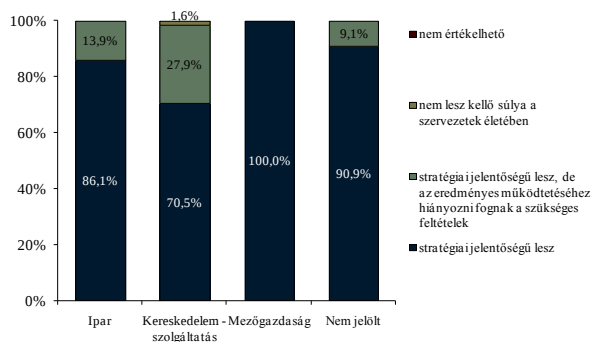
A jelen és a jövő állapot összevetésénél markáns optimizmus jelenik meg függetlenül attól, hogy minőségdíjas vagy nem az adott szervezet, illetve vállalkozói vagy közigazgatási szférát képvisel. A legmarkánsabb a közigazgatás jövőhite, míg a jelenlegi állapot vonatkozásában pedig egyötöde vallja azt, hogy náluk stratégiai szintű az emberierőforrás-gazdálkodás, addig a jövő vonatkozásában ez az arány már négyötöd. Az egyéb szférába (közoktatás, egészségügy, szociális, kulturális és sport, és minden olyan szervezet, amely saját magát egyéb kategóriába sorolja) soroltaknál azonban a jelen és a jövő megítélése szinte azonos a gazdálkodás stratégiai jelentőségének meglétében. A pozitív változás azonban náluk is megjelenik, mert eltűnik az az értékelési kategória, miszerint nincs kellő súlya a gazdálkodásnak a szervezet életében.



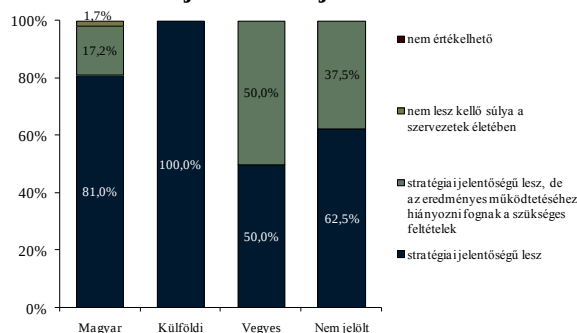
2.3.5. Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a vállalkozói szféra mutatói alapján

A vállalkozó szféra belső szerkezeti vizsgálatánál (szektor, tulajdoni forma, éves árbevétel, cég életkora) egy letisztuló kép jelenik meg a jövő vonatkozásában, amelyben szinte letűnik az a ma még meglévő jelenség, miszerint súly nélküli ez a gazdálkodás a szervezetben, tehát nem meghatározó, kivételt képeznek ez alól a 0 – 50 millió Ft közötti árbevétellel bíró szervezetek, ahol ez a maihoz képest új elemként jelenik meg.

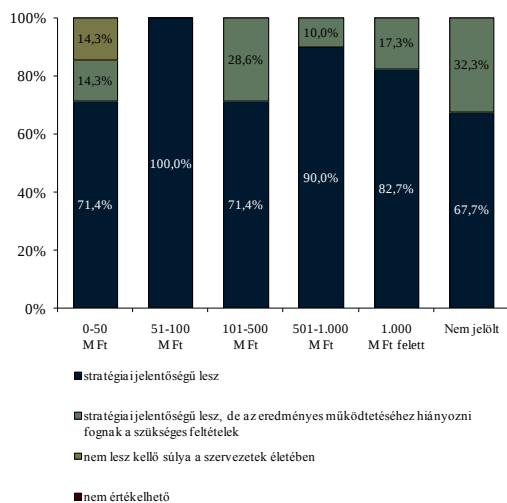
Vállalkozó szféra szektora



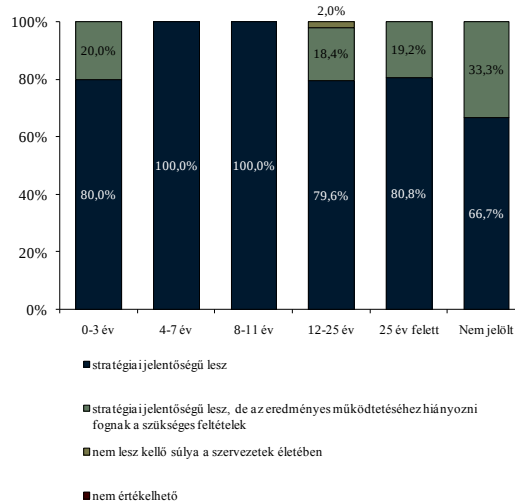
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele

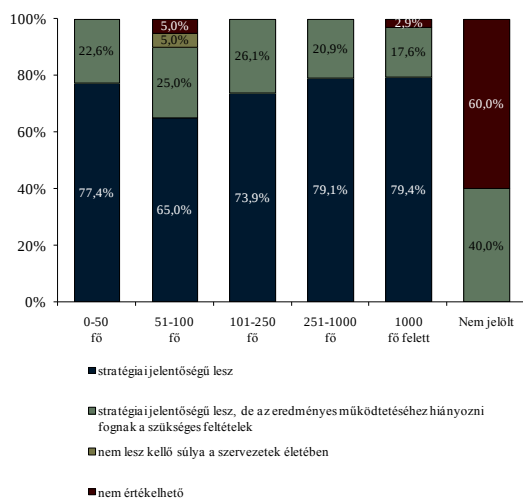


Cégalapítás óta eltelt évek száma



2.3.6. Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a szervezet létszámmutatói alapján

A válaszadók szerint, függetlenül attól, hogy milyen létszám kategóriába sorolt szervezetet képviselnek, meghatározóan optimisták a jövő tekintetében. Jellemzően úgy gondolják, hogy a szervezetek közel háromnegyedénél stratégiai jelentőséggel fog bírni az emberierőforrás-gazdálkodás.



2.4. Szolgáltatói kultúrát meghatározó szervezeti kultúra, értékek

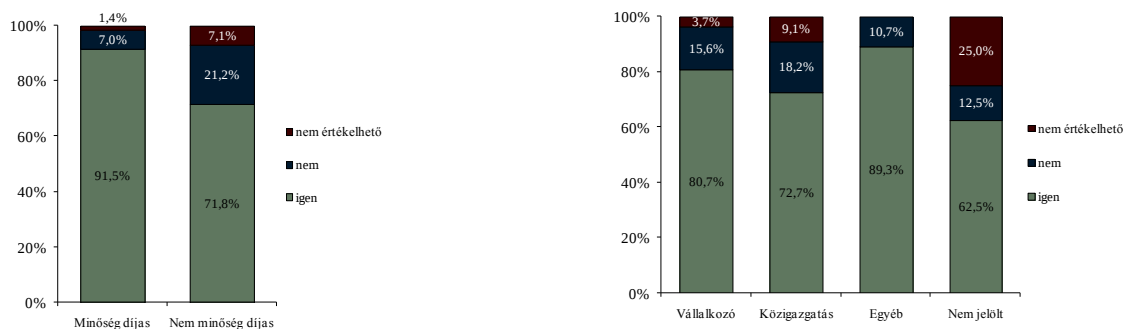
2.4.1. Szervezeti kultúra jellemzők a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

„Akár elismerik, akár nem, a szervezeti kultúra minden szervezetnél az élet törvényszerűsége.” (Benningson)

Ez a tévnyserűség azonban számos alkalommal megkérdőjeleződik a szervezetek életében, miközben „a szervezeti kultúra gyakran készpénznek vett értékek sorozata, amelyek a szervezet tagjait segítik abban, hogy megértsék azt, hogy mely cselekedetek elfogadhatóak, és melyek nem. Ezeket az értékeket gyakran mesék, történetek vagy más szimbolikus eszközök segítségével juttatják el az érintettekhez” (Moorhead és Griffin). A szervezeti kultúrának azért van kitüntetett szerepe az adott szervezet életében, függetlenül attól, hogy profitorientált vagy nem, mert itt jelenik meg azok az alapfeltevések összessége, amelyeket az adott szervezet talált ki, fedezett fel vagy fejlesztett ki, miközben megtanult szembenézni a külső alkalmazkodási és a belső integrálási problémáival, s amelyek elég jól vannak felépítve ahhoz, hogy szervezeti tudásként jelenjen meg oly módon, amely a gondolkodás, a cselekvés, az érzés helyes módját képviselik a szervezetben, vagyis gyűjteménye mindazoknak a normáknak, értékkepzeteknek, gondolkodásmódoknak, amelyek meghatározzák valamennyi munkatárs magatartását. Az elmúlt tíz év, s különösen annak második fele, a minőségügyi tanúsítvánnyal bíró szervezetek többségénél keretet és lehetőséget adott arra, hogy kilépve a dolgozói elégedettség gondolkodási köréből, azt őrizve, tágítsa fókuszát a szervezeti kultúrára. Az EFQM alapon működő szervezeteknél, pont a modellből következően kötelező elemként van jelen a szervezeti kultúrában való gondolkodás. A Homo Regius több évre és számos szervezetre kiterjedő vizsgálatai azt mutatják, hogy miközben már deklaráció szintjén jelen van a szervezeti kultúra értékmeghatározása, addig annak hétköznapiakra való lebontása számos hiányosságot vet fel, amely közvetlenül visszahat ezt követően a szervezet eredményességére.

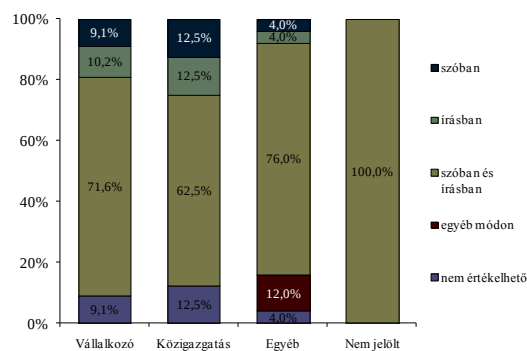
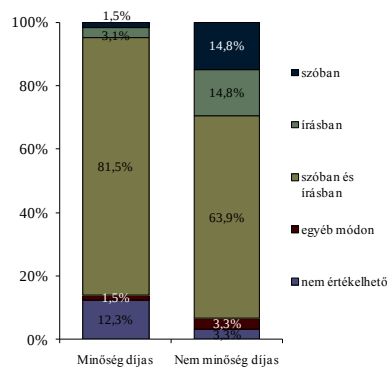
Kíváncos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel való rendelkezés

A minőségdíjas szervezetet képviselő válaszadók közül (71) alig több mint 90%-uk gondolja, hogy rendelkeznek szervezeti kultúrájukat meghatározó kíváncos értékekkel. Meglepő adat! A minőségdíjjal nem rendelkezőknél közel háromszorozódik ez a mutató. A három vizsgált szféra között az egyéb szférában (közoktatás, egészségügy, szociális, kulturális és sport, és minden olyan szervezet, amely saját magát egyéb kategóriába sorolja) lévők e vonatkozásban szinte elérik a minőségdíjas cégek mutatóit, a vállalkozó szféra negyöde, míg a közigazgatás alig háromnegyede rendelkezik vallott értékekkel. Értékmeghatározás nélkül, spontán módon van jelen az adott szervezetben a szervezeti kultúra, nincs illesztése a stratégiához, a jövőképhez, nem jelenik meg erkölcsi és teljesítmény elvárásként a munkatársaknál.



A deklarált értékek megismerhetőségének módja

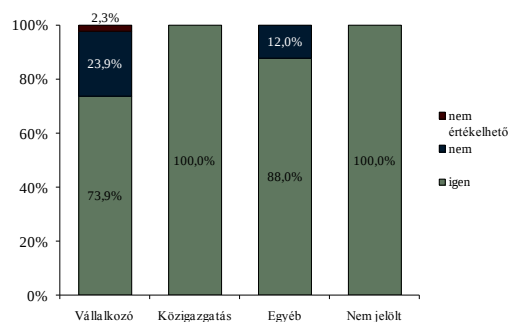
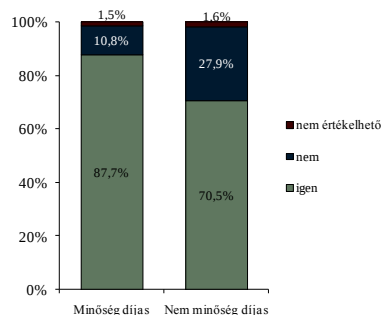
Példaértékű, ugyanakkor a fejlesztés lehetőségét mutatja, hogy a minőségdíjasok 80%-a szóban és írásban is deklarálja szervezeti kultúrában vallott értékeit. Ez a nem minőségdíjasoknál már lecsökken a válaszadók kétharmadára, a szférák szerinti tipizálásban az első helyen az egyéb szférába (közoktatás, egészségügy, szociális, kulturális és sport, és minden olyan szervezet, amely saját magát egyéb kategóriába sorolja) tartozó szervezetek jelennek meg, őket követi a vállalkozás, majd a közigazgatás.



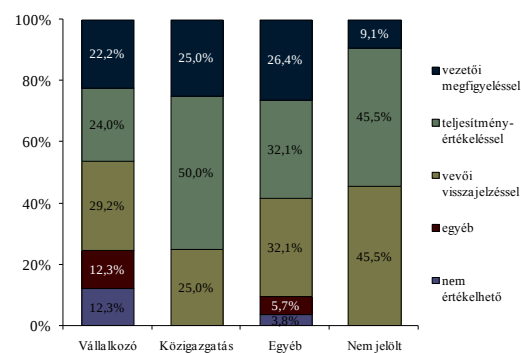
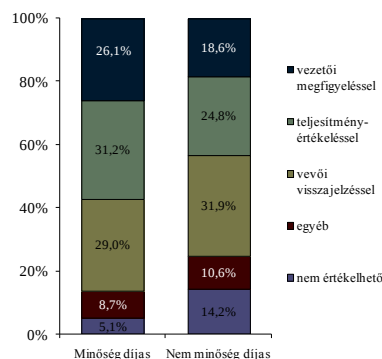
A szervezet által vallott értékek ismeretének mérése és annak módja

E tanulmány háttérében megjelenő vizsgálati módszertan nem adott arra lehetőséget, hogy a kérdőíves lekérdezés kiegészüljön interjúval, így nem jelennek meg azok a finomságok, hogy egy-egy módszertan mögött milyen objektív technikák alkalmazása jelenik meg, pl. a vezetői megfigyelés miként történik, a személyes teljesítményértékelésnél vannak-e célértékek, illetve elvárások megfogalmazva. A meglévő adatok alapján azonban viszonylag kedvező képet látunk, hiszen azon szervezeteknél, ahol deklaráltak az értékek, ott ezek jellemzően több mint kétharmadánál, illetve ennél nagyobb mértékben vissza is mérnek ezek ismeretére. A visszamérésben a közigazgatás kivételével első helyen a vevői visszajelzés áll, második helyen a teljesítményértékelés, míg a harmadikon a vezetői megfigyelés.

Mérés



Alkalmazott mód

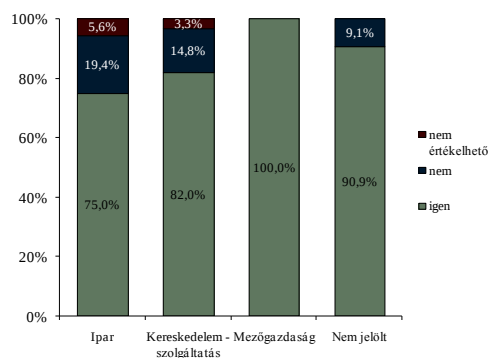


2.4.2. Szervezeti kultúra jellemzők a vállalkozói szféra mutatói alapján

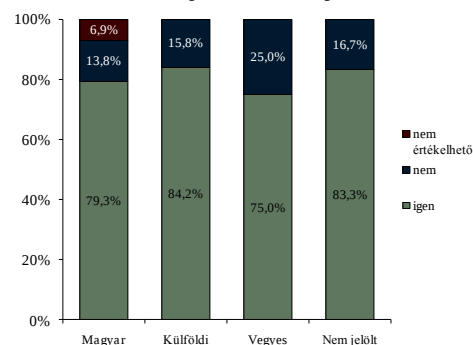
Kíváncos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel való rendelkezés

A vállalkozó szféra finom mutatói alapján a szervezeti kultúra rendelkezésben élen járnak a kereskedelem és a szolgáltatás területén, illetve vegyes tulajdonban lévő vállalkozások. A friss alapítású, az első hét évet taposó vállalatoknál természetes jelenséggé jelenik meg az értékek megfogalmazása, míg az adott szervezet bevételeit fókuszba helyezve inkább a jelenség megfigyelésére, mint a trendelemzésre van lehetőség.

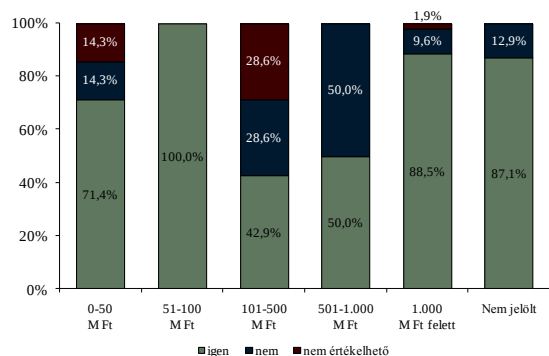
Vállalkozó szféra szektora



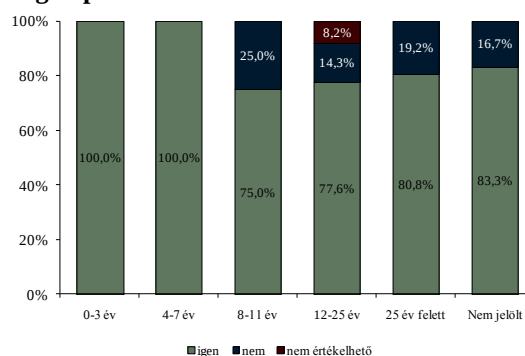
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



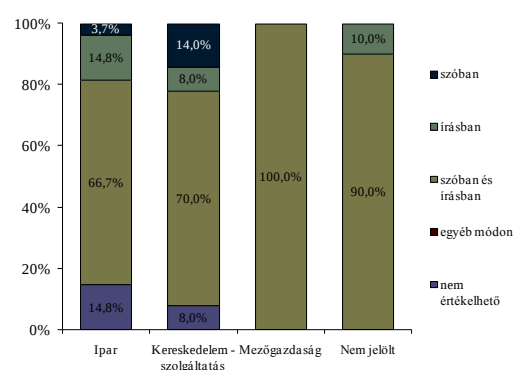
Cégalapítás óta eltelt évek száma



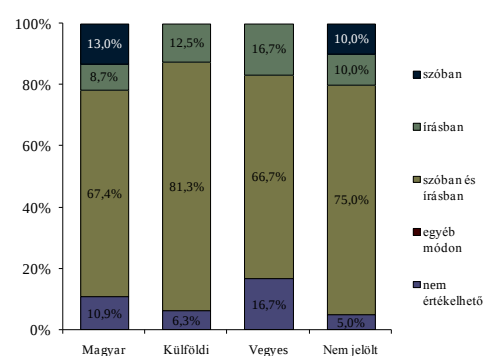
A deklarált értékek megismerhetőségének módja

A komplex értékátadás jelentőségére és annak alkalmazási gyakorlatára hívják fel a figyelmet a vállalkozói szféra e kérdésre vonatkozó szektormutatói, kizárva a mezőgazdasági válaszadókat az elemzésből, ahol egy válaszadó jelenik meg. Az látható, hogy a kereskedelem, szolgáltatás és az ipar területén is meghatározó a módszertan alkalmazása, illetve ezen módszertan alkalmazásában élen járnak a külföldi tulajdonban lévő vállalatok. Az éves árbevétel, illetve az adott szervezet életkora alapján számba vett mutatók figyelem felhívóak fejlesztés szempontjából. Jelentős eredményt lehetne elérni, hogyha az írásban, illetve a szóban alkalmazott módszereket az adott szervezetek kombinálnák.

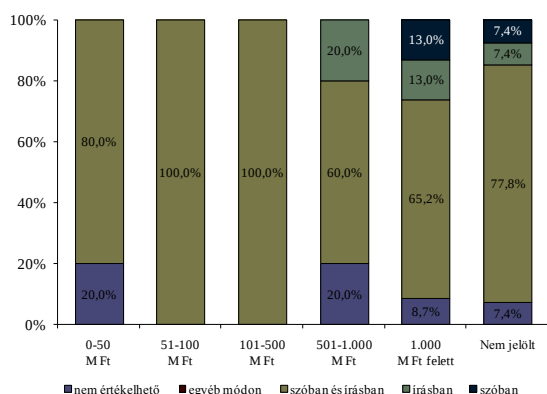
Vállalkozó szféra szektora



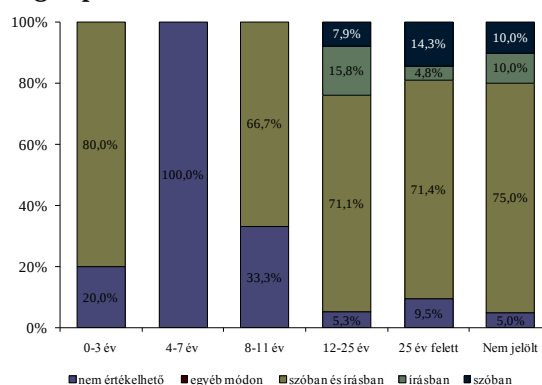
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



Cégalapítás óta eltelt évek száma

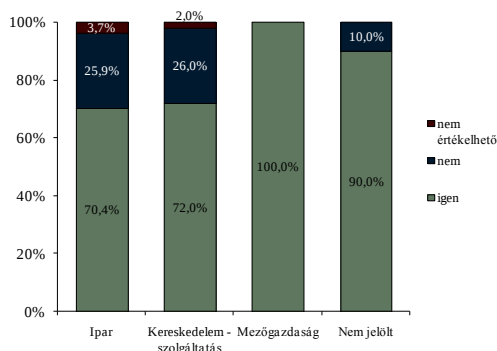


A szervezet által vallott értékek ismeretének mérése és annak módja

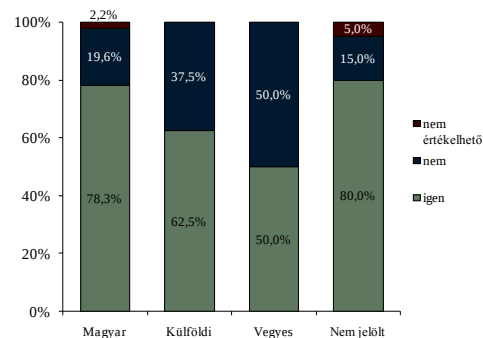
A vállalkozó szféra egynegyedénél nem méri a szervezetben, hogy a deklarált értékek ismertek-e, befogadást nyertek-e. A vállalkozások tulajdoni formája szerint a legjobb helyen a magyar tulajdonban lévő szervezetek állnak, de még számukra is jelen van a fejlesztés lehetősége. A kis és fiatal szervezetek kevésbé mérnek, mint nagyobb és idősebb társaik. Dominánsan egyébként azt jelzik a válaszadók, hogy a szféra belső jellemzőitől függetlenül többségük méri munkatársainál a szervezet által vallott értékeket.

Mérés

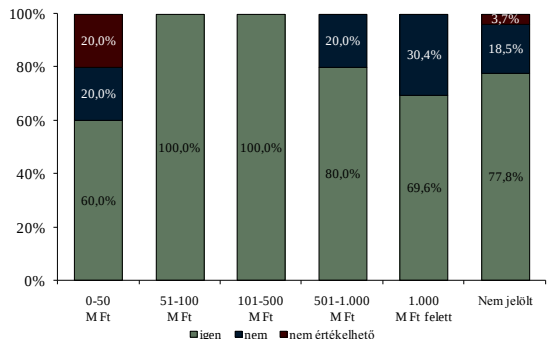
Vállalkozó szféra szektora



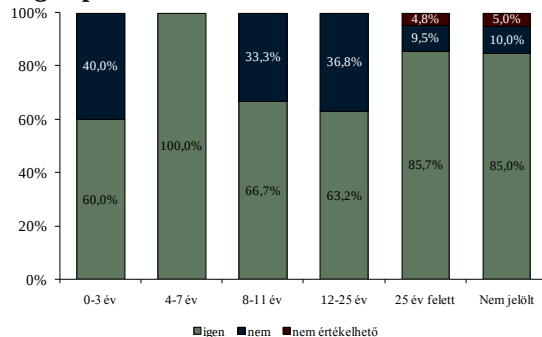
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



Cégalapítás óta eltelt évek száma

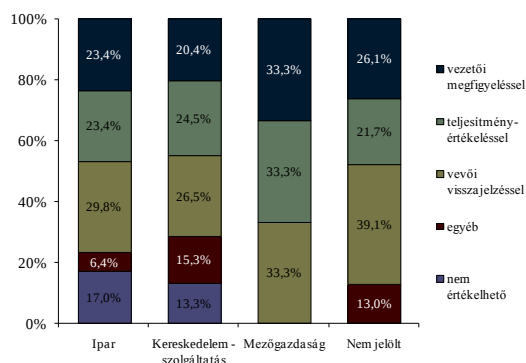


Ennek módja a kereskedelem és szolgáltatás területén, illetve az iparban azonos sorrendiséget képvisel. Az első három helyen a vevői visszajelzés a teljesítményértékelés és a vezetői megfigyelés áll. A magyar tulajdonú vállalatoknál a legnagyobb részt a vevői visszajelzés hasít ki, a vegyes és külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál szokatlanul magasra ugrik a módszertan vonatkozásában nem értékelhető kategória, ugyanakkor a sorrendiség azonos a szektorjellemzőknél tapasztaltakkal. A vállalkozások éves árbevételét elemezve jól mutatja, hogy a

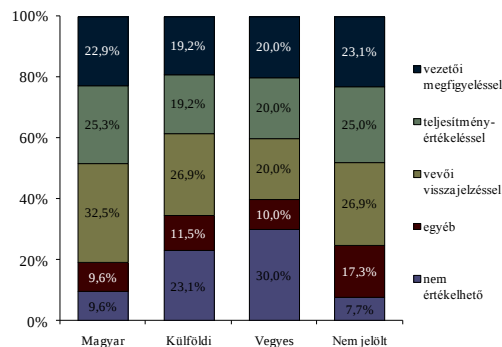
vevői visszajelzésre a legérzékenyebbek azok a vállalatok, akiknél domináns növekedési pálya látható (lásd árbevétel és életkor).

Alkalmazott mód

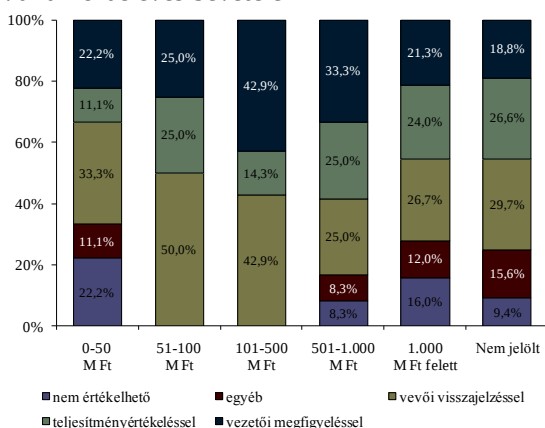
Vállalkozó szféra szektora



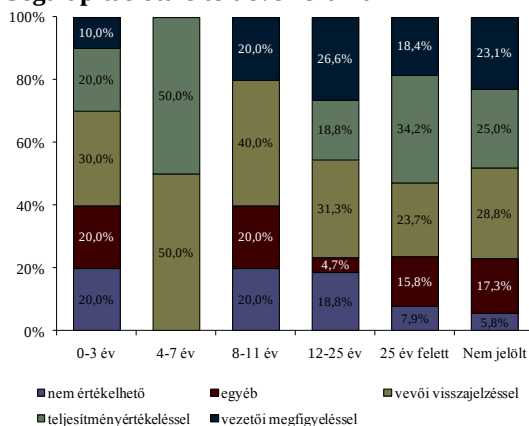
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



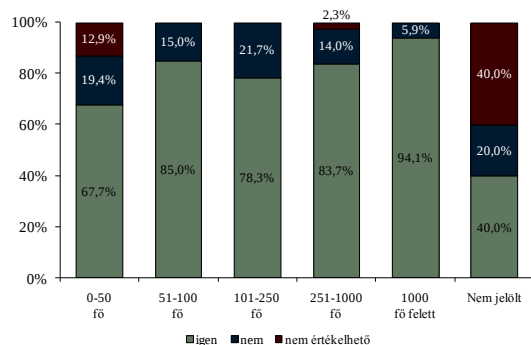
Cégalapítás óta eltelt évek száma



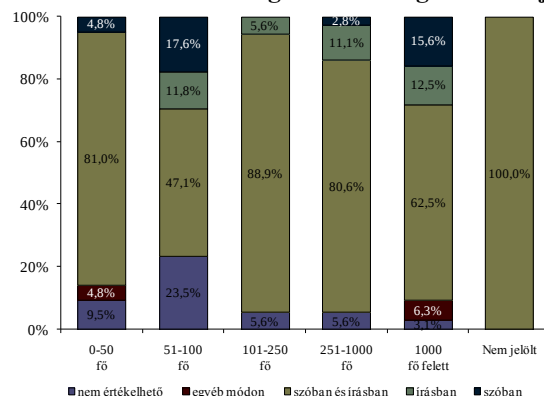
2.4.3. Szervezeti kultúra jellemzők a szervezet létszámmutatói alapján

Alacsony foglalkoztatotti létszámnál (50 fő alatt) a legalacsonyabb – összehasonlítva nagyobb létszámú szervezetekkel – a deklarált szervezeti kultúra értékekkel való rendelkezés, ugyanakkor ott, ahol ez már van, és azért számuk nem kevés, hiszen az e kategóriába sorolt válaszadók közel 70%-áról van szó, minőségdíjas szervezeteket megelőzve, méri vissza szervezetében a szervezet által vallott értékek ismeretét, alapozva a szóban és írásban átadott információkra, mérve annak alkalmazási eredményét, vevői visszajelzéssel. Létszámfüggetlenül a legmeghatározóbb kommunikáció a szervezetben a szervezeti kultúra értékeinek rögzítésekor a szóbeliség és az írásbeliség együttes alkalmazása, illetve ezek alkalmazásának visszamérésénél a vevői visszajelzés és teljesítményértékelés.

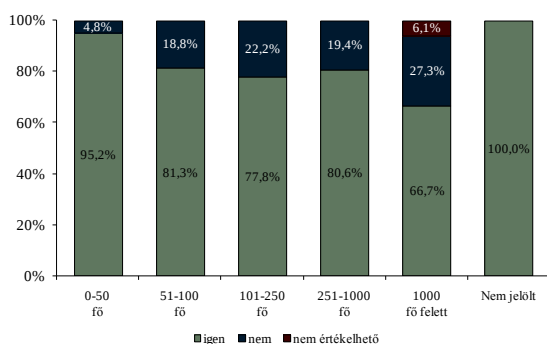
Kívánatos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel való rendelkezés



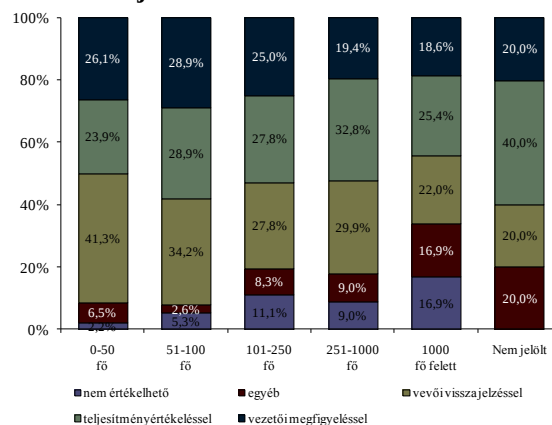
A deklarált értékek megismerhetőségének módja



Megtörténik a szervezet által vallott értékek ismeretének mérése

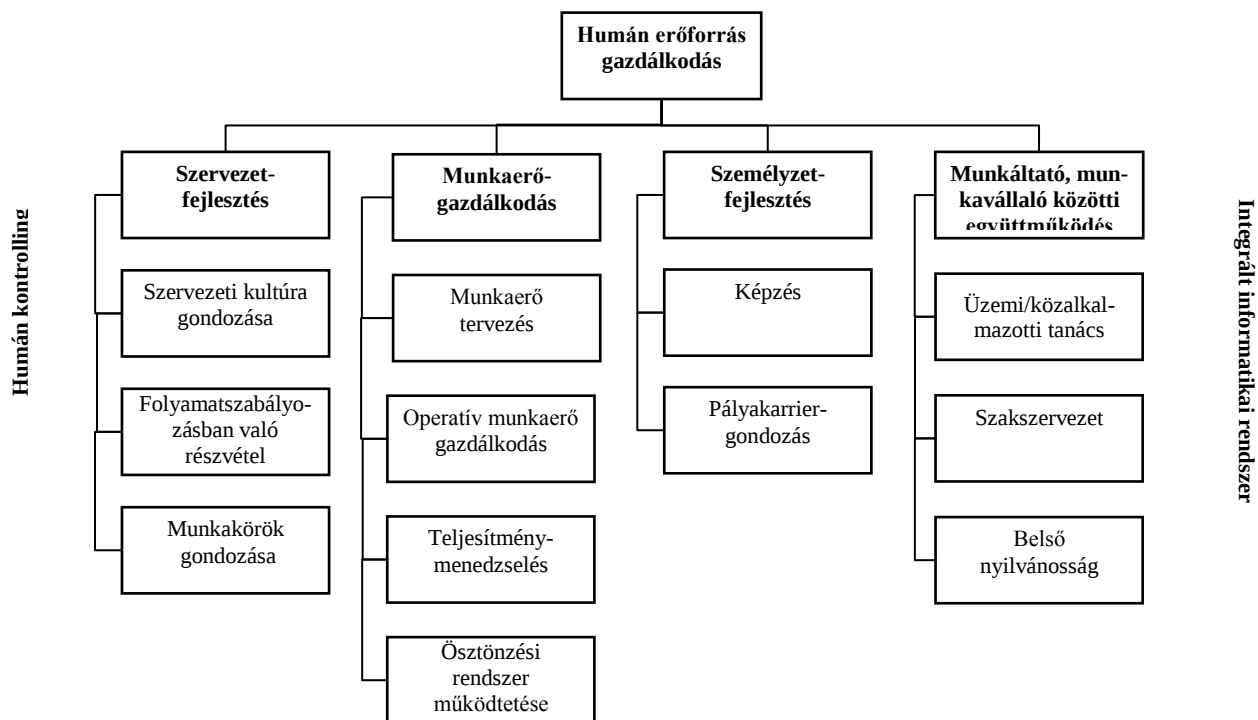


A szervezet által vallott értékek ismeretének mérési módja



2.5. A szolgáltatói kultúrát támogató emberierőforrás-gazdálkodás rendszerelemeinek jellemzői

Axióma, tehát igazolást nem igénylő tény, hogy egy szervezetnek nem lehet minőségi szolgáltatói kultúrája, ha az ott dolgozók ezt személyes minőségükön keresztül egyedi, de rendszeren megismétlődő, szinergiába kapcsolódó módon nem képviselik a mindennapi munkavégzésükben. Ennek megvalósulásának domináns háttere az emberierőforrás-gazdálkodás, amelynek minden alkotókockája külön-külön kitüntetett szereppel bír a munkatársakon keresztül nyújtott szolgáltatói kultúra biztosításában. Ha mindezt a tagadás oldaláról, kérdések útján közelítjük meg, akkor láthatóvá válik, hogy miért axióma a szolgáltatói kultúra és a munkatársak személyes minőségének szerves összekapcsolása. Létezhet-e akkor egy jó minőségű szolgáltatói kultúra, ha a szervezetben fogalmilag nem tisztázott ennek tartalma, a stratégiából nem levezetett, hiányoznak az érték meghatározások, a pontos munkakör meghatározások, a benne megjelenő felelősséggel és kompetenciával, nincs jelen a professzionális kiválasztás, beillesztés, teljesítménymenedzselés, ösztönzési rendszer, a folyamatos fejlesztés és nem utolsósorban a munkáltatói-munkavállalói párbeszéd érdemi megléte? Nem. Az alábbi sematikus váz a rendszer alkotóelemeit mutatja meg a maguk első szintű kapcsolódásában.



2.5.1. Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az adott szervezet érintett munkaköreinél

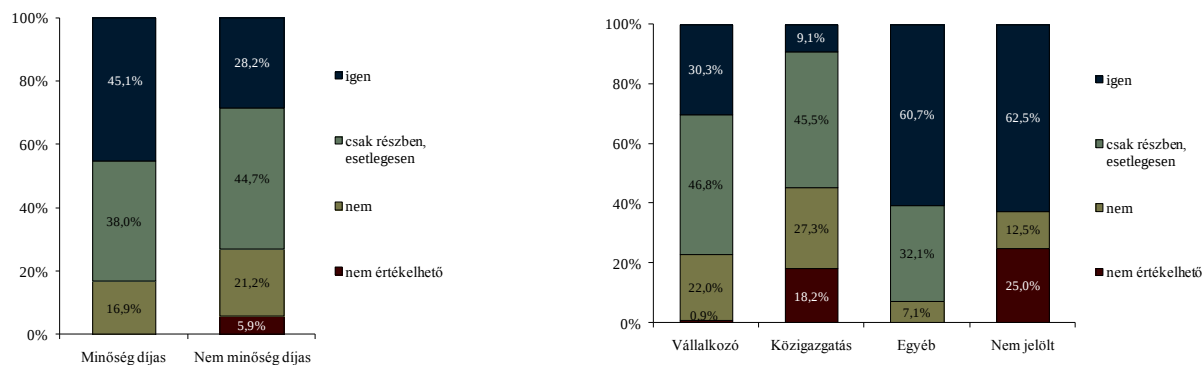
A szolgáltatói kultúra gyakorlatában megjelenő felelősség megfogalmazása az érintett munkakörök munkaköri leírásaiban

A munkaköri leírásban foglalt felelősség annak értelmezése a munkatárs számára, felkészítése az ennek való megfelelésre, egy olyan pozitív spirált indít be a személyes minőségben, amely visszahat a feladatok ellátásán túl az adott szervezet presztízsének őrzésére, fejlesztésére, az adott munkatárs fontosságtudatára, alapját adja a teljesítménymenedzselési rendszer működésének.

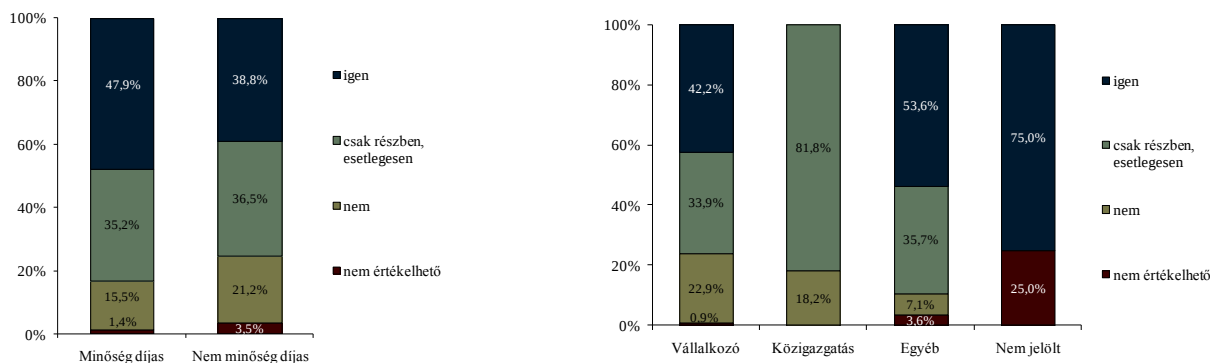
Éppen ezen jellemzők alapján figyelmeztetően kevés, még a minőségdíjasoknál is (közel felénél), illetve a nem minőségdíjasok közel 30%-ánál a felelősség definiált meglete az érintett munkakörök munkaköri leírásaiban.

A válaszadók válaszainak alapján (annak ellenére, hogy nem releváns mintáról van szó) jól látható, hogy a közigazgatás épp, hogy indult a szolgáltató-partnerség jegyében történő átalakulási folyamatban, hiszen alig 10%-nál vannak jelen a felelősséget megjelenítő munkaköri leírások. Az egyéb szférába (közoktatás, egészségügy, szociális, kulturális és sport, és minden olyan szervezet, amely saját magát egyéb kategóriába sorolja) sorolt szervezetek messze, még a minőségdíjasokat is maguk mögé sorolva vezetnek a munkaköri leírásokban felelősséget megfogalmazó szervezetek listáján.

A felelősség munkaköri leírásban való megjelenésénél, a közigazgatás kivételével, valamivel kedvezőbb a kép – akár minőségdíjas, akár nem minőségdíjas szervezetek, illetve a különböző szférák – a minőségi szolgáltatás humán tényezőire vonatkozó elvárás megjelentetésénél. Ide értendő a személyes tudáskészséget megfogalmazó elvárások rögzítése.



A minőségi szolgáltatás humán tényezőire vonatkozó elvárás megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásában

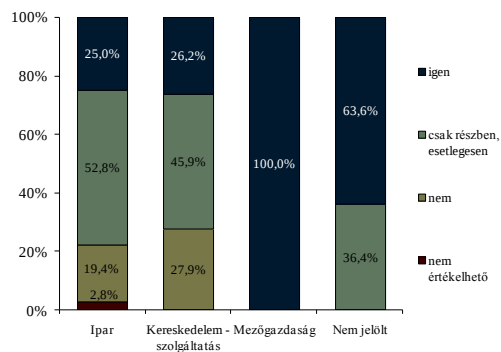


2.5.2. Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az érintett munkaköröknél a vállalkozói szféra mutatói alapján

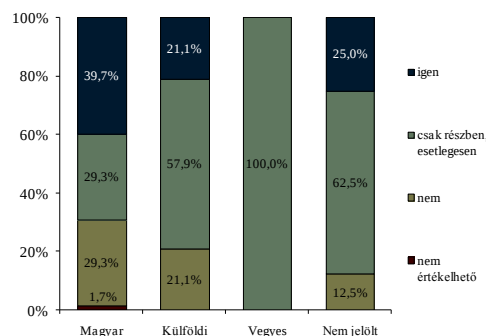
A szolgáltatói kultúra gyakorlatában megjelenő felelősség megfogalmazása az érintett munkakörök munkaköri leírásaiban

A válaszadók mintasokasága miatt ismételt az ipar és a kereskedelem, szolgáltatás jelenik meg a finom elemzések fókuszában. Mindkét szektorban a definiált felelősségelvárás csupán a szervezetek egynegyedénél jelenik meg. A tulajdoni formánál ismét a magyar tulajdonú társaságok azok, akiknél a legnagyobb mértékben jelenik meg ezen elvárások rögzítése. A vállalkozás bevételeit összevetve a munkaköri leírásokban megfogalmazott felelősségelvárásokkal az 51 – 100 millió Ft-os árbevétel közötti cégek kerülnek az első helyre, ugyanakkor annyira alacsony itt a válaszadók száma, hogy érdemi következtetésre nem ad lehetőséget. Az 500 millió Ft alatti másik két árbevételi kategóriában szintén annyira alacsony a válaszadók száma, hogy inkább csak jelenség szintjén vannak itt a válaszok. A válaszadók 57%-a 500 millió Ft feletti árbevétellel bír, de mint látszik náluk, 30%-ra, illetve 20%-ra csökken a rögzített felelősségvállalás az általuk kiadott munkaköri leírásokban.

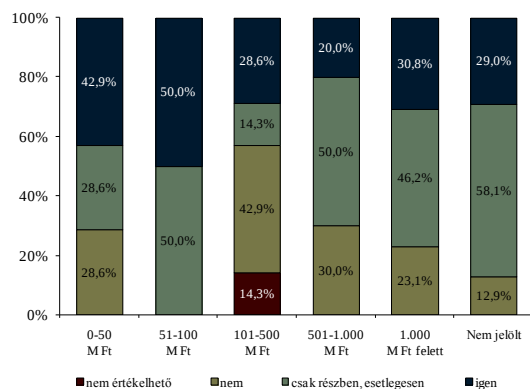
Vállalkozó szféra szektora



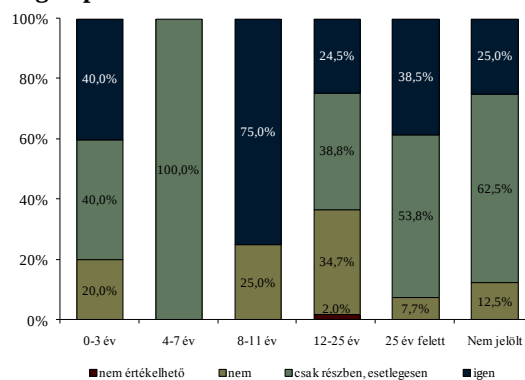
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



Cégalapítás óta eltelt évek száma

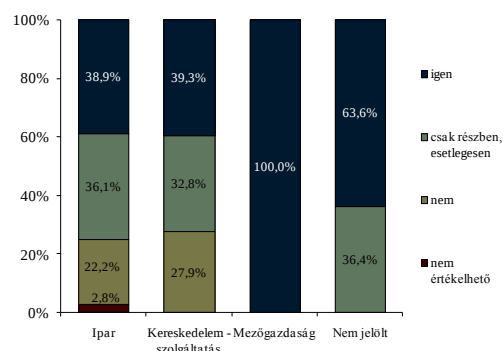


A minőségi szolgáltatás humán tényezőire vonatkozó elvárás megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásában

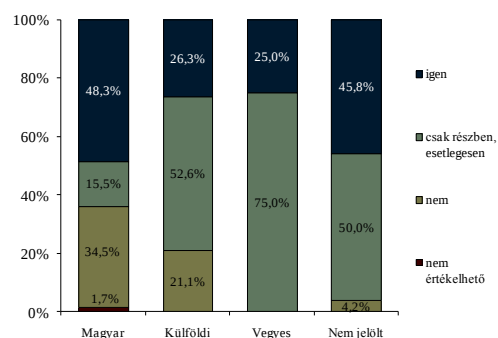
A személyes tudás, készség elvárásának megjelenése akár az ipar, akár a kereskedelem, szolgáltatás területén közel azonos. Az „igen”-ek számát látva jól láthatóan „hiánycikk” a pontos kompetenciaelvárás megfogalmazása. A válaszadó magyar tulajdonú cégek élen járnak, azonban még ők sem érik el az 50%-ot abban, hogy megfogalmazott módon rögzítsék elvárásaikat.

Az éves árbevétel vonatkozásában azonos jellemzővel jelennek meg a vállalkozások, mint ahogy azt a felelősségvállalás vonatkozásában tették. A mintasokaság nagysága miatt az érdemi következtetés a 12 évnél öregebb szervezeteknél tehető meg.

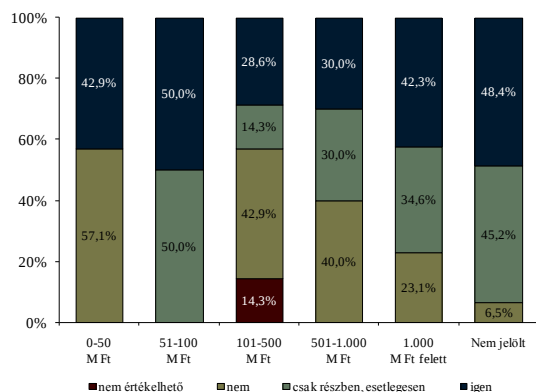
Vállalkozó szféra szektora



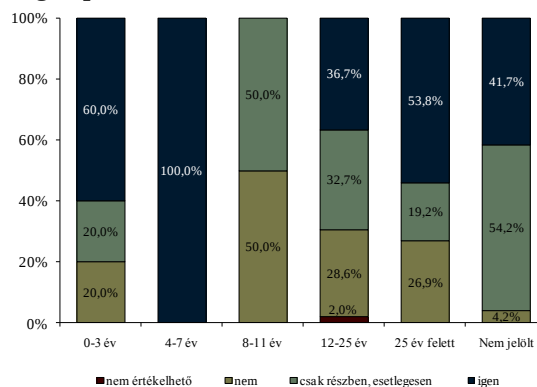
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



Cégalapítás óta eltelt évek száma

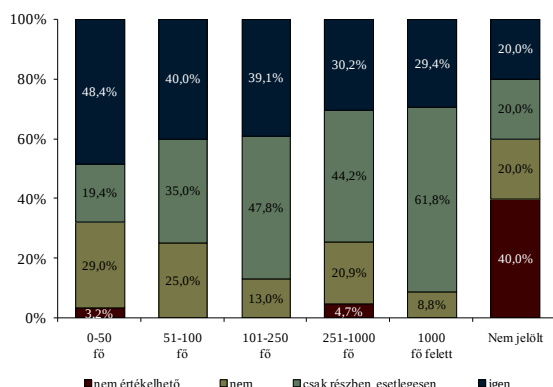


2.5.3. Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az érintett munkaköröknél a szervezet létszámmutatói alapján

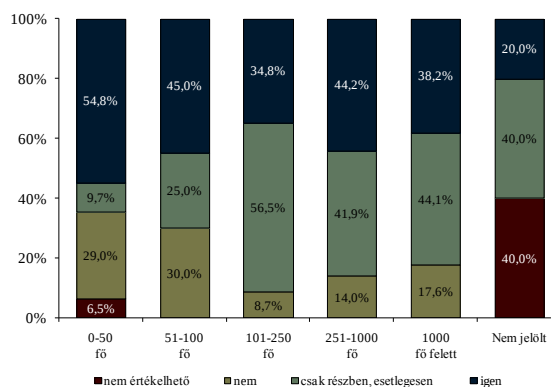
A szolgáltatói kultúra gyakorlatában megjelenő felelősség, humán tényezőkre vonatkozó elvárás megfogalmazása az érintett munkakörök munkaköri leírásaiban

Akár a felelősséggel szembeni elvárás meghatározásában, akár a munkakör betöltőjével szemben elvárt kompetenciaelvárás az 50 fő alatti szervezetekben a legmarkánsabb, a többiek 30-45% között mozogva élnek azzal a lehetőséggel, hogy ezek pontos meghatározásával alapozzák meg szolgáltatói kultúrájuk színvonalát. Igen magas a „nem”-ek száma ahhoz, hogy ne kérdőjeleződjön meg a személyes felelősségvállalás hiánya.

Felelősségre vonatkozó elvárás



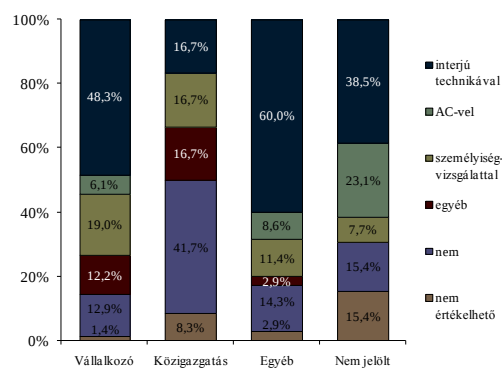
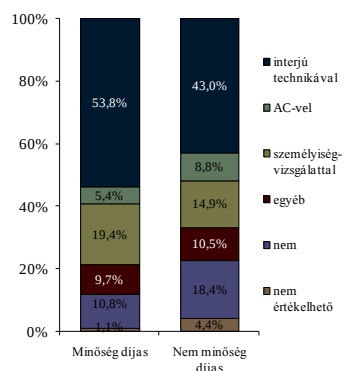
Humán tényezőkre vonatkozó elvárás



2.5.4. Szolgáltatói attitűd mérése kiválasztásnál és a foglalkoztatásnál a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

A vizsgálat nem adott arra lehetőséget, hogy a szolgáltatói attitűd definíciója meghatározásra kerüljön, azonban a szakma alapvetően ez alá a fogalom alá sorolja az emberi nyitottságot, flexibilitást, problémamegoldó és konfliktuskezelő készséget, az asszertív kommunikációban való jártasságot. Az intro- és az extroverzió megjelenését a személyiségben, az attitűd vizsgálat során megmutató, meglévő vagy hiányzó adottságok jelzik. Szakmailag a vizsgálatba bevont minta 15%-a egyáltalán nem mér, közel 50%-a interjú technikát alkalmaz, amely részleges lehetőséget ad a teljes körű következtetések levonására. Kevesen élnek a személyiségvizsgálat és AC (csoportos kiválasztás) módszertani lehetőségeivel. A személyiségvizsgálat alkalmazásánál a korábbiakhoz képest a közigazgatás felzárkózása jelenik meg, amelynek háttérében a központi állami és közigazgatási szervezetekben való új eljárásrend áll.

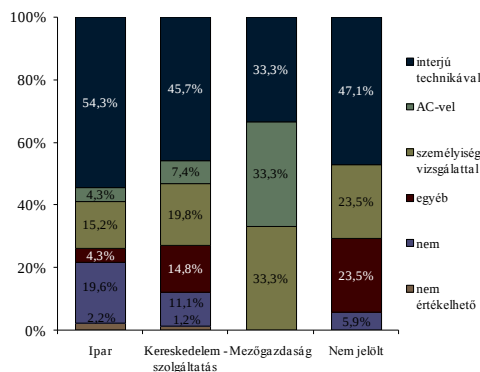
A szolgáltatói attitűd vizsgálatok adják meg annak a lehetőségét, hogy az ebből származó információk alapján lehetőség legyen a vevői, partneri elvárások visszajelzéseinek ok-okozati összekapcsolására, illetve információt adjanak a személyzetfejlesztéshez és közvetett módon a teljesítménymenedzseléshez.



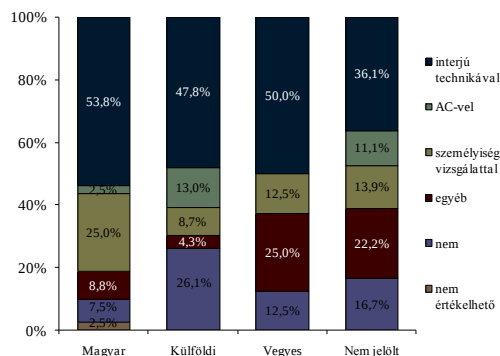
2.5.5. Szolgáltatói attitűd mérése kiválasztásnál és a foglalkoztatásnál a vállalkozói szféra mutatói alapján

A vállalkozói szféra bármelyik finom jellemzőjét vesszük számba, azt lehet látni, hogy első helyen preferált az interjútechnika, a legtöbb szervezetben a második helyre kerül a személyiségvizsgálat, s őket követik az egyéb megoldások alkalmazása (a mezőgazdaságban megjelenő egy válaszadó figyelmen kívül hagyva).

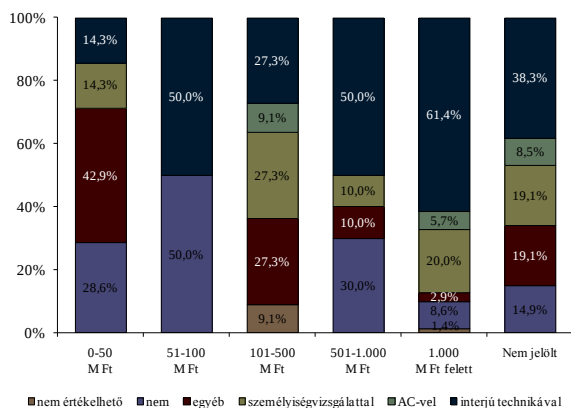
Vállalkozó szféra szektora



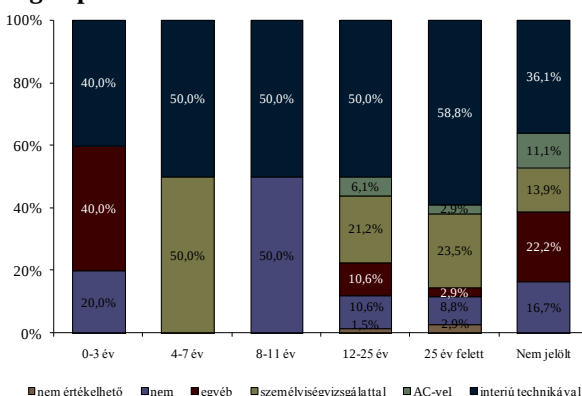
Vállalkozás tulajdoni formája



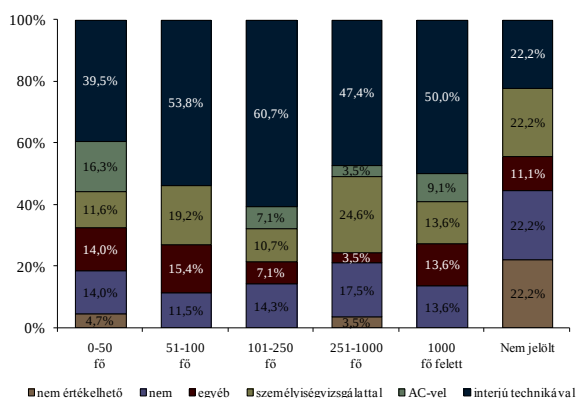
Vállalkozás éves bevétele



Cégalapítás óta eltelt évek száma



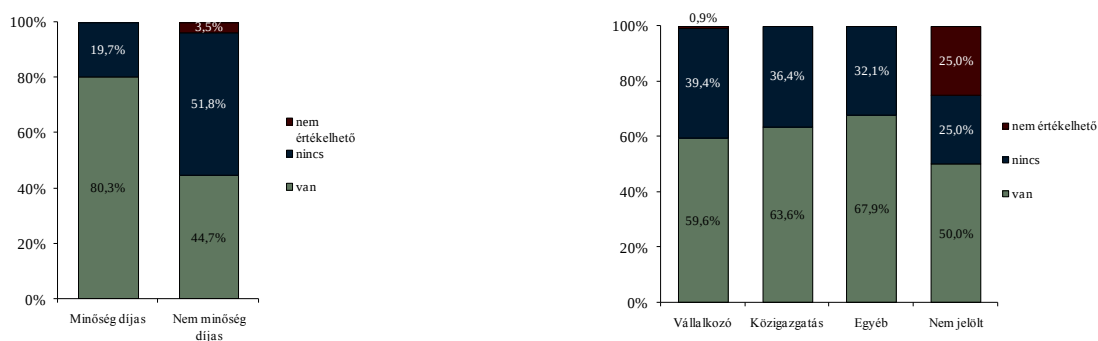
Létszámmutatók



2.5.6. Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel

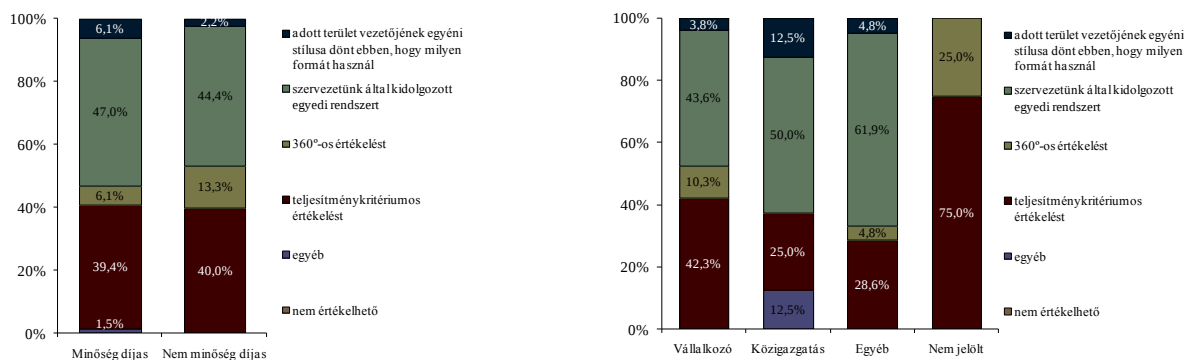
Teljesítménymenedzselési rendszer megléte

A teljesítménymenedzselési rendszer alkalmazása adja meg a szervezet számára a szervezeti célok összekapcsolását, lebontását személyes célokká, elvárásokká, illetve a személyes elkötelezettség megalapozását az adott munkatárstól elvárt teljesítmény, felelősség összekapcsolásával. Éppen ezért még a minőségdíjasoknál a többiekhez képest kiugró érték sem adhat elégedettségre okot egy szervezet számára, hiszen az érintett munkatársak 20%-ánál nincs jelen a teljesítménymenedzselési rendszer. A nem minőségdíjasoknál, miután feleződik a teljesítménymenedzseléssel való rendelkezés, akár pesszimista mutatóként is értelmezhető. A szférák vonatkozásában az azonosság a magyarországi helyzet tükrét mutatja számunkra.



Alkalmazott teljesítménymenedzselési rendszer

Sajnálatos, hogy a vizsgálat alkalmazott módszertana nem tette lehetővé, az adott szervezet által kidolgozott egyedi rendszer legalább címszavas megismerését, így csupán a szakmai standardok alapján lehet a válaszadást értékelni, amelyben látni kell, hogy az egyedi megoldások mögé sorolódik a teljesítménykritériumos értékelés, amely a szolgáltatói kultúrában a leginkább elfogadott eljárásrend.



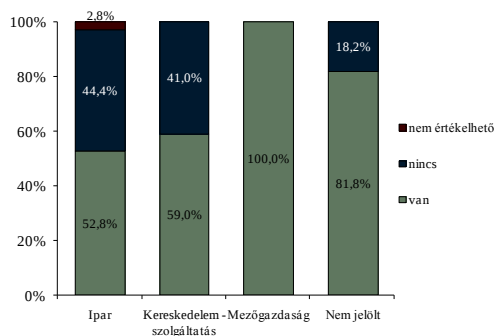
2.5.7. Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel a vállalkozói szféra mutatói alapján

Az érintett munkakörökben érvényes teljesítménymenedzselési rendszer megléte

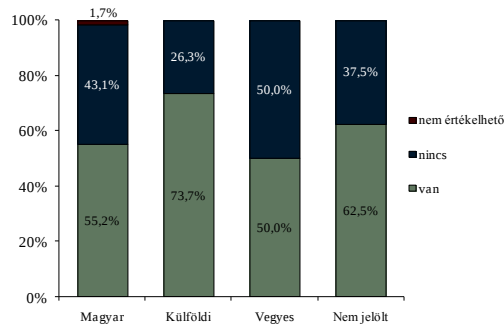
Nincs markáns különbség a kereskedelem, szolgáltatás és az ipar vonatkozásában, a fel nem ismert lehetőséget és erőforrás pazarlást mutatja e két szektorban az igen magas százalékban hiányzó teljesítménymenedzselési rendszer.

Mint korábban, a tulajdoni formák szerinti elemzésnél szinte minden esetben a magyar tulajdonú cégeket lehetett első helyre sorolni a válaszadásaik alapján, itt fordul ez a jellemző, és az első helyre a külföldi cégek kerülnek, mint azok, akik közel háromnegyede alkalmazza a munkatársak személyes teljesítményének támogatását, értékelését.

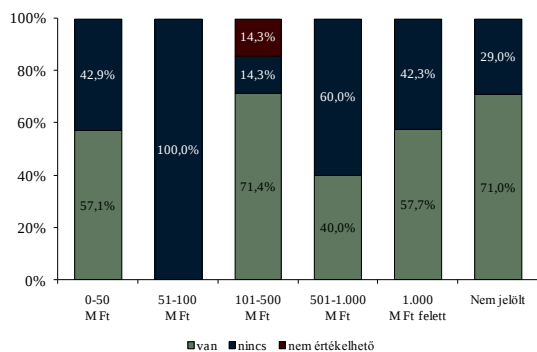
Vállalkozó szféra szektora



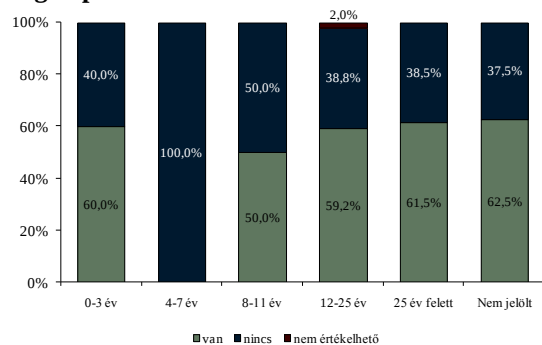
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



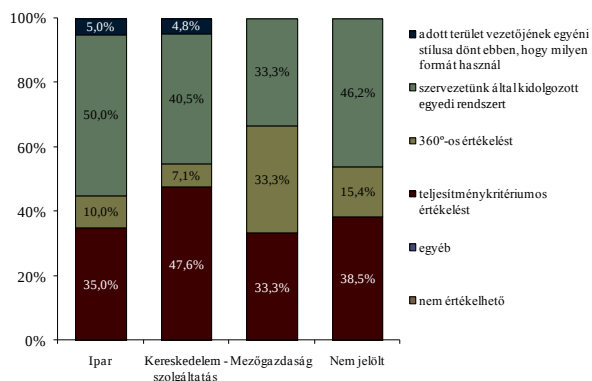
Cégalapítás óta eltelt évek száma



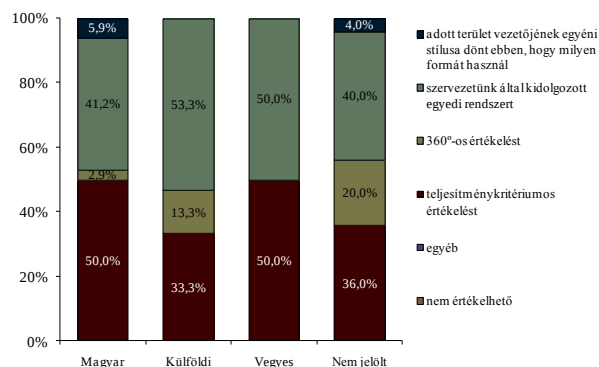
Alkalmazott teljesítménymenedzselési rendszer

Az alkalmazott teljesítménymenedzselési rendszer típusa nem tér el az e téren tett korábbi megállapítástól, vagyis első helyen a teljesítménykritériumos értékelés áll, függetlenül a szektortól, tulajdoni formától, éves bevételtől, illetve szervezeti életkortól.

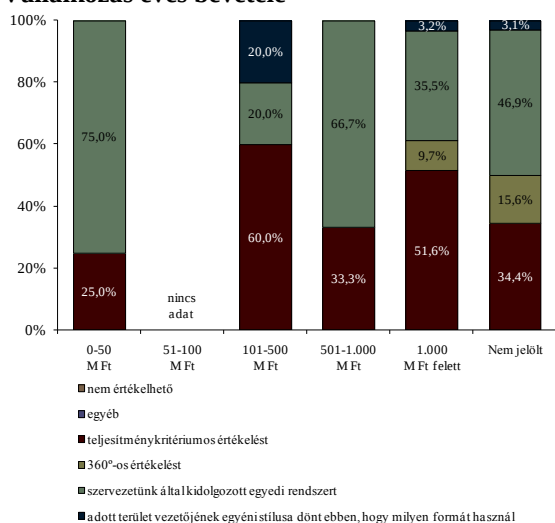
Vállalkozó szféra szektora



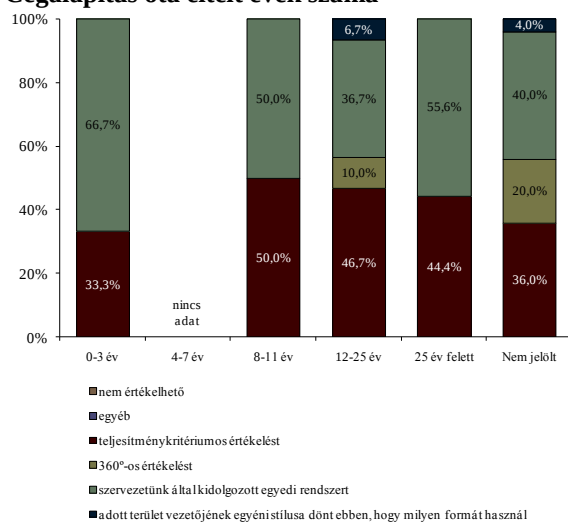
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



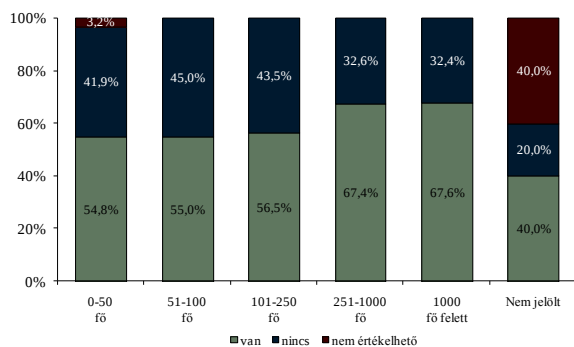
Cégalapítás óta eltelt évek száma



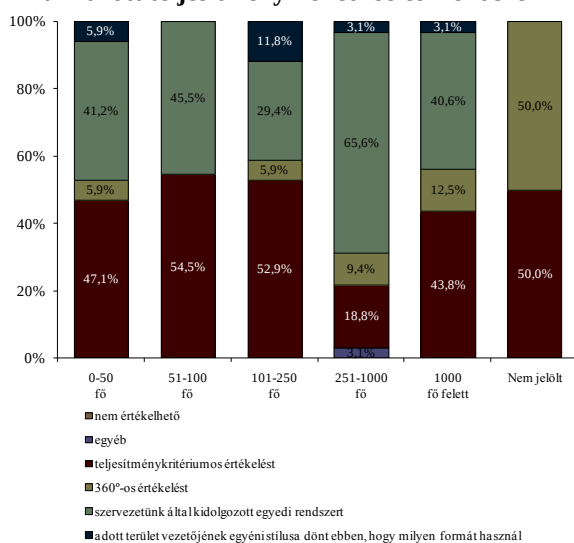
2.5.8. Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel a szervezet létszámmutatói alapján

Az érintett munkakörökben érvényes teljesítménymenedzselési rendszer megléte

Bár a szervezet létszám mutatói nem adnak releváns információt az előző elemzési dimenziókhoz képest, az látható, hogy minél nagyobb a szervezet, ha minimális mértékben is, de folyamatosan növekszik a teljesítménymenedzselési rendszer alkalmazása, 250 fő foglalkoztató szervezet alatt, illetve 1000 főt foglalkoztató szervezet fölött dominánsan a teljesítménykritériumos értékelési rendszer jelenik meg, míg a 251 – 1000 főt foglalkoztató létszámnál az egyéb rendszerek alkalmazása jelenik meg.

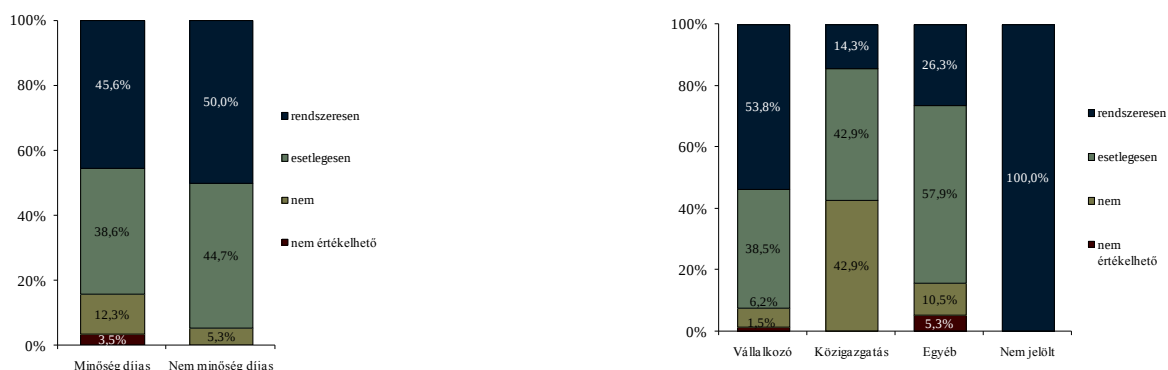


Alkalmazott teljesítménymenedzselési rendszer



2.5.9. Alkalmazott teljesítménymenedzselés összekötése ösztönzési rendszerrel

A vizsgálatban megjelenő válaszadók közel 50%-a rendszeresen összeköti a teljesítménymenedzselést a nála alkalmazott ösztönzési rendszerrel. Alig több mint 40%-a ezt esetlegesen teszi, míg közel 10%-a egyáltalán nem él ezzel az alkalmazással. Azt lehet látni, hogy valamennyi vizsgálati aldimenzióhoz képest most fordul először a trend a minőségdíjas és nem minőségdíjas szervezetek között, és ha nem is meghatározóan többen, de 5%-kal mégiscsak megelőzve a minőségdíjasokat a nem minőségdíjasok rendszeresen összeköti a teljesítménymenedzselési rendszert az ösztönzéssel. Figyelemfelkeltő, hogy a minőségdíjasok több mint kétszerese „kategorikusan nem” köti össze a két humán alrendszert. Magyarországi jellemzőként tudható be, hogy a vállalkozó szféra sokkal jobban tud ezen két alrendszer összekapcsolásával élni, mint a közigazgatás.



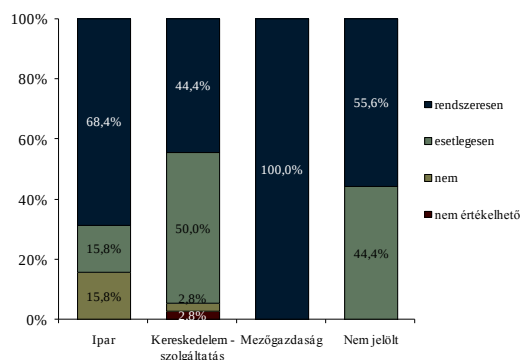
A kereskedelem – szolgáltatás szektor nagy mértékben lemarad az ipar mögött a teljesítménymenedzselési, ösztönzési rendszer összekapcsolásával. A tulajdoni formák elemzésénél ugyan a külföldi tulajdonú vállalatoknál csökken a két rendszer esetleges összekapcsolása, azonban markánsan jelenik meg ennek teljes elmaradása, megkülönböztetve magukat e módon másoktól. Nagy valószínűséggel e mögött a kompetencia alapú bérrendszer áll, vagyis a nyújtott teljesítmény ellenértéke csupán a munkabérben jelenik meg. A vegyes vállalatok, a magyar tulajdonú vállalatok (akik a válaszadók több mint 50%-a) esetlegesen tudnak csak élni a teljesítményhez kötött ösztönzési rendszer alkalmazásával.

Az értékelt adatok alapján úgy tűnik, hogy nem az árbevétel nagysága dönt arról, hogy megjelenik-e a teljesítménymenedzselési rendszer összekapcsolása az ösztönzési rendszerrel. A „grundolás” lázas időszakára utal, hogy a fiatal vállalkozásoknál az azonnali összekapcsolás jelenik meg a két rendszer vonatkozásában.

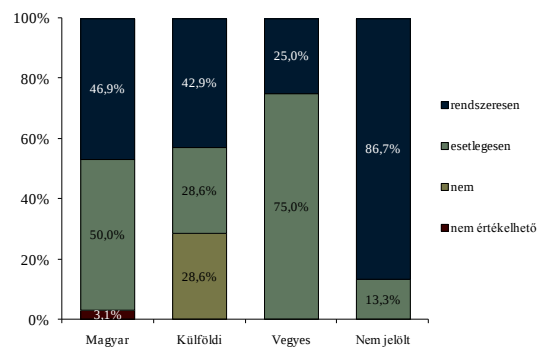
A 100 fő alatti szervezetekben rendszeresen vagy esetlegesen, de összekapcsolják a két rendszert, míg az efölötti kategóriákban, bár a létszámnövekedéssel fordítva kollerálva csökkenő módon, de végig jelen van a két rendszer összekapcsolódásának az elmaradása.

Nyilván nem szabad megfeledkeznünk a két rendszer összekapcsolásának elemzésekor arról, hogy a megkérdezettek szerint van-e relatív elegendő anyagi erőforrás az ösztönzési rendszer működtetéséhez. A megkérdezettek 30%-a szerint van, 60%-a szerint csak részben, 10% szerint pedig nincs.

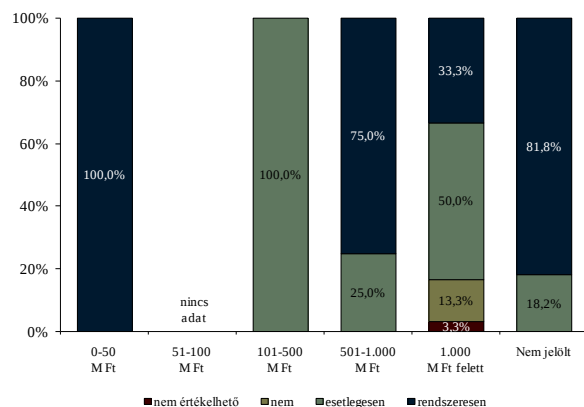
Vállalkozó szféra szektora



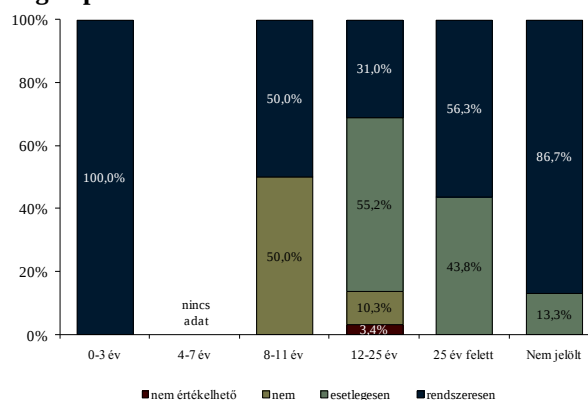
Vállalkozás tulajdoni formája



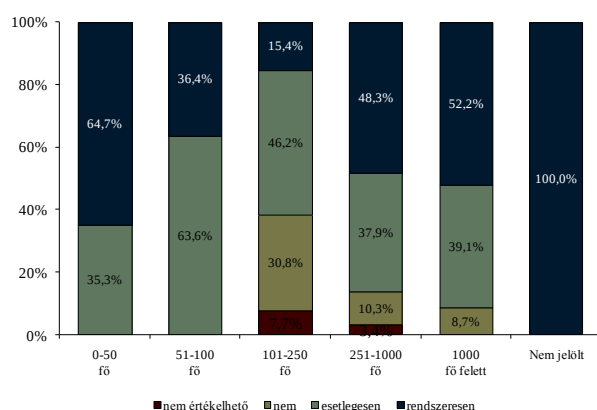
Vállalkozás éves bevétele



Cégalapítás óta eltelt évek száma

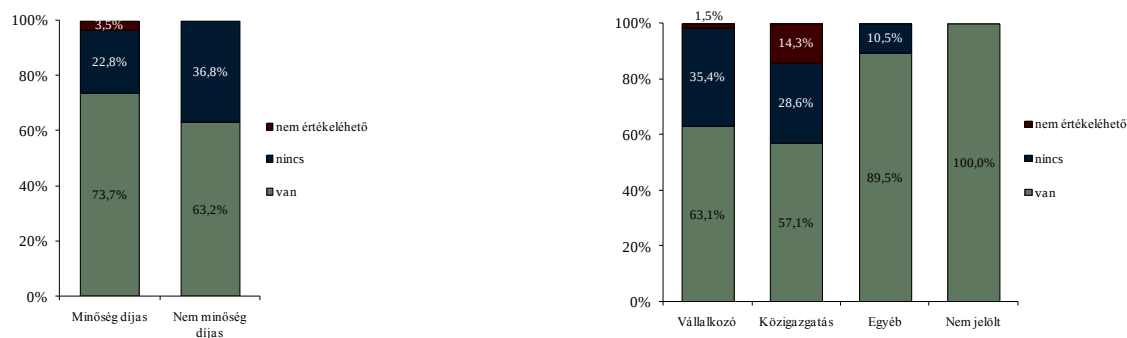


Szervezet létszáma



2.5.10. Minőségi szolgáltatás támogatása nem anyagi ösztönzéssel a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

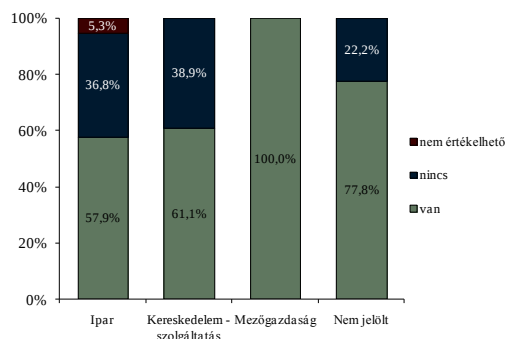
A szolgáltatásban résztvevő munkatársak meghatározó hányada – dolgozzanak akár az iparban, a közigazgatásban, a szolgáltatói szektorban – a tanácsadói tapasztalás alapján valamilyen szinten munkaazonosulási elvárással bírnak. Ez azt jelenti, hogy fontos számunkra nemcsak a munka után járó jövedelem (nyilván nem lehet alábecsülni ennek jelentőségét sem), hanem a munkahelyi légkör, a személyes fejlődés lehetősége, a munka elismerése. Éppen ezért figyelemfelhívó, hogy a nem anyagi elismerés, ha minimális mértékben is, de csökken a minőségdíjas szervezetekben az anyagi elismeréshez képest. A nem minőségdíjasoknál azonban egy markáns fordított növekedés jelenik meg a nem minőségdíjasokhoz képest. Minden szférában többen élnek a nem anyagi ösztönzéssel, mint az anyagival.



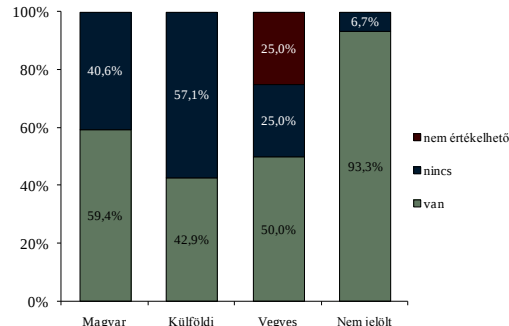
2.5.11. Minőségi szolgáltatás támogatása nem anyagi ösztönzéssel a vállalkozói szféra mutatói alapján

A vállalkozói szféra különböző jellemzőit megmutató grafikonok maguktól mutatják első ránézésre, hogy nem élünk Magyarországon eléggé a nem anyagi ösztönzési rendszer lehetőségével. Átlagban a szervezetek egyharmadánál nincs nem anyagi jellegű ösztönzés.

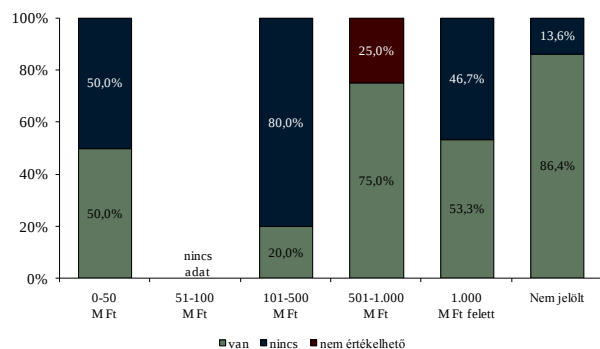
Vállalkozó szféra szektora



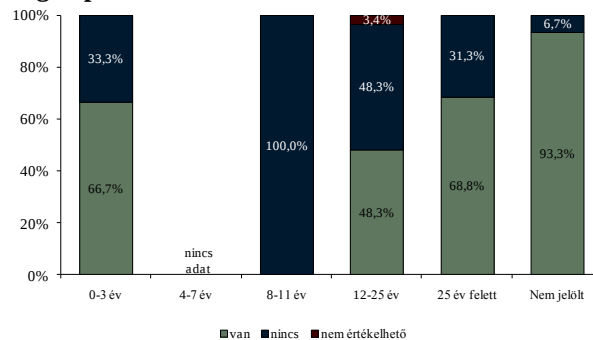
Vállalkozás tulajdoni formája



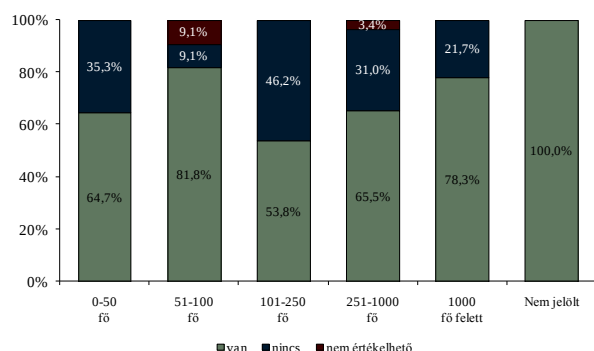
Vállalkozás éves bevétele



Cégalapítás óta eltelt évek száma



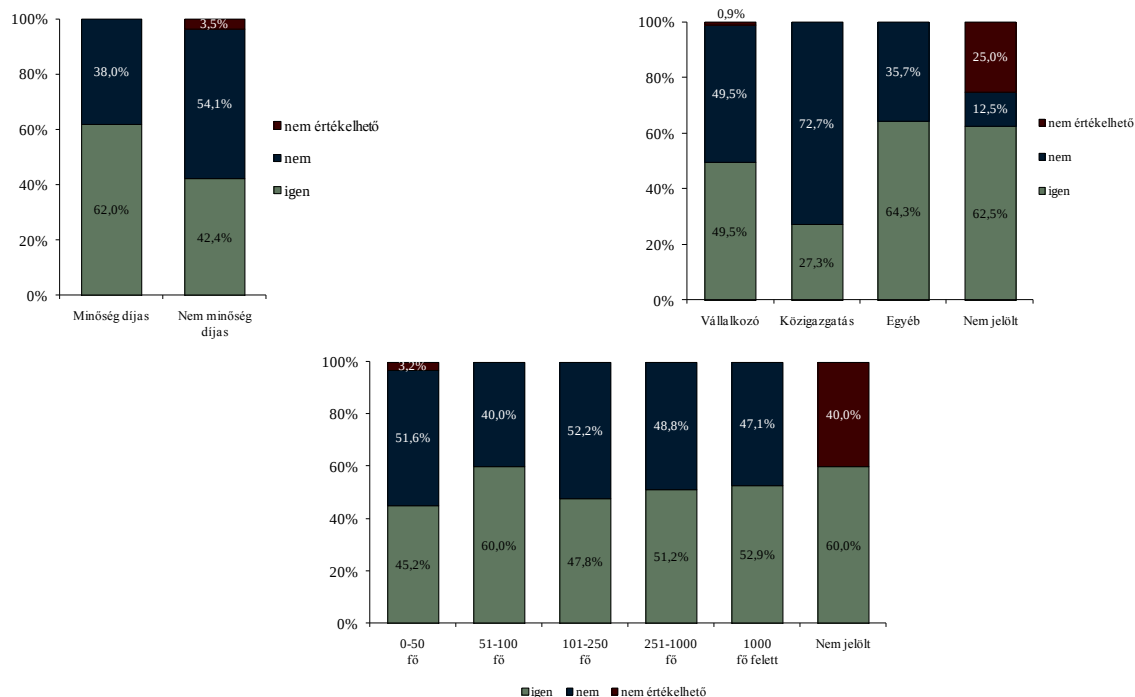
A szervezet létszáma



2.5.12. Minőségi szolgáltatás támogatás fejlesztése személyzetfejlesztési tevékenységgel

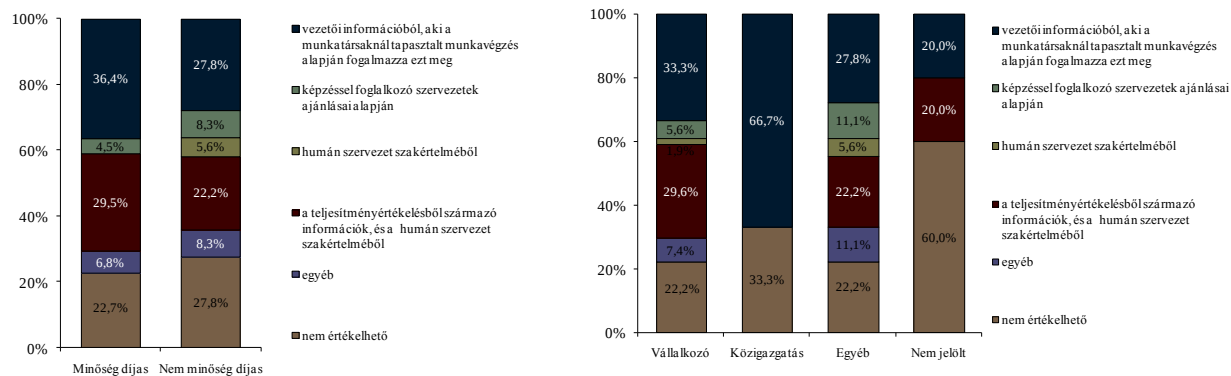
A személyzetfejlesztés stratégiai szintű szükségletének meghatározása a munkakör és az ember megfeleltetésének az illeszkedéséből, illetve annak hiányosságaiból fakad, amelyre aktuálisan ráerősítenek a személyes teljesítmény, illetve a szervezet adott időszakban megjelenő kiemelt céljai, feladatai. Elképzelhetetlen, hogy a költség-hatékonyság elvének alapján működő személyzetfejlesztés ezen információk becsatlakoztatásának hiányában eredményesen működhet még akkor is, ha a szervezetben létezik személyzetfejlesztési terv. Válaszadói nyíltság és kényszerpályák jelennek meg vélhetően akkor, amikor azt látjuk, hogy minőségdíjas cégek kétharmadánál, a nem minőségdíjas cégeknek pedig alig több mint 40%-ánál van személyzetfejlesztési terv.

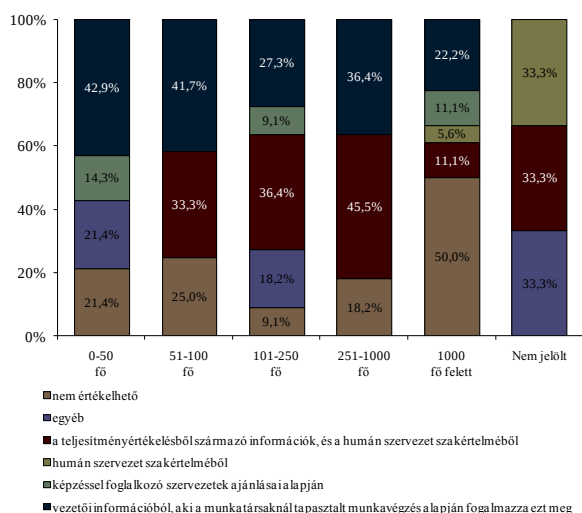
Az érintett munkaköröknél személyzetfejlesztési terv megléte



A személyzetfejlesztési tervek információforrása

Az operatív tervezés bemenő információi dominánsan a vezetői megfigyelésből és a teljesítményértékelésből építkeznek.





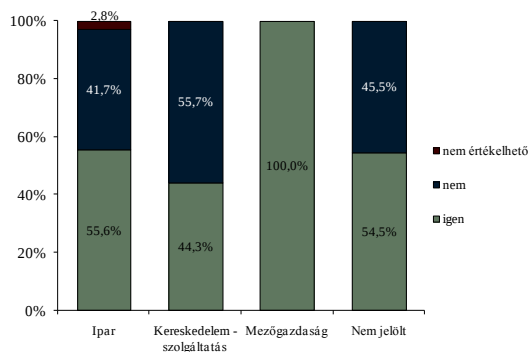
2.5.13. Minőségi szolgáltatás támogatása személyzetfejlesztéssel a vállalkozói szféra mutatói alapján

Az érintett munkaköröknél személyzetfejlesztési terv megléte

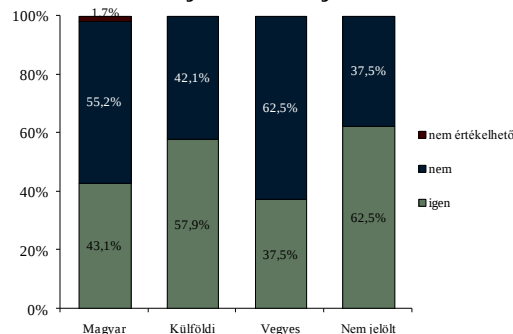
Meglepő módon az ipar kontra kereskedelem – szolgáltatás vonatkozásában a vállalkozó szféra nagyobb arányban nyilatkozik úgy, hogy rendelkezik személyzetfejlesztési tervvel, mint utóbbi. Az emberierőforrás-gazdálkodás hazai és nemzetközi kultúráját ismerve nem meglepő, hogy a külföldi tulajdonban lévő szervezetek nagyobb arányban tervezik a személyzetfejlesztést, mint mások.

Elsősorban nem árbevétel függő a személyzetfejlesztési tervvel való rendelkezés. A vállalkozás életkora és a személyzetfejlesztési terv kapcsolódása közötti finom mutatók felvázolására nem vállalkozott e tanulmány, így a grafikonban átfogó mutató jelenik meg.

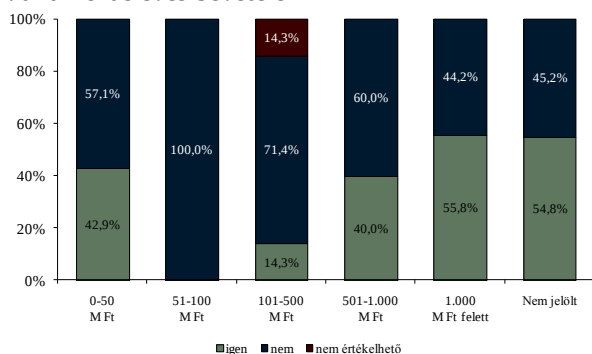
Vállalkozó szféra szektora



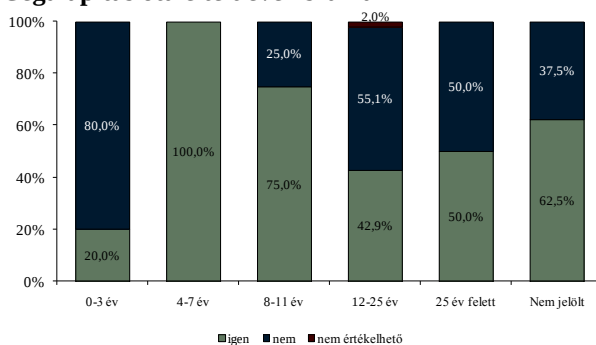
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



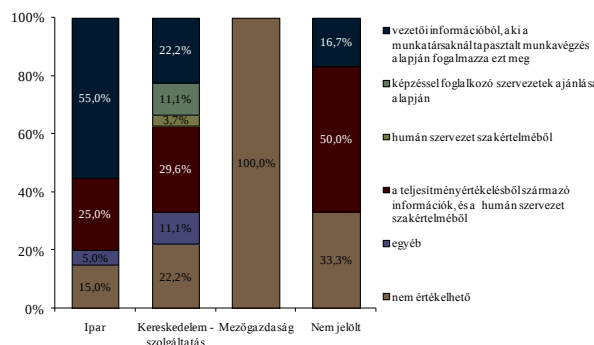
Cégalapítás óta eltelt évek száma



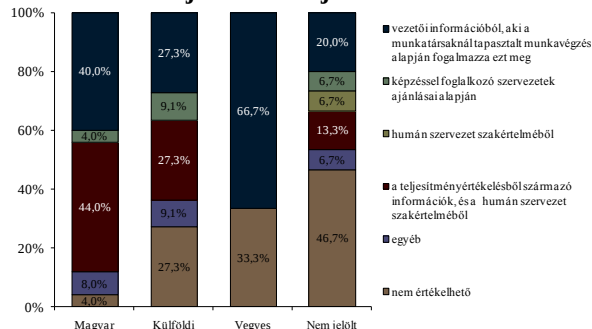
A személyzetfejlesztési tervek információforrása

Jól látható, hogy a vállalkozások elsősorban nem arra építenek a személyzetfejlesztési tervek elkészítésénél, hogy mit ajánlanak a képzéssel foglalkozó szervezetek. Kivételt képeznek ez alól az 50 millió Ft alatti árbevétellel rendelkező szervezetek, illetve a 8-11 éves életkor közöttiek, azonban az ő – vizsgálatban való – megjelenésük olyan kis számú, hogy érdemi következtetés nem vonható le ebből. Inkább a személyzetfejlesztési tervezés fontosságára való figyelemfelhívás a nem titkolt cél a grafikonok összeállításánál, mint az elemzés, s az általános következtetés levonása.

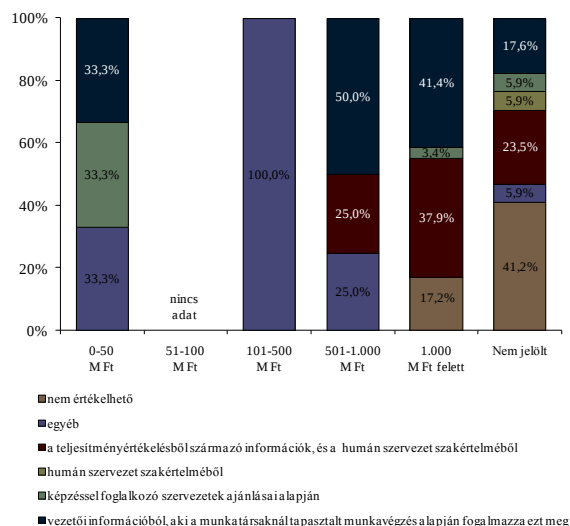
Vállalkozó szféra szektora



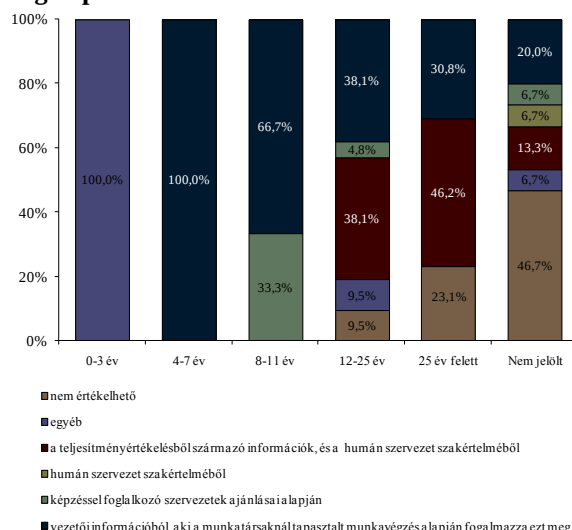
Vállalkozás tulajdoni formája



Vállalkozás éves bevétele



Cégalapítás óta eltelt évek száma



III. Következtetések, fejlesztési javaslatok

A tanulmány készítőinek gondolkodásában a szolgáltatói kultúra fejlesztésének meghatározó eszközeként jelenik meg adott szervezet emberierőforrás-gazdálkodásának minősége.

Az eredményes humán gazdálkodás képes piaci versenyelőnyt, partneri elégedettséget generálni. Éppen ezért célszerű a szervezeteknek rendszeresen mérni, értékelni saját szolgáltatói kultúrájuk minőségét. Természetesen mindez nem létezhet tudatos, stratégiai gondolkodás nélkül, a szervezeti kultúra támogatásának hiányában, illetve rendszerhiányos emberierőforrás-gazdálkodás nélkül.

A 156 válaszadótól származó – jelen tanulmányban rögzített – információk alapján láthatóvá vált, hogy a szolgáltatói kultúrával való tudatos foglalkozás jelen van kisebb-nagyobb mértékben már a Magyarországon működő szervezetek életében, azonban számos lehetőség, a piaci stabilitásra, fejlődésre, partnerelégedettségre visszaható eszközök, lehetőségek parlagon hevernek.

A szolgáltatói kultúra meghatározása, annak munkatársak számára történő értelmezése, a benne megjelenő értékek lefordítása normákká, a normák megvalósulását támogató munkatársi attitűdfejlesztés, a mérése, elismerése a minőségdíjjal rendelkező szervezetek életében is megjelenik lehetőségként, a többiek számára pedig még nagyobb ívű a fejlődés lehetősége.

Ezek végig gondolásakor a tanulmány alapján az alábbiakra szeretnék a figyelmet felhívni.

1. A szervezetek életében az emberi tőke közel sem bír azonos súllyal más tőkeelemekhez (financiális, fizikai) viszonyítva.
2. A 2004. évi vizsgálathoz képest az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai súlya – a válaszadói jellemzők alapján – erősödött, azonban ez még messze elmarad a kívánatos szinttől. Ahhoz, hogy az adott szervezetek fő belső érdekhordozói (tulajdonosok, illetve a menedzsment) értékként tekintsenek az emberierőforrás-gazdálkodásra, erősíteni kell e rendszer lehetőségeiből következő kvantitatív – és persze nem elhanyagolva a kvalitatív – mért eredményeket, amelyek a célokból levezetettek. Egyszerűbben megfogalmazva a rendszer kézzelfogható hasznosságának láttatása elengedhetetlen.
3. A szolgáltatói kultúra, illetve az ezt magába foglaló szervezeti kultúra érték meghatározásai a mainál nagyobb mértékben lefordítandók „munkanyelvre”.
4. A szolgáltatói kultúra színvonalának fejlesztése nem nélkülözheti a partner elvárás-elégedettség megismerését, így célszerű a mainál nagyobb mértékben az objektív mérési rendszerek alkalmazása.
5. A szolgáltatói kultúrának a fejlesztésére nem elegendő a célmeghatározás, érdemi támogatást ad a célértékek és a cselekvési program megléte, alkalmazása.
6. A szolgáltatói kultúra színvonalára közvetlenül visszahat az emberierőforrás-gazdálkodás valamennyi alrendszerének eredményessége. A vizsgált mutatók szerint fejlesztési pontok jelennek meg
 - a szolgáltatásban érintett munkakörök munkaköri leírásában, és természetesen ezt követően ennek gyakorlatában a személyes felelősség megfogalmazásában, amely támogatja a minőségi szolgáltatói kultúrát;
 - a szolgáltatásban résztvevők szolgáltatói kultúrát megjelenítő kompetencia meghatározásában, a kompetencia gyakorlatban való megjelenését mérő teljesítménymenedzselési rendszernek a mai gyakorlatnál nagyobb kiterjesztésében,
 - a nem anyagi ösztönzési elemek alkalmazásában,
 - az adott szervezet elvárt szolgáltatói kultúrájának szintjéből, és az e területen foglalkoztatott munkatársak személyes kompetenciájából hiányzó vagy nem kellő szinten megjelenő képzési szükségletéből következő markáns személyzetfejlesztésben.

IV. Mellékletek

A válaszadók jellemzői

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
D.1.	Szféra		
a	vállalkozó	109	69,9%
b	közigazgatás	11	7,1%
c	közoktatás	5	3,2%
d	egészségügy	9	5,8%
e	szociális	1	0,6%
f	kulturális és sport	1	0,6%
g	egyéb	12	7,7%
nj	nem jelölt	8	5,1%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
D.2.	Amennyiben közigazgatás, akkor annak jellege		
a	központi államigazgatás	2	18,2%
b	regionális-és/vagy megyei közigazgatás	6	54,5%
c	helyi közigazgatás	2	18,2%
nj	nem jelölt	1	9,1%
	összesen	11	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
D.3.	Amennyiben vállalkozó szféra, akkor annak szektora		
a	ipar	36	33,0%
b	kereskedelem	4	3,7%
c	szolgáltatás	57	52,3%
d	mezőgazdaság	1	0,9%
nj	nem jelölt	11	10,1%
	összesen	109	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
D.4.	Amennyiben vállalkozás, akkor annak tulajdoni formája		
a	magyar	58	53,2%
b	külföldi	19	17,4%
c	vegyes	8	7,3%
nj	nem jelölt	24	22,0%
	összesen	109	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
D.5.	Az Ön szervezete által foglalkoztatott létszám		
a	0-10 fő	15	9,6%
b	11-50 fő	16	10,3%
c	51-100 fő	20	12,8%
d	101-250 fő	23	14,7%
e	251-1000 fő	43	27,6%
f	1000 fő felett	34	21,8%
nj	nem jelölt	5	3,2%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
D.6.	Amennyiben vállalkozás, akkor annak az éves nettó árbevétele 2008-ban		
a	0-50 M Ft	7	6,4%
b	51-100 M Ft	2	1,8%
c	101-500 M Ft	7	6,4%
d	501-1.000 M Ft	10	9,2%
e	1.000 M Ft felett	52	47,7%
nj	nem jelölt	31	28,4%
	összesen	109	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
D.7.	Amennyiben vállalkozás, akkor a cégalapítás óta eltelt évek száma		
a	0-3 év	5	4,6%
b	4-7 év	1	0,9%
c	8-11 év	4	3,7%
d	12-25 év	49	45,0%
e	25 év felett	26	23,9%
nj	nem jelölt	24	22,0%
	összesen	109	100,0%

A válaszok alapmegoszlása

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
1.	Az Önök szervezetében meghatározott-e az, hogy mit értenek szolgáltatói kultúra alatt?		
a	nem	30	19,2%
b	igen	123	78,8%
né	nem értékelhető	3	1,9%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
1.1.	Érvényes stratégiai dokumentumban (pl.: szervezeti stratégia, minőségpolitika) fogalmazták meg azon szolgáltatói kultúrát, amelyet magukra nézve kötelező érvényűnek tartanak?		
a	nem	5	4,1%
b	igen	118	95,9%
né	nem értékelhető	0	0,0%
	összesen	123	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
1.1.1.	A stratégiai dokumentumban rögzített és elvárt szolgáltatói kultúrához rendeltek-e célértékeket?		
a	nem	31	26,3%
b	igen	86	72,9%
né	nem értékelhető	1	0,8%
	összesen	118	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
1.2.	A kívánatos szolgáltatói kultúra eléréséhez rendelkeznek-e olyan cselekvési programmal, amely megfogalmazza az annak eléréséhez szükséges feladatmegoldásokat, felelősöket, határidőket, erőforrásokat, a teljesítés értékeléséhez szükséges mérési módot?		
a	nem	28	22,8%
b	igen	94	76,4%
né	nem értékelhető	1	0,8%
	összesen	123	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
2.	Szervezete rendelkezik-e a kívánatos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel?		
a	nem	23	14,7%
b	igen	126	80,8%
né	nem értékelhető	7	4,5%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
2.1.	A deklarált értékek milyen módon ismerhetők meg a munkatársak számára a szervezetben?		
a	szóban	10	7,9%
b	írásban	11	8,7%
c	szóban és írásban	92	73,0%
d	egyéb módon	3	2,4%
né	nem értékelhető	10	7,9%
	összesen	126	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
2.3.	Mérik-e, hogy a munkatársak ismerik-e a szervezetük által vallott értékeket?		
a	nem	24	19,0%
b	igen	100	79,4%
né	nem értékelhető	2	1,6%
	összesen	126	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
2.3.1.	Milyen módon mérik, hogy a munkatársak ismerik a szervezeti kultúra értékeit, és e szerint is cselekszenek a hétköznapiakban?		
a	vezetői megfigyeléssel	57	22,7%
b	teljesítményértékeléssel	71	28,3%
c	vevői visszajelzéssel	76	30,3%
d	egyéb	24	9,6%
né	nem értékelhető	23	9,2%
	összesen	251	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
3.	A szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásaiban a felelősséget megfogalmazó pontban megjelenik a szolgáltatási kultúrára vonatkozó elvárás?		
a	nem	30	19,2%
b	csak részben, esetlegesen	65	41,7%
c	igen	56	35,9%
né	nem értékelhető	5	3,2%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
4.	A szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásaiban a személyes tudást, készség elvárást megfogalmazó pontban megjelenik a minőségi szolgáltatás humán tényezőire vonatkozó elvárás?		
a	nem	29	18,6%
b	csak részben, esetlegesen	56	35,9%
c	igen	67	42,9%
né	nem értékelhető	4	2,6%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
5.	A kiválasztásnál, azon leendő munkatársaknál, akik munkaidőjükben, vagy annak egy részében vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot létesítenek majd a munkába állást követően, mérik-e szolgáltatói attitűdjüket?		
a	nem	31	15,0%
b	interjú technikával	99	47,8%
c	AC-vel	15	7,2%
d	személyiségvizsgálattal	35	16,9%
e	egyéb	21	10,1%
né	nem értékelhető	6	2,9%
	összesen	207	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
6.	Azon munkatársakat érintően, akik munkaidejükben, vagy annak egy részében vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot tartanak fent, van-e érvényes teljesítménymenedzselési rendszer?		
a	nincs	58	37,2%
b	van	95	60,9%
né	nem értékelhető	3	1,9%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
6.1.	Milyen teljesítménymenedzselési rendszert alkalmaznak ezen munkakörökben?		
a	adott terület vezetőjének egyéni stílusa dönt ebben, hogy milyen formát használ	5	4,5%
b	szervezetünk által kidolgozott egyedi rendszert	51	45,9%
c	360°-os értékelést	10	9,0%
d	teljesítménykritériumos értékelést	44	39,6%
e	egyéb	1	0,9%
né	nem értékelhető	0	0,0%
	összesen	111	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
6.2.	Ezen munkaköröknél alkalmazott teljesítménymenedzselést összekötik-e az ösztönzési rendszerrel?		
a	nem	9	9,5 %
b	esetlegesen	39	41,1%
c	rendszeresen	45	47,4%
né	nem értékelhető	2	2,1%
	összesen	95	100%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
6.3.	Van-e relatíve – tehát a lehetőségekhez képest – elegendő anyagi erőforrás az ösztönzési rendszerhez ezen munkakörökben dolgozóknál?		
a	nincs	11	11,6%
b	részben van	56	58,9%
c	van	28	29,5%
né	nem értékelhető	0	0,0%
	összesen	95	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
6.4.	Van-e az ösztönzési rendszerben erkölcsi, presztízs értékű elismerés azon munkatársak számára, akik a szolgáltatás során elismerésre méltó személyes teljesítményt adnak?		
a	nincs	27	28,4%
b	van	66	69,5%
né	nem értékelhető	2	2,1%
	összesen	95	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
7.	Azon munkatársakra, akik munkaidejükben, vagy annak egy részében vevői/ügyfél/partneri szükségletet elégítenek ki, készül-e személyzetfejlesztési terv?		
a	nem	73	46,8%
b	igen	80	51,3%
né	nem értékelhető	3	1,9%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
7.1.	A személyzetfejlesztési tervek milyen információforrásból építkeznek?		
a	vezetői információból, aki a munkatársaknál tapasztalt munkavégzés alapján fogalmazza ezt meg	26	32,5%
b	képzéssel foglalkozó szervezetek ajánlásai alapján	5	6,3%
c	humán szervezet szakértelméből	2	2,5%
e	a teljesítményértékelésből származó információk, és a humán szervezet szakértelméből	21	26,3%
f	egyéb	6	7,5%
né	nem értékelhető	20	25,0%
	összesen	80	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
7.2.	Van-e relatíve – tehát a lehetőségekhez képest – elegendő anyagi erőforrás a személyzetfejlesztéshez ezen munkakörökben dolgozóknál?		
a	nincs	4	5,0%
b	részben van	49	61,3%
c	van	26	32,5%
né	nem értékelhető	1	1,3%
	összesen	80	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
8.	Azon munkatársak, akik munkaidejükben, vagy annak egy részében vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot tartanak fent, az Ön megítélése szerint milyen szolgáltatói kultúrával bírnak, mennyire jellemző munkavégzésükben a tudatos személyes minőség?		
a	nem tudom megítélni	7	4,5%
b	nem éri el a kívánt szintet	9	5,8%
c	elfogadható	41	26,3%
d	jó	70	44,9%
e	kiváló	21	13,5%
né	nem értékelhető	8	5,1%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
A.	Mi az általános véleménye az emberierőforrás-gazdálkodás jelentőségéről napjainkban?		
a	stratégiai jelentőségű minden szervezet életében	70	45,2%
b	stratégiai jelentőségű a szervezetek életében, de napjainkban, az eredményes működtetéséhez hiányosak vagy nincsenek meg a szükséges feltételek	65	41,9%
c	nincs kellő súlya a szervezetek életében	15	9,7%
né	nem értékelhető	5	3,2%
	összesen	155	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
B.	Mi az általános véleménye az emberierőforrás-gazdálkodás jelentőségéről a jövőben?		
a	stratégiai jelentőségű lesz minden szervezet életében	115	73,7%
b	stratégiai jelentőségű lesz a szervezetek életében, de az eredményes működtetéséhez hiányozni fognak a feltételek	35	22,4%
c	nem lesz kellő súlya a szervezetek életében	1	0,6%
né	nem értékelhető	5	3,2%
	összesen	156	100,0%

Ssz.	Kérdés	Válasz (db)	Megoszlás
C.	Milyennek ítéli saját szervezetében az emberierőforrás-gazdálkodás jelentőségét?		
a	stratégiai jelentőségű	73	46,8%
b	stratégiai jelentőségű, de napjainkban, az eredményes működtetéséhez hiányosak vagy nincsenek meg a szükséges feltételek	62	39,7%
c	nincs kellő súlya	16	10,3%
né	nem értékelhető	5	3,2%
	összesen	156	100,0%

Szolgáltatói kultúra tipizált értéklísta a válaszok alapján

1. Kulturált szolgáltatás

(A szolgáltatói kultúra kifejezéseiként adott megfogalmazások)

1. A vevőkkel, ügyfelekkel, partnerekkel való jó és korrekt kapcsolat kialakítása, ápolása, igényeik figyelembe vételével történő „kiszolgálása”
2. Belépéskor dokumentált Cégszótár
3. Beszállítóinkkal, partnereinkkel, vevőinkkel összehangoljuk elképzeléseinket, és hosszú távú, kölcsönös előnyös kapcsolat fenntartására törekszünk
4. Gazdag szabadidős programkínálat – szakkörök, művelődési ház által nyújtott lehetőségek, klubok, rendezvények gazdag kínálata
5. Gyakorlatiaság a megvalósításban, alaposág a végrehajtásban, következetesség a célok elérésében, kiválóság a működésben
6. Megfelelő bánásmód, személyre szabott betegellátás
7. Minőségi szolgáltatásokat nyújtson és ezáltal elérve, hogy a szervezeti célok és követelmények teljesüljenek
8. Minőségi vízközmű-szolgáltatás iránti elkötelezettség, alázat, felkészült munkatársak, minőségi szolgáltatás
9. Problémaérzékenység, rugalmasság, udvariasság, kulturáltság, változáskezelés képessége, stb.
10. Személyes, részletes felvilágosítás az orvos és nővér részéről, melyeket írásban dokumentálunk
11. Személyre szóló ápolás
12. Vevői igényekre koncentráló, proaktív szolgáltatások, gyors, rugalmas, kulturált kapcsolattartás
13. Vevőigényekhez igazodva minőségi, és biztonságos termékek gyártása

2. Üzletpolitikai elvárás

(A szervezetek sikeres működésének követelményeit leíró megfogalmazások)

1. A dolgozók munkakörnyezetének folyamatos javítása
2. A határidők tartása
3. A sikert a folyamatosan fenntartható üzleti eredményen keresztül mérjük
4. A szervezethez érkező panaszok száma, a megalapozott panaszok száma az összes panaszra vonatkoztatva
5. A valós utaspanaszok csökkenése
6. A vevőkkel kapcsolatos problémák (pl. reklamáció) soron kívüli kezelése
7. Átlátható működés
8. Az autóbusz pályaudvarok, valamint a környezetük rendezettség
9. Az autóbusz pályaudvarok utas információs rendszerének korszerűsítése
10. Az üzemeltetési és szolgáltatási standardok betartása, fejlesztése
11. Diszkriminációs alapon betegelhelyezés nem történik, nem történhet – melyet a felső vezetés ellenőriz; igény szerint betegek és hozzátartozók részére a la carte étkezés biztosított; Kórházon belüli egyéb szolgáltatások: fodrász, büfé, internet hozzáférési lehetőség, hitgyakorlat
12. Dolgozói elégedettség mérése és fokozása
13. Egyeztetések, megbeszélések pontos dokumentálása mind a megrendelő, mind a szállítók felé
14. Elégedettség mérések értékelése
15. Elismerési, ösztönzési rendszer
16. Eredményesség
17. Eredményorientáltság, szakmai hozzáértés, partnerkapcsolatok folyamatos fejlesztése, innováció, fejlesztés
18. Folyamatok szabályozottsága
19. Folyamatos fejlesztés
20. Folyamatos innováció
21. Folyamatos tanulás, fejlődés
22. Folytonos önképzés
23. Gyors és megbízható információáramlás

24. Gyors és rugalmas reagálás az igényekre
25. Gyors és színvonalas ügyfélszolgálati tevékenység
26. Gyors tervezés
27. Gyors, rugalmas kapcsolattartás
28. Gyors, sorban állás nélküli ügyintézés
29. Határidőre végzett minőségi munkavégzés
30. Hatékonyság
31. Haváriás hibaelhárítások gyors és hatékony ellátása
32. Hívások fogadásának válaszüzeje
33. Hosszú távú, személyes partnerkapcsolat
34. Igényesség
35. Információs rendszer
36. Innováció
37. Integrált irányítási rendszer évente kitűzött céljai
38. Írásban dokumentált vevői észrevételek
39. Írásos tanácsadási határidő
40. Jó banki pozíciók, stabil gazdálkodás, szervezet- és létszám, társadalmi felelősség
41. Jó külső-belső kommunikáció
42. Jól átgondolt határidő- és folyamat menedzsment, igényes infrastruktúra
43. Kontrolling szemléletű folyamatelemzés
44. Költség hatékonyan legyen képes a szolgáltatások megvalósítására, a szolgáltatások menedzsment-elvei a "legjobb gyakorlaton" (best practice) alapuljanak
45. Kulturált ügyfélszolgálat
46. Küldetés és Jövőkép
47. Lean gazdálkodás
48. Legmodernebb ismeretek átadása
49. Magas szakmai színvonal
50. Magas szintű minőség
51. Magas szintű szaktanácsadás
52. Megalapozott szolgáltatási minőségi szintek kerüljenek meghatározásra, és mérve, visszacsatolva legyen a szolgáltatás minősége; növelni kell a hatékonyságot, javítani az eredményességet, és csökkenteni a kockázatot
53. Megelőző szemléletű egészségfejlesztő tevékenységet, járó beteg szakellátást folytató
54. Minősített beszállítók és alvállalkozók alkalmazása, folyamatos kontrolljuk
55. Munkaadói elégedettség
56. Munkahelyi infrastruktúra, üzemorvosi ellátás
57. Naprakészség
58. Oktatási és képzési terv
59. Összehasonlító elemzések
60. Ötletek, ápoltság, kommunikáció
61. Panaszkezelés
62. Partnerkövetés
63. Partner központúság
64. Partneri kommunikáció
65. PDCA ciklus következetes alkalmazása
66. Piacorientáció
67. Proaktív stratégia
68. Reklamáció mentes működés
69. Rendelkezésre állás
70. Rendezettség
71. Rugalmas alkalmazkodás
72. Szakmai kompetencia folyamatos fejlesztése
73. Szállítási határidő
74. Szervezés minősége
75. Szerződésben vállalt kötelezettségek következetes, pontos betartása
76. Tanácsadás betegek részére
77. Tárgyi és humán erőforrás rendelkezésre állása
78. Társaságunk működésének megismerését célzó CÉGISKOLA éves rendszere
79. Teljeskörű szolgáltatás nyújtása az életciklus végéig
80. Teljeskörű, biztonságos IT szolgáltatás nyújtása

81. Teljesítésigazolások korrekt ügyintézése
82. Teljesítmény, csapatmunka, szociális és társadalmi felelősségvállalás, tisztesség
83. Teljesítmény-idő
84. Teljesítményközpontúság
85. Teljesítménymotiváció, együttműködő készség
86. Teljeskörűség
87. Tréningek
88. Tudatos kommunikáció
89. Ügyfélelégedettség
90. Változások kezdeményezése
91. Vendéglélekedettség
92. Versenyképesség
93. Vevői elégedettség
94. Vevőközpontúság
95. Vevőorientáltság
96. Vezetői elkötelezettség a hallgatók irányába tett szolgáltatói szemléletben

3. Küldetésben megfogalmazandó alapértékek (A sikerre pályázó szervezet alapértékeit leíró megfogalmazások)

1. A beteg mindennek előtt
2. A jog tisztelete
3. A kapcsolatokra jellemző a közös érdekek és csapatmunka, teljeskörű, biztonságos IT szolgáltatás nyújtása, innovativitás, minőség
4. A kreativitás és az innováció számunkra alapvető követelmény
5. A szolgáltatásokat a vevői céloknak rendeli alá
6. A természeti környezet védelme
7. A vevő partner
8. Az együttműködés alapja a kölcsönös bizalom és kiszámíthatóság
9. Az élhető környezet védelme
10. Az ember tisztelete
11. Az erkölcs tisztelete
12. Becsületesek vagyunk
13. Bizalom
14. Biztonság
15. Csapatmunka
16. Dinamizmus
17. Együttműködés
18. Elégedett, elkötelezett, hatékonyságra törekvő dolgozók
19. Elkötelezettség a minőség iránt
20. Elméleti felkészültség
21. Emberi tényezők (udvariasság, empátia)
22. Emberszeretet
23. Értékközvetítés, megőrzés
24. Etikus magatartás
25. Feddhetetlenség
26. Fejlődés
27. Fogasztóközpontúság
28. Függetlenség, tárgyilagosság és pártatlanság
29. Jó szándék
30. Jogszerűség
31. Kiszámíthatóság
32. Kliensközpontúság
33. Korrektség
34. Kölcsönösség
35. Környezettudatos gondolkodás
36. Kulturális misszió felvállalása
37. Láthatatlan szolgáltató

38. Maximális intimitás biztosítása a betegek részére
39. Megbecsülés, tisztességes üzleti magatartás
40. Megbízhatóság
41. Minőség iránti elkötelezettség
42. Munkánkra a pozitív emberi kapcsolatok jellemzőek
43. Munkatársakkal való együttműködés, partnerség, párbeszéd
44. Nyitottság
45. Örömet okoz számunkra, hogy vevőink sikereihez hozzájárulhatunk
46. Őszinteség
47. Partner, a jelenben a jövőért
48. Példamutatás
49. Pontosság, írásbeli és szóbeli kifejezőképesség, felelősségérzet (lelkiismeretesség)
50. Precizitás
51. Professzionalitás
52. Sikerünk alapja az átfogó piaci és technológiai ismeretünk
53. Szakmaiság
54. Szakértelem, naprakészség
55. Szakmai hitelesség, profizmus
56. Szakmai ismeret és jártasság, elemzőképesség, ítélőképesség (véleményalkotás)
57. Szakmai tisztelet
58. Szakszerűség
59. Széleskörű kapcsolatrendszerben elhelyezkedő, innovatív megoldásokat is fejlesztő intézmény
60. Személyiségi jogok tiszteletben tartása
61. Szerepvállalás az egészségfejlesztésben
62. Szociális etikai és az ESZI etikai kódexének betartása
63. Szolgáltatói attitűd
64. Szorgalom, igyekezet, szakmai fejlődés igénye
65. Társadalmi, környezeti felelősség vállalása
66. Teljesítmény, csapatmunka, szociális és társadalmi felelősségvállalás, tisztesség
67. Tevékenységünk központjában a vevő áll
68. Tisztelet
69. Tisztességes üzlet
70. Titoktartás
71. Tolerancia
72. Transzparens, a szolgáltatás minőségét meghatározó vállalások
73. Tudatosság a működtetésben
74. Udvariasság
75. Ügyfelek egyenlő ellátása
76. Ügyfélorientáltság
77. A sikerre pályázó szervezet alapértékeit fogalmazza meg

4. Nem besorolt értékek

(Pontosítani szükséges, félreérthető, illetve többféleképp értelmezhető megfogalmazások)

1. A szolgáltatás magas színvonala, összhang a szervezeti kultúrával
2. A vevők kinyilvánított és látens igényeinek maradéktalan kielégítése
3. Ár-érték arány
4. Emberek egészségvédelme
5. Harmóniában élünk a környezetünkkel
6. Határidőn túli munkák
7. Higiénia
8. Igényes (magas színvonalú) szakmai ellátást biztosító
9. Kézművesség, kiváló minőség
10. Kollektív szerződés
11. Kompetencia
12. Kompetencia alapú oktatás
13. Köszönőlevelek
14. Közösségmegtartó programok (ajándékosztás, Jósa családi nap, Nyugdíjas Klub, sokszínűségi program, kapcsolattartás a civil szervezetekkel)

15. Különböző nyilatkozatok, teljesítményértékelések, tesztek, vezetői feed-back-ek, év végi elismerések, csapatépítő tréningek, képzési rendszerek, stb.
16. Maximalizmus, pontosság, közvetlenség
17. Megfelelő költségen való megfelelés
18. Munkáltatók támogatása a fő feladat (munkajogi, kontrolling, egyéb HR)
19. Strukturális levelezés következetes alkalmazása a megrendelői és belső kapcsolatokban
20. Szállítási sérülés
21. Tanulószervezet – belső továbbképzési rendszer
22. Tapasztalat
23. Ügyintézés
24. Válasadási idő
25. Várakozási idő
26. A MOL támogatása is megjelenik

Keresztelemzések a válaszok és a válaszadók jellemzői alapján

A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése

4.1. A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a szervezet minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Megítélés	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
kiváló	16,9%	10,6%	11,9%	-	17,9%	37,5%
jó	46,5%	43,5%	51,4%	27,3%	35,7%	12,5%
elfogadható	26,8%	25,9%	26,6%	36,4%	25,0%	12,5%
nem éri el a kívánt szintet	2,8%	8,2%	4,6%	9,1%	10,7%	-
nem tudom megítélni	4,2%	4,7%	1,8%	27,3%	7,1%	-
nem értékelhető	2,8%	7,1%	3,7%	-	3,6%	37,5%

4.2. A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a vállalkozói szféra mutatói alapján

Megítélés	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mező-gazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
kiváló	5,6%	13,1%	-	27,3%	17,2%	10,5%	-	4,2%
jó	55,6%	47,5%	100%	54,5%	51,7%	47,4%	50,0%	54,2%
elfogadható	25,0%	31,1%	-	9,1%	20,7%	31,6%	50,0%	29,2%
nem éri el a kívánt szintet	5,6%	3,3%	-	9,1%	1,7%	10,5%	-	8,3%
nem tudom megítélni	2,8%	1,6%	-	-	1,7%	-	-	4,2%
nem értékelhető	5,6%	3,3%	-	-	6,9%	-	-	-

Megítélés	Vállalkozás éves bevétele						Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501- 1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
kiváló	14,3%	50,0%	42,9%	-	13,5%	3,2%	20,0%	-	-	22,4%	-	-
jó	42,9%	50,0%	14,3%	60,0%	50,0%	61,3%	60,0%	100%	25,0%	46,9%	53,8%	8,3%
elfogadható	28,6%	-	14,3%	20,0%	30,8%	25,8%	-	-	50,0%	18,4%	42,3%	29,2%
nem éri el a kívánt szintet	-	-	-	20,0%	1,9%	6,5%	-	-	-	6,1%	-	58,3%
nem tudom megítélni	-	-	-	-	1,9%	3,2%	20,0%	-	-	-	3,8%	4,2%
nem értékelhető	14,3%	-	28,6%	-	1,9%	-	-	-	25,0%	6,1%	-	-

4.3. A szolgáltatói kultúra színvonalának megítélése a szervezet létszámmutatói alapján

Megítélés	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
kiváló	35,5%	20,0%	13,0%	4,7%	-	20,0%
jó	35,5%	55,0%	43,5%	58,1%	38,2%	-
elfogadható	12,9%	10,0%	39,1%	27,9%	41,2%	-
nem éri el a kívánt szintet	3,2%	10,0%	-	4,7%	11,8%	-
nem tudom megítélni	-	-	4,3%	4,7%	8,8%	20,0%
nem értékelhető	12,9%	5,0%	-	-	-	60,0%

Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra meghatározásában, fejlesztésében

4.4. Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra megítélése a szervezet minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Meghatározott a szolgáltatói kultúra	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
igen	90,1%	69,4%	78,0%	81,8%	82,1%	75,0%
nem	9,9%	27,1%	22,0%	9,1%	17,9%	-
nem értékelhető	-	3,5%	-	9,1%	-	25,0%
Szolgáltatói kultúra érvényes stratégiai dokumentumban megfogalmazott						
igen	100%	91,5%	96,5%	100%	91,3%	100%
nem	-	8,5%	3,5%	-	8,7%	-
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-
Célértékek rendelése a szolgáltatói kultúrához						
igen	73,4%	72,2%	75,6%	66,7%	61,9%	83,3%
nem	25,0%	27,8%	23,2%	33,3%	38,1%	16,7%
nem értékelhető	1,6%	-	1,2%	-	-	-
Szolgáltatói kultúrához cselekvési program megléte						
igen	81,3%	71,2%	75,3%	55,6%	82,6%	100%
nem	17,2%	28,8%	24,7%	33,3%	17,4%	-
nem értékelhető	1,6%	-	-	11,1%	-	-

4.5. Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra megítélése a vállalkozói szféra mutatói alapján

Meghatározott a szolgáltatói kultúra	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mező- gazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
igen	69,4%	82,0%	100%	81,8%	84,5%	73,7%	62,5%	70,8%
nem	30,6%	18,0%	-	18,2%	15,5%	26,3%	37,5%	29,2%
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-
Szolgáltatói kultúra érvényes stratégiai dokumentumban megfogalmazott								
igen	96,0%	96,0%	100%	100%	98,0%	100%	80,0%	94,1%
nem	4,0%	4,0%	-	-	2,0%	-	20,0%	5,9%
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-
Célértékek rendelése a szolgáltatói kultúrához								
igen	75,0%	72,9%	100%	88,9%	75,0%	64,3%	75,0%	87,5%
nem	20,8%	27,1%	-	11,1%	22,9%	35,7%	25,0%	12,5%
nem értékelhető	4,2%	-	-	-	2,1%	-	-	-
Szolgáltatói kultúrához cselekvési program megléte								
igen	72,0%	72,0%	100%	100%	75,5%	64,3%	60,0%	88,2%
nem	28,0%	28,0%	-	-	24,5%	35,7%	40,0%	11,8%
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-

Meghatározott a szolgáltatói kultúra	Vállalkozás éves bevétele						Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501-1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
igen	85,7%	100%	57,1%	60,0%	86,5%	71,0%	60,0%	100%	75,0%	77,6%	84,6%	75,0%
nem	14,3%	-	42,9%	40,0%	13,5%	29,0%	40,0%	-	25,0%	22,4%	15,4%	25,0%
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Szolgáltatói kultúra érvényes stratégiai dokumentumban megfogalmazott												
igen	83,3%	100%	100%	100%	97,8%	95,5%	100%	100%	66,7%	100%	95,5%	94,4%
nem	16,7%	-	-	-	2,2%	4,5%	-	-	33,3%	-	4,5%	5,6%
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Célértékek rendelése a szolgáltatói kultúrához												
igen	40,0%	100%	100%	66,7%	72,7%	85,7%	66,7%	100%	100%	63,2%	85,7%	88,2%
nem	40,0%	-	-	33,3%	27,3%	14,3%	33,3%	-	-	36,8%	9,5%	11,8%
nem értékelhető	20,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,8%	-
Szolgáltatói kultúrához cselekvési program megléte												
igen	66,7%	100%	75,0%	66,7%	73,3%	81,8%	66,7%	100%	66,7%	71,1%	72,7%	88,9%
nem	33,3%	-	25,0%	33,3%	26,7%	18,2%	33,3%	-	33,3%	28,9%	27,3%	11,1%
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

4.6. Tudatosság, stratégiai gondolkodás a szolgáltatói kultúra megítélése a szervezet létszámmutatói alapján

Meghatározott a szolgáltatói kultúra	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
igen	77,4%	75,0%	78,3%	90,7%	73,5%	40,0%
nem	22,6%	20,0%	21,7%	9,3%	26,5%	20,0%
nem értékelhető	-	5,0%	-	-	-	40,0%
Szolgáltatói kultúra érvényes stratégiai dokumentumban megfogalmazott						
igen	87,5%	100,0%	100%	100,0%	92,0%	100%
nem	12,5%	-	-	-	8,0%	-
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-
Célértékek rendelése a szolgáltatói kultúrához						
igen	66,7%	73,3%	77,8%	66,7%	82,6%	100%
nem	33,3%	26,7%	22,2%	33,3%	13,0%	-
nem értékelhető	-	-	-	-	4,3%	-
Szolgáltatói kultúrához cselekvési program megléte						
igen	62,5%	80,0%	77,8%	82,1%	76,0%	100%
nem	37,5%	20,0%	22,2%	15,4%	24,0%	-
nem értékelhető	-	-	-	2,6%	-	-

Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentősége

4.7. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetére vonatkoztatva a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Megítélés	Minőség díjjal való rendelkezés				Szféra							
	Minőség díjas		Nem minőség díjas		Vállalkozó		Közigazgatás		Egyéb		Nem jelölt	
	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet
stratégiai jelentőségű	55,7%	53,5%	36,5%	41,2%	48,1%	50,5%	18,2%	18,2%	53,6%	53,6%	12,5%	12,5%
stratégiai jelentőségű, de az eredményes működtetéséhez hiányosak vagy nincsenek meg a szükséges feltételek	42,9%	45,1%	41,2%	35,3%	41,7%	37,6%	81,8%	63,6%	35,7%	39,3%	12,5%	37,5%
nincs kellő súlya a szervezetek életében	1,4%	-	16,5%	18,8%	9,3%	11,0%	-	18,2%	7,1%	3,6%	37,5%	12,5%
nem értékelhető	-	1,4%	5,9%	4,7%	0,9%	0,9%	-	-	3,6%	3,6%	37,5%	37,5%

4.8. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetére vonatkoztatva a vállalkozói szféra mutatói alapján

Megítélés	Vállalkozó szféra szektora								Vállalkozás tulajdoni formája							
	Ipar		Kereskedelem - szolgáltatás		Mezőgazdaság		Nem jelölt		Magyar		Külföldi		Vegyes		Nem jelölt	
	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.
stratégiai jelentőségű	41,7%	44,4%	43,3%	49,2%	100%	100%	90,9%	72,7%	45,6%	41,4%	57,9%	68,4%	25,0%	25,0%	54,2%	66,7%
stratégiai jelentőségű, de az eredményes működtetéséhez hiányosak vagy nincsenek meg a szükséges feltételek	52,8%	52,8%	43,3%	34,4%	-	-	-	9,1%	47,4%	50,0%	42,1%	21,1%	50,0%	25,0%	25,0%	25,0%
nincs kellő súlya a szervezetek életében	5,6%	2,8%	11,7%	16,4%	-	-	9,1%	9,1%	5,3%	8,6%	-	10,5%	25,0%	50,0%	20,8%	4,2%
nem értékelhető	-	-	1,7%	-	-	-	-	9,1%	1,8%	-	-	-	-	-	-	4,2%

Megítélés	Vállalkozás éves bevétele											
	0-50 M Ft		51-100 M Ft		101-500 M Ft		501-1.000 M Ft		1.000 M Ft felett		Nem jelölt	
	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.
stratégiai jelentőségű	42,9%	57,1%	50,0%	-	28,6%	42,9%	50,0%	40,0%	51,0%	50,0%	48,4%	58,1%
stratégiai jelentőségű, de az eredményes működtetéséhez hiányosak vagy nincsenek meg a szükséges feltételek	42,9%	28,6%	50,0%	100%	57,1%	57,1%	50,0%	40,0%	43,1%	38,5%	32,3%	29,0%
nincs kellő súlya a szervezetek életében	-	14,3%	-	-	14,3%	-	-	20,0%	5,9%	11,5%	19,4%	9,7%
nem értékelhető	14,3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,2%

Megítélés	Cégalapítás óta eltelt évek száma											
	0-3 év		4-7 év		8-11 év		12-25 év		25 év felett		Nem jelölt	
	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.	ált.	saját szerv.
stratégiai jelentőségű	80,0%	80,0%	100%	-	75,0%	50,0%	36,7%	40,8%	56,0%	53,8%	50,0%	62,5%
stratégiai jelentőségű, de az eredményes működtetéséhez hiányosak vagy nincsenek meg a szükséges feltételek	-	20,0%	-	100%	25,0%	25,0%	55,1%	42,9%	40,0%	38,5%	29,2%	29,2%
nincs kellő súlya a szervezetek életében	-	-	-	-	-	25,0%	8,2%	16,3%	4,0%	7,7%	20,8%	4,2%
nem értékelhető	20,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,2%

4.9. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai jelentőségének megítélése általában és a válaszadó szervezetre vonatkoztatva a szervezet létszámmutatói alapján

Megítélés	Szervezet által foglalkoztatott létszám											
	0-50 fő		51-100 fő		101-250 fő		251-1000 fő		1000 fő felett		Nem jelölt	
	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet	általában	saját szervezet
stratégiai jelentőségű	48,4%	54,8%	55,0%	50,0%	36,4%	39,1%	46,5%	37,2%	47,1%	58,8%	-	20,0%
stratégiai jelentőségű, de az eredményes működtetéséhez hiányosak vagy nincsenek meg a szükséges feltételek	29,0%	41,9%	40,0%	30,0%	59,1%	52,2%	51,2%	53,5%	38,2%	23,5%	-	-
nincs kellő súlya a szervezetek életében	19,4%	3,2%	5,0%	20,0%	4,5%	8,7%	2,3%	9,3%	11,8%	11,8%	40,0%	20,0%
nem értékelhető	3,2%	-	-	-	-	-	-	-	2,9%	5,9%	60,0%	60,0%

4.10. Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Megítélés	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
stratégiai jelentőségű lesz	81,7%	67,1%	78,0%	81,8%	60,7%	50,0%
stratégiai jelentőségű lesz, de az eredményes működtetéséhez hiányozni fognak a szükséges feltételek	18,3%	25,9%	21,1%	9,1%	35,7%	12,5%
nem lesz kellő súlya a szervezetek életében	-	1,2%	0,9%	-	-	-
nem értékelhető	-	5,9%	-	9,1%	3,6%	37,5%

4.11. Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a vállalkozói szféra mutatói alapján

Megítélés	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mező-gazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
stratégiai jelentőségű lesz	86,1%	70,5%	100%	90,9%	81,0%	100%	50,0%	62,5%
stratégiai jelentőségű lesz, de az eredményes működtetéséhez hiányozni fognak a szükséges feltételek	13,9%	27,9%	-	9,1%	17,2%	-	50,0%	37,5%
nem lesz kellő súlya a szervezetek életében	-	1,6%	-	-	1,7%	-	-	-
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-

Megítélés	Vállalkozás éves bevétele						Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501- 1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
stratégiai jelentőségű lesz	71,4%	100%	71,4%	90,0%	82,7%	67,7%	80,0%	100%	100%	79,6%	80,8%	66,7%
stratégiai jelentőségű lesz, de az eredményes működtetéséhez hiányozni fognak a szükséges feltételek	14,3%	-	28,6%	10,0%	17,3%	32,3%	20,0%	-	-	18,4%	19,2%	33,3%
nem lesz kellő súlya a szervezetek életében	14,3%	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0%	-	-
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

4.12. Az emberierőforrás-gazdálkodás jövőbeni helyzetének megítélése a szervezet létszámmutatói alapján

Megítélés	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
stratégiai jelentőségű lesz	77,4%	65,0%	73,9%	79,1%	79,4%	0,0%
stratégiai jelentőségű lesz, de az eredményes működtetéséhez hiányozni fognak a szükséges feltételek	22,6%	25,0%	26,1%	20,9%	17,6%	40,0%
nem lesz kellő súlya a szervezetek életében	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
nem értékelhető	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	2,9%	60,0%

Szolgáltatói kultúrát meghatározó szervezeti kultúra, értékek

4.13. Szervezeti kultúra jellemzők a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Kíváncos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel való rendelkezés	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
igen	91,5%	71,8%	80,7%	72,7%	89,3%	62,5%
nem	7,0%	21,2%	15,6%	18,2%	10,7%	12,5%
nem értékelhető	1,4%	7,1%	3,7%	9,1%	-	25,0%
A deklarált értékek megismerhetőségének módja						
szóban	1,5%	14,8%	9,1%	12,5%	4,0%	-
írásban	3,1%	14,8%	10,2%	12,5%	4,0%	-
szóban és írásban	81,5%	63,9%	71,6%	62,5%	76,0%	100%
egyéb módon	1,5%	3,3%	-	-	12,0%	-
nem értékelhető	12,3%	3,3%	9,1%	12,5%	4,0%	-
Megtörténik a szervezet által vallott értékek ismeretének mérése						
igen	87,7%	70,5%	73,9%	100%	88,0%	100%
nem	10,8%	27,9%	23,9%	-	12,0%	-
nem értékelhető	1,5%	1,6%	2,3%	-	-	-
A szervezet által vallott értékek ismeretének mérési módja						
vezetői megfigyeléssel	26,1%	18,6%	22,2%	25,0%	26,4%	9,1%
teljesítményértékeléssel	31,2%	24,8%	24,0%	50,0%	32,1%	45,5%
vevői visszajelzéssel	29,0%	31,9%	29,2%	25,0%	32,1%	45,5%
egyéb	8,7%	10,6%	12,3%	-	5,7%	-
nem értékelhető	5,1%	14,2%	12,3%	-	3,8%	-

4.14. Szervezeti kultúra jellemzők a vállalkozói szféra mutatói alapján

Kíváncos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel való rendelkezés	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mező-gazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
igen	75,0%	82,0%	100%	90,9%	79,3%	84,2%	75,0%	83,3%
nem	19,4%	14,8%	-	9,1%	13,8%	15,8%	25,0%	16,7%
nem értékelhető	5,6%	3,3%	-	-	6,9%	-	-	-
A deklarált értékek megismerhetőségének módja								
szóban	3,7%	14,0%	-	-	13,0%	-	-	10,0%
írásban	14,8%	8,0%	-	10,0%	8,7%	12,5%	16,7%	10,0%
szóban és írásban	66,7%	70,0%	100%	90,0%	67,4%	81,3%	66,7%	75,0%
egyéb módon	-	-	-	-	-	-	-	-
nem értékelhető	14,8%	8,0%	-	-	10,9%	6,3%	16,7%	5,0%
Megtörténik a szervezet által vallott értékek ismeretének mérése								
igen	70,4%	72,0%	100%	90,0%	78,3%	62,5%	50,0%	80,0%
nem	25,9%	26,0%	-	10,0%	19,6%	37,5%	50,0%	15,0%
nem értékelhető	3,7%	2,0%	-	-	2,2%	-	-	5,0%
A szervezet által vallott értékek ismeretének mérési módja								
vezetői megfigyeléssel	23,4%	20,4%	33,3%	26,1%	22,9%	19,2%	20,0%	23,1%
teljesítményértékeléssel	23,4%	24,5%	33,3%	21,7%	25,3%	19,2%	20,0%	25,0%
vevői visszajelzéssel	29,8%	26,5%	33,3%	39,1%	32,5%	26,9%	20,0%	26,9%
egyéb	6,4%	15,3%	-	13,0%	9,6%	11,5%	10,0%	17,3%
nem értékelhető	17,0%	13,3%	-	-	9,6%	23,1%	30,0%	7,7%

Kívánatos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel való rendelkezés	Vállalkozás éves bevétele					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501-1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt
igen	71,4%	100%	42,9%	50,0%	88,5%	87,1%
nem	14,3%	-	28,6%	50,0%	9,6%	12,9%
nem értékelhető	14,3%	-	28,6%	-	1,9%	-
A deklarált értékek megismerhetőségének módja						
szóban	-	-	-	-	13,0%	7,4%
írásban	-	-	-	20,0%	13,0%	7,4%
szóban és írásban	80,0%	100%	100%	60,0%	65,2%	77,8%
egyéb módon	-	-	-	-	-	-
nem értékelhető	20,0%	-	-	20,0%	8,7%	7,4%
Megtörténik a szervezet által vallott értékek ismeretének mérése						
igen	60,0%	100%	100%	80,0%	69,6%	77,8%
nem	20,0%	-	-	20,0%	30,4%	18,5%
nem értékelhető	20,0%	-	-	-	-	3,7%
A szervezet által vallott értékek ismeretének mérési módja						
vezetői megfigyeléssel	22,2%	25,0%	42,9%	33,3%	21,3%	18,8%
teljesítményértékeléssel	11,1%	25,0%	14,3%	25,0%	24,0%	26,6%
vevői visszajelzéssel	33,3%	50,0%	42,9%	25,0%	26,7%	29,7%
egyéb	11,1%	-	-	8,3%	12,0%	15,6%
nem értékelhető	22,2%	-	-	8,3%	16,0%	9,4%

Kívánatos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel való rendelkezés	Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
igen	100%	100%	75,0%	77,6%	80,8%	83,3%
nem	-	-	25,0%	14,3%	19,2%	16,7%
nem értékelhető	-	-	-	8,2%	-	-
A deklarált értékek megismerhetőségének módja						
szóban	-	-	-	7,9%	14,3%	10,0%
írásban	-	-	-	15,8%	4,8%	10,0%
szóban és írásban	80,0%	-	66,7%	71,1%	71,4%	75,0%
egyéb módon	-	-	-	-	-	-
nem értékelhető	20,0%	100%	33,3%	5,3%	9,5%	5,0%
Megtörténik a szervezet által vallott értékek ismeretének mérése						
igen	60,0%	100%	66,7%	63,2%	85,7%	85,0%
nem	40,0%	-	33,3%	36,8%	9,5%	10,0%
nem értékelhető	-	-	-	-	4,8%	5,0%
A szervezet által vallott értékek ismeretének mérési módja						
vezetői megfigyeléssel	10,0%	-	20,0%	26,6%	18,4%	23,1%
teljesítményértékeléssel	20,0%	50,0%	-	18,8%	34,2%	25,0%
vevői visszajelzéssel	30,0%	50,0%	40,0%	31,3%	23,7%	28,8%
egyéb	20,0%	-	20,0%	4,7%	15,8%	17,3%
nem értékelhető	20,0%	-	20,0%	18,8%	7,9%	5,8%

4.15. Szervezeti kultúra jellemzők a szervezet létszámmutatói alapján

Kívánatos szervezeti kultúrát meghatározó értékekkel való rendelkezés	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
igen	67,7%	85,0%	78,3%	83,7%	94,1%	40,0%
nem	19,4%	15,0%	21,7%	14,0%	5,9%	20,0%
nem értékelhető	12,9%	-	-	2,3%	-	40,0%
A deklarált értékek megismerhetőségének módja						
szóban	4,8%	17,6%	-	2,8%	15,6%	-
írásban	-	11,8%	5,6%	11,1%	12,5%	-
szóban és írásban	81,0%	47,1%	88,9%	80,6%	62,5%	100%
egyéb módon	4,8%	-	-	-	6,3%	-
nem értékelhető	9,5%	23,5%	5,6%	5,6%	3,1%	-
Megtörténik a szervezet által vallott értékek ismeretének mérése						
igen	95,2%	81,3%	77,8%	80,6%	66,7%	100%
nem	4,8%	18,8%	22,2%	19,4%	27,3%	-
nem értékelhető	-	-	-	-	6,1%	-
A szervezet által vallott értékek ismeretének mérési módja						
vezetői megfigyeléssel	26,1%	28,9%	25,0%	19,4%	18,6%	20,0%
teljesítményértékeléssel	23,9%	28,9%	27,8%	32,8%	25,4%	40,0%
vevői visszajelzéssel	41,3%	34,2%	27,8%	29,9%	22,0%	20,0%
egyéb	6,5%	2,6%	8,3%	9,0%	16,9%	20,0%
nem értékelhető	2,2%	5,3%	11,1%	9,0%	16,9%	-

A szolgáltatói kultúrát támogató emberierőforrás-gazdálkodás rendszerelemeinek jellemzői

4.16. Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az érintett munkaköröknél a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

A szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárások megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásaiban	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
igen	45,1%	28,2%	30,3%	9,1%	60,7%	62,5%
csak részben, esetlegesen	38,0%	44,7%	46,8%	45,5%	32,1%	-
nem	16,9%	21,2%	22,0%	27,3%	7,1%	12,5%
nem értékelhető	-	5,9%	0,9%	18,2%	-	25,0%
A minőségi szolgáltatás humán tényezőire vonatkozó elvárás megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásban						
igen	47,9%	38,8%	42,2%	-	53,6%	75,0%
csak részben, esetlegesen	35,2%	36,5%	33,9%	81,8%	35,7%	-
nem	15,5%	21,2%	22,9%	18,2%	7,1%	-
nem értékelhető	1,4%	3,5%	0,9%	-	3,6%	25,0%

4.17. Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az érintett munkaköröknél a vállalkozói szféra mutatói alapján

A szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárások megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásaiban	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mezőgazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
igen	25,0%	26,2%	100%	63,6%	39,7%	21,1%	-	25,0%
csak részben, esetlegesen	52,8%	45,9%	-	36,4%	29,3%	57,9%	100%	62,5%
nem	19,4%	27,9%	-	-	29,3%	21,1%	-	12,5%
nem értékelhető	2,8%	-	-	-	1,7%	-	-	-
A minőségi szolgáltatás humán tényezőire vonatkozó elvárás megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásában								
igen	38,9%	39,3%	100%	63,6%	48,3%	26,3%	25,0%	45,8%
csak részben, esetlegesen	36,1%	32,8%	-	36,4%	15,5%	52,6%	75,0%	50,0%
nem	22,2%	27,9%	-	-	34,5%	21,1%	-	4,2%
nem értékelhető	2,8%	-	-	-	1,7%	-	-	-

A szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárások megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásaiban	Vállalkozás éves bevétele						Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501-1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
igen	42,9%	50,0%	28,6%	20,0%	30,8%	29,0%	40,0%	-	75,0%	24,5%	38,5%	25,0%
csak részben, esetlegesen	28,6%	50,0%	14,3%	50,0%	46,2%	58,1%	40,0%	100%	-	38,8%	53,8%	62,5%
nem	28,6%	-	42,9%	30,0%	23,1%	12,9%	20,0%	-	25,0%	34,7%	7,7%	12,5%
nem értékelhető	-	-	14,3%	-	-	-	-	-	-	2,0%	-	-
A minőségi szolgáltatás humán tényezőire vonatkozó elvárás megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásaiban												
igen	42,9%	50,0%	28,6%	30,0%	42,3%	48,4%	60,0%	100%	-	36,7%	53,8%	41,7%
csak részben, esetlegesen	-	50,0%	14,3%	30,0%	34,6%	45,2%	20,0%	-	50,0%	32,7%	19,2%	54,2%
nem	57,1%	-	42,9%	40,0%	23,1%	6,5%	20,0%	-	50,0%	28,6%	26,9%	4,2%
nem értékelhető	-	-	14,3%	-	-	-	-	-	-	2,0%	-	-

4.18. Szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárás megjelenése az érintett munkaköröknél a szervezet létszámmutatói alapján

A szolgáltatói kultúrára vonatkozó elvárások megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásaiban	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
igen	48,4%	40,0%	39,1%	30,2%	29,4%	20,0%
csak részben, esetlegesen	19,4%	35,0%	47,8%	44,2%	61,8%	20,0%
nem	29,0%	25,0%	13,0%	20,9%	8,8%	20,0%
nem értékelhető	3,2%	-	-	4,7%	-	40,0%
A minőségi szolgáltatás humán tényezőire vonatkozó elvárás megjelenése a szolgáltatásban résztvevő munkakörök munkaköri leírásaiban						
igen	54,8%	45,0%	34,8%	44,2%	38,2%	20,0%
csak részben, esetlegesen	9,7%	25,0%	56,5%	41,9%	44,1%	40,0%
nem	29,0%	30,0%	8,7%	14,0%	17,6%	-
nem értékelhető	6,5%	-	-	-	-	40,0%

4.19. Szolgáltatói attitűd mérése kiválasztásnál és a foglalkoztatásnál a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Szolgáltatói attitűd mérése a vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot fenntartó munkakörökben	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
interjú technikával	53,8%	43,0%	48,3%	16,7%	60,0%	38,5%
AC-vel	5,4%	8,8%	6,1%	-	8,6%	23,1%
személyiségvizsgálattal	19,4%	14,9%	19,0%	16,7%	11,4%	7,7%
egyéb	9,7%	10,5%	12,2%	16,7%	2,9%	-
nem	10,8%	18,4%	12,9%	41,7%	14,3%	15,4%
nem értékelhető	1,1%	4,4%	1,4%	8,3%	2,9%	15,4%

4.20. Szolgáltatói attitűd mérése kiválasztásnál és a foglalkoztatásnál a vállalkozói szféra mutatói alapján

Szolgáltatói attitűd mérése a vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot fenntartó munkakörökben	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mezőgazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
interjú technikával	54,3%	45,7%	33,3%	47,1%	53,8%	47,8%	50,0%	36,1%
AC-vel	4,3%	7,4%	33,3%	-	2,5%	13,0%	-	11,1%
személyiségvizsgálattal	15,2%	19,8%	33,3%	23,5%	25,0%	8,7%	12,5%	13,9%
egyéb	4,3%	14,8%	-	23,5%	8,8%	4,3%	25,0%	22,2%
nem	19,6%	11,1%	-	5,9%	7,5%	26,1%	12,5%	16,7%
nem értékelhető	2,2%	1,2%	-	-	2,5%	-	-	-

Szolgáltatói attitűd mérése a vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot fenntartó munkakörökben	Vállalkozás éves bevétele						Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501-1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
interjú technikával	14,3%	50,0%	27,3%	50,0%	61,4%	38,3%	40,0%	50,0%	50,0%	50,0%	58,8%	36,1%
AC-vel	-	-	9,1%	-	5,7%	8,5%	-	-	-	6,1%	2,9%	11,1%
személyiségvizsgálattal	14,3%	-	27,3%	10,0%	20,0%	19,1%	-	50,0%	-	21,2%	23,5%	13,9%
egyéb	42,9%	-	27,3%	10,0%	2,9%	19,1%	40,0%	-	-	10,6%	2,9%	22,2%
nem	28,6%	50,0%	-	30,0%	8,6%	14,9%	20,0%	-	50,0%	10,6%	8,8%	16,7%
nem értékelhető	-	-	9,1%	-	1,4%	-	-	-	-	1,5%	2,9%	-

4.21. Szolgáltatói attitűd mérése kiválasztásnál és a foglalkoztatásnál a szervezet létszámmutatói alapján

Szolgáltatói attitűd mérése a vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot fenntartó munkakörökben	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
interjú technikával	39,5%	53,8%	60,7%	47,4%	50,0%	22,2%
AC-vel	16,3%	-	7,1%	3,5%	9,1%	-
személyiségvizsgálattal	11,6%	19,2%	10,7%	24,6%	13,6%	22,2%
egyéb	14,0%	15,4%	7,1%	3,5%	13,6%	11,1%
nem	14,0%	11,5%	14,3%	17,5%	13,6%	22,2%
nem értékelhető	4,7%	-	-	3,5%	-	22,2%

4.22. Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot fenntartó munkakörökben érvényes teljesítménymenedzselési rendszer megléte	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
van	80,3%	44,7%	59,6%	63,6%	67,9%	50,0%
nincs	19,7%	51,8%	39,4%	36,4%	32,1%	25,0%
nem értékelhető	-	3,5%	0,9%	-	-	25,0%
Alkalmazott teljesítménymenedzselési rendszer						
adott terület vezetőjének egyéni stílusa dönt ebben, hogy milyen formát használ	6,1%	2,2%	3,8%	12,5%	4,8%	-
szervezetünk által kidolgozott egyedi rendszer	47,0%	44,4%	43,6%	50,0%	61,9%	-
360°-os értékelés	6,1%	13,3%	10,3%	-	4,8%	25,0%
teljesítménykritériumos értékelés	39,4%	40,0%	42,3%	25,0%	28,6%	75,0%
egyéb	1,5%	-	-	12,5%	-	-
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-
Alkalmazott teljesítménymenedzselés összekötése ösztönzési rendszerrel						
rendszeresen	45,6%	50,0%	53,8%	14,3%	26,3%	100%
esetlegesen	38,6%	44,7%	38,5%	42,9%	57,9%	-
nem	12,3%	5,3%	6,2%	42,9%	10,5%	-
nem értékelhető	3,5%	-	1,5%	-	5,3%	-

4.23. Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel a vállalkozói szféra mutatói alapján

Vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot fenntartó munkakörökben érvényes teljesítménymenedzselési rendszer megléte	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mező-gazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
van	52,8%	59,0%	100%	81,8%	55,2%	73,7%	50,0%	62,5%
nincs	44,4%	41,0%	-	18,2%	43,1%	26,3%	50,0%	37,5%
nem értékelhető	2,8%	-	-	-	1,7%	-	-	-
Alkalmazott teljesítménymenedzselési rendszer								
adott terület vezetőjének egyéni stílusa dönt ebben, hogy milyen formát használ	5,0%	4,8%	-	-	5,9%	-	-	4,0%
szervezetünk által kidolgozott egyedi rendszer	50,0%	40,5%	33,3%	46,2%	41,2%	53,3%	50,0%	40,0%
360°-os értékelés	10,0%	7,1%	33,3%	15,4%	2,9%	13,3%	-	20,0%
teljesítménykritériumos értékelés	35,0%	47,6%	33,3%	38,5%	50,0%	33,3%	50,0%	36,0%
egyéb	-	-	-	-	-	-	-	-
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-
Alkalmazott teljesítménymenedzselés összekötése ösztönzési rendszerrel								
rendszeresen	68,4%	44,4%	100%	55,6%	46,9%	42,9%	25,0%	86,7%
esetlegesen	15,8%	50,0%	-	44,4%	50,0%	28,6%	75,0%	13,3%
nem	15,8%	2,8%	-	-	-	28,6%	-	-
nem értékelhető	-	2,8%	-	-	3,1%	-	-	-

Vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot fenntartó munkakörökben érvényes teljesítménymenedzselési rendszer megléte	Vállalkozás éves bevétele						Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501-1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
van	57,1%	-	71,4%	40,0%	57,7%	71,0%	60,0%	-	50,0%	59,2%	61,5%	62,5%
nincs	42,9%	100%	14,3%	60,0%	42,3%	29,0%	40,0%	100%	50,0%	38,8%	38,5%	37,5%
nem értékelhető	-	-	14,3%	-	-	-	-	-	-	2,0%	-	-
Alkalmazott teljesítménymenedzselési rendszer												
adott terület vezetőjének egyéni stílusa dönt ebben, hogy milyen formát használ	-	-	20,0%	-	3,2%	3,1%	-	-	-	6,7%	-	4,0%
szervezetünk által kidolgozott egyedi rendszer	75,0%	-	20,0%	66,7%	35,5%	46,9%	66,7%	-	50,0%	36,7%	55,6%	40,0%
360°-os értékelés	-	-	-	-	9,7%	15,6%	-	-	-	10,0%	-	20,0%
teljesítménykritériumos értékelés	25,0%	-	60,0%	33,3%	51,6%	34,4%	33,3%	-	50,0%	46,7%	44,4%	36,0%
egyéb	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alkalmazott teljesítménymenedzselés összekötése ösztönzési rendszerrel												
rendszeresen	100%	-	-	75,0%	33,3%	81,8%	100%	-	50,0%	31,0%	56,3%	86,7%
esetlegesen	-	-	100%	25,0%	50,0%	18,2%	-	-	-	55,2%	43,8%	13,3%
nem	-	-	-	-	13,3%	-	-	-	50,0%	10,3%	-	-
nem értékelhető	-	-	-	-	3,3%	-	-	-	-	3,4%	-	-

4.24. Minőségi szolgáltatás támogatása teljesítménymenedzseléssel a szervezet létszámmutatói alapján

Vevői/ügyfél/partneri kapcsolatot fenntartó munkakörökben érvényes teljesítménymenedzselési rendszer megléte	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
van	54,8%	55,0%	56,5%	67,4%	67,6%	40,0%
nincs	41,9%	45,0%	43,5%	32,6%	32,4%	20,0%
nem értékelhető	3,2%	-	-	-	-	40,0%
Alkalmazott teljesítménymenedzselési rendszer						
adott terület vezetőjének egyéni stílusa dönt ebben, hogy milyen formát használ	5,9%	-	11,8%	3,1%	3,1%	-
szervezetünk által kidolgozott egyedi rendszer	41,2%	45,5%	29,4%	65,6%	40,6%	-
360°-os értékelés	5,9%	-	5,9%	9,4%	12,5%	50,0%
teljesítménykritériumos értékelés	47,1%	54,5%	52,9%	18,8%	43,8%	50,0%
egyéb	-	-	-	3,1%	-	-
nem értékelhető	-	-	-	-	-	-
Alkalmazott teljesítménymenedzselés összekötése ösztönzési rendszerrel						
rendszeresen	64,7%	36,4%	15,4%	48,3%	52,2%	100%
esetlegesen	35,3%	63,6%	46,2%	37,9%	39,1%	-
nem	-	-	30,8%	10,3%	8,7%	-
nem értékelhető	-	-	7,7%	3,4%	-	-

4.25. Minőségi szolgáltatás támogatása ösztönzéssel a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Az ösztönzési rendszerben erkölcsi, presztízs értékű elismerés megléte azok számára, akik a szolgáltatás során elismerésre méltó személyes teljesítményt adnak	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
van	73,7%	63,2%	63,1%	57,1%	89,5%	100%
nincs	22,8%	36,8%	35,4%	28,6%	10,5%	-
nem értékelhető	3,5%	-	1,5%	14,3%	-	-

4.26. Minőségi szolgáltatás támogatása nem anyagi ösztönzéssel a vállalkozói szféra mutatói alapján

Az ösztönzési rendszerben erkölcsi, presztízs értékű elismerés megléte azok számára, akik a szolgáltatás során elismerésre méltó személyes teljesítményt adnak	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mező-gazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
van	57,9%	61,1%	100%	77,8%	59,4%	42,9%	50,0%	93,3%
nincs	36,8%	38,9%	-	22,2%	40,6%	57,1%	25,0%	6,7%
nem értékelhető	5,3%	-	-	-	-	-	25,0%	-

Az ösztönzési rendszerben erkölcsi, presztízs értékű elismerés megléte azok számára, akik a szolgáltatás során elismerésre méltó személyes teljesítményt adnak	Vállalkozás éves bevétele						Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501-1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
van	50,0%	-	20,0%	75,0%	53,3%	86,4%	66,7%	-	-	48,3%	68,8%	93,3%
nincs	50,0%	-	80,0%	-	46,7%	13,6%	33,3%	-	100%	48,3%	31,3%	6,7%
nem értékelhető	-	-	-	25,0%	-	-	-	-	-	3,4%	-	-

4.27. Minőségi szolgáltatás támogatása nem anyagi ösztönzéssel a szervezet létszámmutatói alapján

Az ösztönzési rendszerben erkölcsi, presztízs értékű elismerés megléte azok számára, akik a szolgáltatás során elismerésre méltó személyes teljesítményt adnak	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
van	64,7%	81,8%	53,8%	65,5%	78,3%	100%
nincs	35,3%	9,1%	46,2%	31,0%	21,7%	-
nem értékelhető	-	9,1%	-	3,4%	-	-

4.28. Minőségi szolgáltatás támogatása fejlesztéssel a minőségi tevékenységét elismerő díjjal való rendelkezés és az adott szférához való tartozás alapján

Vevői/ügyfél/partneri szükségletet kielégítő munkaköröknél személyzetfejlesztési terv megléte	Minőség díjjal való rendelkezés		Szféra			
	Minőség díjas	Nem minőség díjas	Vállalkozó	Közigazgatás	Egyéb	Nem jelölt
igen	62,0%	42,4%	49,5%	27,3%	64,3%	62,5%
nem	38,0%	54,1%	49,5%	72,7%	35,7%	12,5%
nem értékelhető	-	3,5%	0,9%	-	-	25,0%
A személyzetfejlesztési tervek információforrása						
vezetői információból, aki a munkatársaknál tapasztalt munkavégzés alapján fogalmazza ezt meg	36,4%	27,8%	33,3%	66,7%	27,8%	20,0%
képzéssel foglalkozó szervezetek ajánlásai alapján	4,5%	8,3%	5,6%	-	11,1%	-
humán szervezet szakértelméből	-	5,6%	1,9%	-	5,6%	-
a teljesítményértékelésből származó információk, és a humán szervezet szakértelméből	29,5%	22,2%	29,6%	-	22,2%	20,0%
egyéb, és pedig	6,8%	8,3%	7,4%	-	11,1%	-
nem értékelhető	22,7%	27,8%	22,2%	33,3%	22,2%	60,0%

4.29. Minőségi szolgáltatás támogatása fejlesztéssel a vállalkozói szféra mutatói alapján

Vevői/ügyfél/partneri szükségletet kielégítő munkaköröknél személyzetfejlesztési terv megléte	Vállalkozó szféra szektora				Vállalkozás tulajdoni formája			
	Ipar	Kereskedelem - szolgáltatás	Mezőgazdaság	Nem jelölt	Magyar	Külföldi	Vegyes	Nem jelölt
igen	55,6%	44,3%	100%	54,5%	43,1%	57,9%	37,5%	62,5%
nem	41,7%	55,7%	-	45,5%	55,2%	42,1%	62,5%	37,5%
nem értékelhető	2,8%	-	-	-	1,7%	-	-	-
A személyzetfejlesztési tervek információforrása								
vezetői információból, aki a munkatársaknál tapasztalt munkavégzés alapján fogalmazza ezt meg	55,0%	22,2%	-	16,7%	40,0%	27,3%	66,7%	20,0%
képzéssel foglalkozó szervezetek ajánlásai alapján	-	11,1%	-	-	4,0%	9,1%	-	6,7%
humán szervezet szakértelméből	-	3,7%	-	-	-	-	-	6,7%
a teljesítményértékelésből származó információk, és a humán szervezet szakértelméből	25,0%	29,6%	-	50,0%	44,0%	27,3%	-	13,3%
egyéb, és pedig	5,0%	11,1%	-	-	8,0%	9,1%	-	6,7%
nem értékelhető	15,0%	22,2%	100%	33,3%	4,0%	27,3%	33,3%	46,7%

Vevői/ügyfél/partneri szükségletet kielégítő munkaköröknél személyzetfejlesztési terv megléte	Vállalkozás éves bevétele						Cégalapítás óta eltelt évek száma					
	0-50 M Ft	51-100 M Ft	101-500 M Ft	501-1.000 M Ft	1.000 M Ft felett	Nem jelölt	0-3 év	4-7 év	8-11 év	12-25 év	25 év felett	Nem jelölt
igen	42,9%	-	14,3%	40,0%	55,8%	54,8%	20,0%	100%	75,0%	42,9%	50,0%	62,5%
nem	57,1%	100%	71,4%	60,0%	44,2%	45,2%	80,0%	-	25,0%	55,1%	50,0%	37,5%
nem értékelhető	-	-	14,3%	-	-	-	-	-	-	2,0%	-	-
A személyzetfejlesztési tervek információforrása												
vezetői információból, aki a munkatársaknál tapasztalt munkavégzés alapján fogalmazza ezt meg	33,3%	-	-	50,0%	41,4%	17,6%	-	100%	66,7%	38,1%	30,8%	20,0%
képzéssel foglalkozó szervezetek ajánlásai alapján	33,3%	-	-	-	3,4%	5,9%	-	-	33,3%	4,8%	-	6,7%
humán szervezet szakértelméből	-	-	-	-	-	5,9%	-	-	-	-	-	6,7%
a teljesítményértékelésből származó információk, és a humán szervezet szakértelméből	-	-	-	25,0%	37,9%	23,5%	-	-	-	38,1%	46,2%	13,3%
egyéb, éspedig	33,3%	-	100%	25,0%	-	5,9%	100%	-	-	9,5%	-	6,7%
nem értékelhető	-	-	-	-	17,2%	41,2%	-	-	-	9,5%	23,1%	46,7%

4.30. Minőségi szolgáltatás támogatása fejlesztéssel a szervezet létszámmutatói alapján

Vevői/ügyfél/partneri szükségletet kielégítő munkaköröknél személyzetfejlesztési terv megléte	Szervezet által foglalkoztatott létszám					
	0-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-1000 fő	1000 fő felett	Nem jelölt
igen	45,2%	60,0%	47,8%	51,2%	52,9%	60,0%
nem	51,6%	40,0%	52,2%	48,8%	47,1%	-
nem értékelhető	3,2%	-	-	-	-	40,0%
A személyzetfejlesztési tervek információforrása						
vezetői információból, aki a munkatársaknál tapasztalt munkavégzés alapján fogalmazza ezt meg	42,9%	41,7%	27,3%	36,4%	22,2%	-
képzéssel foglalkozó szervezetek ajánlásai alapján	14,3%	-	9,1%	-	11,1%	-
humán szervezet szakértelméből	-	-	-	-	5,6%	33,3%
a teljesítményértékelésből származó információk, és a humán szervezet szakértelméből	-	33,3%	36,4%	45,5%	11,1%	33,3%
egyéb, éspedig	21,4%	-	18,2%	-	-	33,3%
nem értékelhető	21,4%	25,0%	9,1%	18,2%	50,0%	-

Válaszadók minőségi tevékenységét elismerő díjak

A 156 válaszadóból 71 minőségdíjas szervezet az, amelyek tevékenysége az alábbi díjakkal lett elismerve:

1. Alapfokú Művészetoktatási Intézmény - Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Művészeti Díj
2. Alapfokú Művészetoktatási Intézmény - Szolnok Megyei Jogú Város Kulturális Díja
3. AQAP tanúsítvány
4. Az év Márkakereskedése
5. Az év Márkaszervize
6. Az év szolgáltató vállalkozása
7. Az év tantestülete
8. Business Superbrands
9. CAF
10. Cisco Navigátor Díj
11. Dunapack Zrt. Hullámtermékgyár
12. EEA Európai Kiválóság Díj
13. EFQM - Európai Kiválóság Díj - 5* Recognised for Excellence (5 csillagos elismerés a kiválóságért)
14. Elkötelezettség a kiválóságért (Committed to Excellence C2E)
15. EQA NMD R4E
16. EU-EFTA Phare Díj
17. Év Kórháza
18. FBAMSZ kupák
19. Felsőoktatási Minőség Díj
20. Fogyasztók Díja
21. Gyöngyös Város gazdasági fejlődéséért kifejtett tevékenységért Tanúsító Oklevél
22. Idősbarát Önkormányzat Díj
23. IIASA SHIBA Díj
24. IIASA-Shiba Alapítvány - Elismerő Oklevél kiemelkedő minőségfejlesztő munkáért
25. IIP
26. IISA-Shiba Díj
27. Kisalföld Presztízs Díj üzleti innovációs kategóriában
28. Kiválóra minősített Alapfokú Művészetoktatási Intézmény
29. Követ Hungária Környezetvédelmi Pályázat 4. helyezés
30. Közoktatási Minőségért Díj
31. Legjobb munkahely
32. Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj
33. Magyar Közigazgatási Minőségi Díj
34. Magyar Minőség E-oktatás Díj
35. Magyar Minőség Háza Díj
36. Magyar Örökség
37. Magyar Termék Nagydíj
38. Megyei Minőség Díj
39. Minőségért "évszám"
40. Minőségi Grand Prix Díj - Párizs
41. MSZ 28001
42. Nemzeti Minőségi Díj
43. Regionális Minőségi Díj
44. Superbrands
45. U-EFTA Phare díj
46. Úton a kiválóság felé
47. Világkiállításokon számos díj
48. Word Mail Awards több kategóriában