

EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE

ÁROP-1.A.2/A-2008-0152



I.

SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI ÉS ÉRTÉKELÉSI ESZKÖZÖK BEVEZETÉSE

JELENTÉS

Edelény Város Önkormányzatának Hivatala
Közös Értékelési Keretrendszer (CAF)
szerinti 2010. évi önértékelésének eredményéről



Közös Értékelési Keretrendszer



TARTALOMJEGYZÉK

<i>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</i>	3
<i>I. A CAF MINT SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRŐ ESZKÖZ</i>	6
<i>II. BEVEZETŐ</i>	11
<i>III. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA</i>	12
<i>IV. A CAF FELMÉRÉS EREDMÉNYEI ÉS AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE</i>	16
<i>1. VEZETÉS</i>	16
<i>2. STRATÉGIA ÉS SZAKMAPOLITIKA</i>	20
<i>3. HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT</i>	24
<i>4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK</i>	27
<i>5. FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT</i>	31
<i>6. AZ ÜGYFÉLORIENTÁLT MŰKÖDÉS EREDMÉNYEI</i>	34
<i>7. SZEMÉLYZETI EREDMÉNYEK (DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG)</i>	37
<i>8. TÁRSADALMI HATÁSOK</i>	40
<i>9. A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE</i>	42
<i>V. A HIVATAL SZERVEZETI ERŐSSÉGEI ÉS GYENGESÉGEI</i>	44

Vezetői összefoglaló

Edelény Város Önkormányzatának Hivatala szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése

CAF - Közös Értékelési Keretrendszer szerinti 2010. évi önértékelésének eredménye

Edelény Város Önkormányzata célul tűzte ki polgármesteri hivatala szervezetfejlesztését. Ennek érdekében sikeresen vett részt az Államreform Operatív Program ÁROP-1.A.2. pályázatán. A pályázat célja, hogy a támogatásban részesült önkormányzatok képesek legyenek polgármesteri hivataluk hatékonyságának javítására, olyan átfogó szervezetfejlesztés megvalósításával, amely elősegíti a döntés- előkészítés folyamatának újragondolását, a szervezeti teljesítmény és eredményesség fokozását, a működésében rejlő tartalékok feltárását, a rendelkezésre álló források racionálisabb felhasználásának elősegítését.

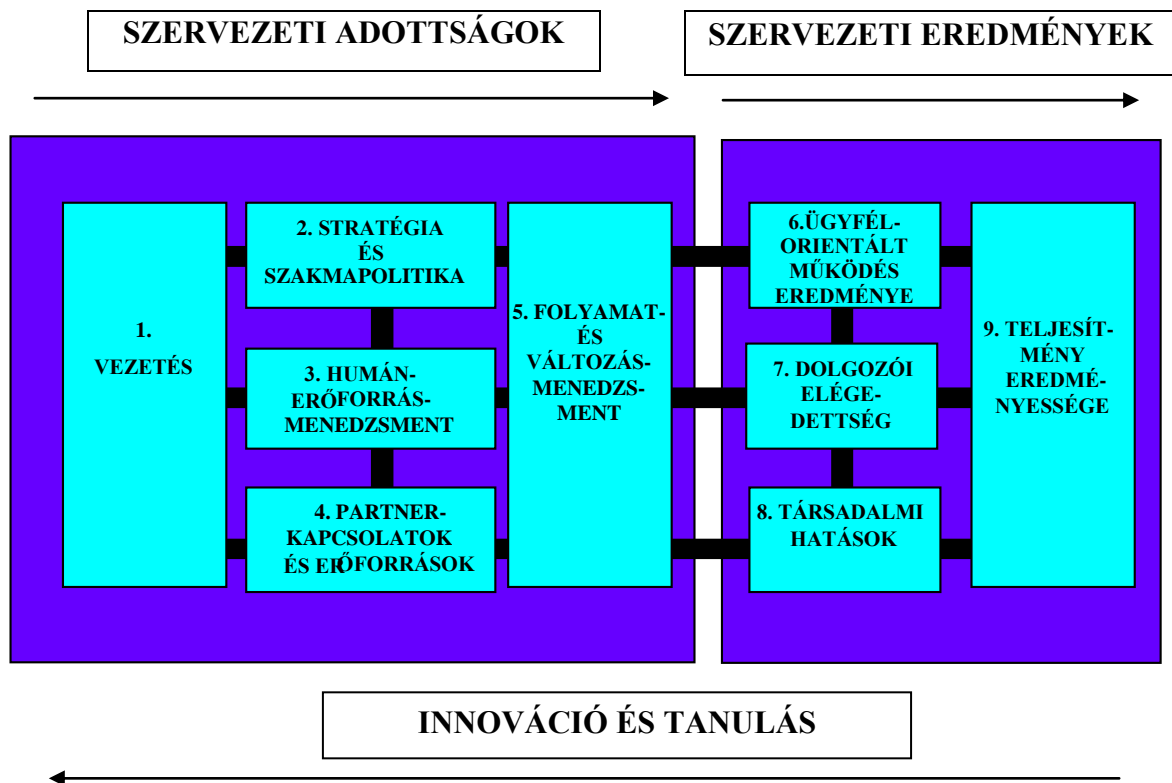
Edelény Város Önkormányzata a projekt végrehajtása során a szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetését is végre kívánta hajtani. Ennek megfelelően a közigazgatásban már hosszú évek óta megbízhatóan működő szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszköz, a CAF (Common Assessment Framework) – Közös Értékelési Keretrendszer, mint önértékelési rendszer bevezetése és a szervezet önértékelése valósult meg.

A CAF szerinti önértékelés végrehajtásának célja az, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a Hivatal tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák azonosíthatók és értékelhetők legyenek, amelynek alapján a Hivatal meghatározhatja saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit, s kidolgozhatja és megvalósíthatja a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló intézkedéseket. A CAF ismételt, évente elvégzett vizsgálatait lehetőséget adnak arra is, hogy a hivatali szervezeti adottságok és teljesítmények dolgozói megítélésének változásai időben is nyomon követhetőek, illetve összehasonlíthatóak legyenek.

A Hivatal idén először végezte el a CAF szerinti önértékelést.

A CAF önértékelési szempontjait az Európai Unió szakmai szervezeteinek ajánlásai, illetve irányelvei állapítják meg. Ennek alapján a kérdőív (illetve a szakmai követelményrendszer) 9 főkritériumra és 28 alkritériumra oszlott, amelyeket összesen 185 egyedi mutatóra (indikátorra) bontottunk annak érdekében, hogy pontosabb információkat kaphassunk a Hivatal munkatársainak véleményéről, valamint azért, hogy az önértékelés eredményei pontosabban megállapíthatók

legyenek. A CAF főkritériumait mutatja az 1. ábra.



1. ábra
Az önértékelés fő területei (főkritériumai) a CAF-ban

A CAF szerinti szempontrendszer alapján a Hivatalt összesen 14 – ugyancsak a CAF szakmai előírásainak megfelelő módon kiválasztott – köztisztviselője önállóan és önkéntesen, anonim módon értékelte.

Az adatfeldolgozás során mind a fő- és alkritériumok mind, pedig az egyes indikátorok eredményeit (vagyis az önértékelési eredményeket) egy erre a célra kifejlesztett szoftver összesítette. A számtani középértékeket – a jobb érthetőség érdekében – azok százalékos arányaival is kifejeztük, oly módon, hogy 100%-os értéket kaptunk volna, ha minden válaszadó a legmagasabbra (ötösre) értékelte volna az adott szempont szerinti szervezeti adottságot vagy eredményt, és 0%-osat, amennyiben mindenki a legrosszabb (nullás) minősítést adta volna.

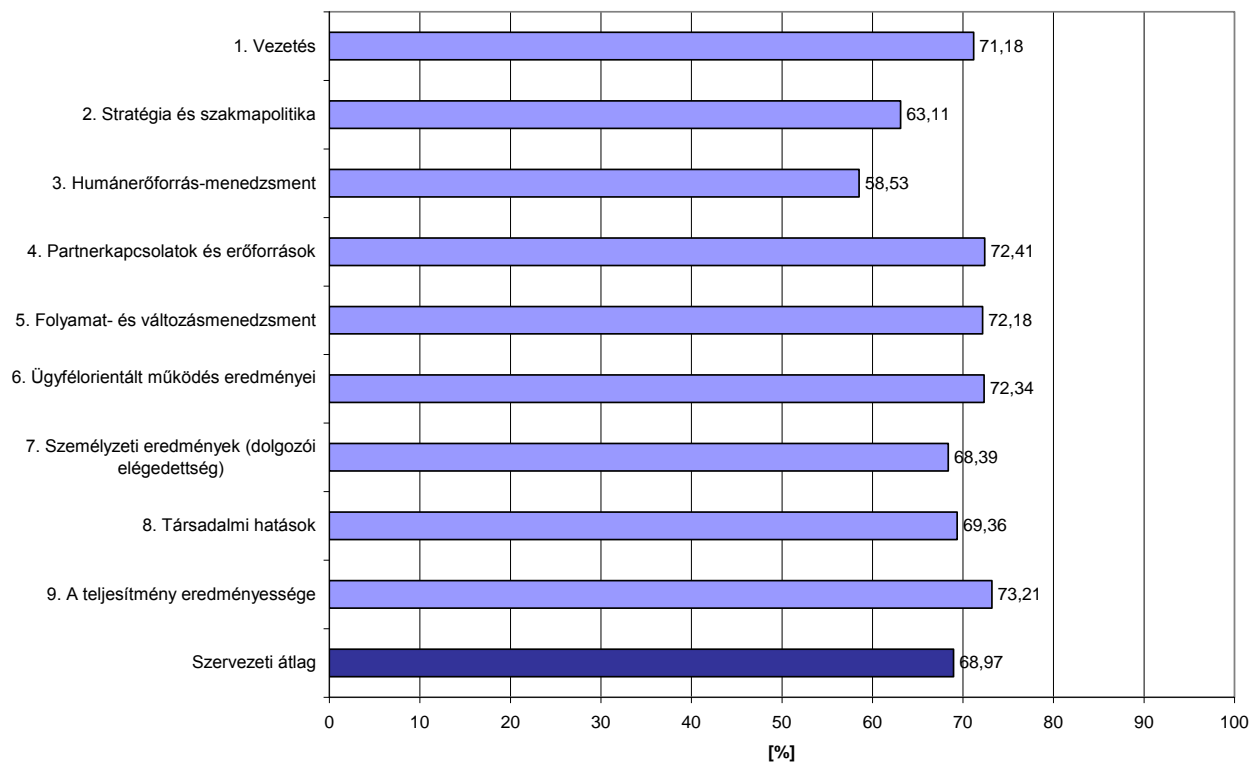
A szervezeti erősségeket és gyengeségeket a szervezeti átlaghoz (68,97%) viszonyítva állapítottuk meg.

Az előző évek gyakorlatához hasonlóan általában szervezeti erősségnek tekintettük azokat az

adottságokat és eredményeket, amelyek középértéke meghaladta a szervezeti átlagot, vagyis elérte a 69%-ot, míg gyengeségként azonosítottuk az 60% alatti átlagot elért területeket.

A Hivatal szervezeti erősségeiről és gyengeségeiről részletesen a Jelentés IV. fejezete a)-b) pontjai szólnak.

A felméréshez használt kérdőív a jelentés 1. számú mellékletét képezi, az önálló számszerűsített eredmények a 2. számú mellékletben találhatóak.



2. ábra
A Hivatal működésének összefoglaló értékelése a 2010. évben
a CAF modell alapján

I. A CAF MINT SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRŐ ESZKÖZ

A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF - COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK) az Európai Unió közigazgatásért felelős miniszterei közötti együttműködés eredménye. Az önértékelő modell létrehozását az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) Kiválóság Modellje ihlette. A tagállamokban a közszolgálat fejlesztéséért felelős vezetők (főigazgatók) felkérésére készült el a minőségügyi szakemberekből álló ún. Innovatív Közszolgálati Munkacsoport közreműködésével. A CAF elősegíti a közigazgatási szerveknél a teljesítmény- és a hatékonyságorientált minőségfejlesztést a korszerű minőségmenedzsment technikák alkalmazásával. A modell egyszerű, könnyen használható és a közigazgatás önértékeléséhez megfelelő módszertani kereteket kínál.

Azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítmény, az állampolgárok/ügyfelek, az emberek és a társadalom vonatkozásában mutatkozó kiváló eredményeket a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon és az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni. Ez az eszköz a szervezetet egyidejűleg több, eltérő szemszögből vizsgálja, a szervezeti teljesítmény elemzését a holisztikus megközelítésből kiindulva végzi.

A modellel szemben támasztott két fő követelmény a kifejlesztés során az volt, hogy a keretrendszernek megfelelő, illetve alkalmazható legyen a közigazgatási szervekre, figyelemmel azok sajátosságaira, valamint kompatibilis legyen az európai közigazgatási rendszerekben alkalmazott több szervezeti modellel. A felhasználó szemszögéből két szempontból is fontos az előbb említett követelmények teljesülése.

Egyrészt, mert a minőségügyi rendszerek többsége a gazdasági szférában alakult ki és a piaci szervezetek működésére dolgozták ki, azonban a modell kifejezetten figyelembe veszi a közigazgatási sajátosságokat, másrészt pedig a magánszektorban használatos minőségügyi rendszerekkel – kifejezetten az EFQM-mel –, illetve módszerekkel összeilleszthető annak érdekében, hogy a közszférában a minőségmenedzsment területén elért eredmények folytathatóak legyenek.

A modell önmagában nem minőségirányítási rendszer, egy olyan vezetői eszköz, amely a szervezet működését eredményesebbé tevő fejlesztési célok meghatározására használható, az önértékelési folyamatban a szervezeti kultúrát is fejlesztő rendszer.

A modell szemléletmódjában, alapelveiben rokon az ISO szabványrendszer követelményeivel, de tartalmában és módszerében jelentősen eltérnek egymástól. Míg az ISO 9001 szabályozáson, állandó fejlesztésen alapuló vezetési eszközrendszer, amely közvetlen hatással jár a szervezet

működésére, addig a CAF elsősorban folyamatos szervezeti teljesítményértékelést jelent, s csak közvetett befolyással bír a közigazgatási szervezet tevékenységére. A CAF a működés különböző területeinek vizsgálatában ír elő követelményeket, az elért eredmények értékelését a szervezetre bízta.

1.1. A CAF célja

A CAF könnyen használható eszköz ahhoz, hogy Európa-szerte hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségirányítási módszerek és folyamatok alkalmazásához a teljesítmény javítása érdekében. A CAF olyan önértékelési keretet nyújt, ami koncepcióját tekintve hasonló a nagyobb TQM (teljes körű minőségirányítás) modellekhez, különösen az EFQM modelljéhez, de sajátosan a közigazgatási szervezetekre tervezték, figyelemmel a köztük lévő különbségekre.

A CAF négy alapvető célja:

1. A TQM elveinek megismertetése a közigazgatás számára és a közigazgatási szervek fokozatos átírányítása, az önértékelés megértésén és alkalmazásán keresztül, a jelenlegi “Tervezés-megvalósítás” tevékenységi sorrendről a teljes mértékben önálló “PDCA” [Tervezés-Megvalósítás-Ellenőrzés-Beavatkozás] ciklusra;
2. A szervezeti önértékelés elősegítése a helyzetkép (diagnózis) megismerésének és a javítást célzó intézkedések meghozatalának céljából;
3. A minőségirányításban alkalmazott különböző modellek közötti híd szerepének betöltése;
4. A közigazgatás szervezetei közötti “bench learning” elősegítése.

A CAF-ot arra tervezték, hogy a közigazgatási szektor minden részében használják, alkalmazható a szektor valamennyi szervezetére a nemzeti/szövetségi, regionális és helyi szinteken. A körülmények széles változatossága közepette is lehet használni, pl. szisztematikus fejlesztési-program részeként, vagy konkrét szervezeten belül a (tovább) fejlesztésre irányuló munka kiindulási alapjaként. Egyes esetekben, különösen a nagyon nagy méretű szervezetekben az önértékelést a szervezet egy részén belül is el lehet végezni, pl. egy kiválasztott szervezeti egységen belül.

Mivel a CAF általános eszköz, alkalmazásának az egyéni igényekhez történő igazítása javasolható, de alapelemeit kötelező megtartani: a 9 kritériumot, a 28 alkritériumot és az értékelési rendszert.

A kilenc részes felépítés azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket figyelembe kell venni bármely szervezeti elemzés/átvilágítás során. Az 1-5 kritérium a szervezet adottságaival

foglalkozik. Ezek határozzák meg, hogy mit tesz a szervezet, és hogyan közelíti meg feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6-9 kritériumokban, az állampolgárok/ügyfelek, munkatársak, a társadalom és a kulcsfontosságú teljesítmény terén elért eredményeket mérjük érzékelési mérésekkel és a belső mutatókat értékeljük. Minden egyes kritérium tovább bontható az alkritériumok listájára. A 28 alkritérium meghatározza azokat a fő kérdésköröket, amelyeket figyelembe kell venni a szervezet értékelésekor. Ezeket olyan példák illusztrálják, amelyek részletesebben magyarázzák el az alkritériumok tartalmát, és lehetséges vizsgálati területeket javasolnak ahhoz, hogy feltárjuk, a szervezet milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott követelményekre.

1.2. Fő jellemzők

A CAF alkalmazása a szervezetnek megfelelő keretet nyújt az állandó fejlesztési folyamat beindításához.

A CAF az alábbiakat nyújtja:

- bizonyítékokon alapuló értékelés, az európai országok közigazgatási szférájában széles körben elfogadott kritérium-készlet alapján;
- az előrehaladás és a teljesítmény kimagasló szintjei megállapításának lehetősége;
- az irányítás következetességének kialakítását, valamint a szervezetfejlesztéshez szükséges tennivalókra vonatkozó konszenzus elérését szolgáló eszköz;
- az elérni kívánt különböző eredmények és a támogató gyakorlati megoldások vagy adottságok közötti kapcsolat;
- a munkatársak körében a fejlesztési folyamatba történő bevonásuk révén lelkesedést kiváltó eszköz;
- a jó gyakorlati megoldások előmozdításának, és e megoldások szervezeten belüli különböző területek közötti, illetve más szervezetekkel történő, megosztásának lehetőségei;
- a különböző minőségügyi kezdeményezéseknek a hétköznapi munkafolyamatokba történő integrálásának eszköze;
- a haladás időbeni mérésének eszköze az időszakos önértékelések révén.

A minőségügy eszközeként a CAF a kiválóságnak az EFQM által meghatározott alapvető koncepcióját vallja: eredmény-irányultság, ügyfélközpontúság, vezetés és a cél állandósága, folyamatokon és tényeken alapuló vezetés-irányítás, az emberek bevonása, folyamatos fejlesztés és innováció, kölcsönösen előnyös partneri kapcsolatok és felelősség. A CAF a közigazgatási szervezetek teljesítményének javítását célozza a fenti fogalmak alapján.

A magánszférával történő összevetés alapján a közigazgatási szférán belüli vezetés-irányítás és a szférában jelentkező minőségügy számos egyedi tulajdonsággal rendelkezik. Olyan alapvető előfeltételek meglétét tételezik fel, amelyek közősek a mi európai szociális, politikai és igazgatási kultúránkban: legitimitáció (demokratikus, parlamenti), az olyan közös elveken és értékeken alapuló jogállamiság és etikus magatartás, mint a nyíltság, elszámoltathatóság, részvétel, sokszínűség, méltányosság, társadalmi igazságosság, szolidaritás, együttműködés.

Bár a CAF elsődlegesen a teljesítmény-menedzsment értékelésére, annak szervezeti okai meghatározására összpontosít a fejlesztés lehetővé tétele érdekében, a végső cél a jó kormányzáshoz történő hozzájárulás.

Tehát a teljesítmény értékelése a közszférához tartozó szervezet következő fő jellemzőit vizsgálja:

- a demokrácia iránti fogékonyság /elszámoltathatóság;
- a törvényhozói, jogi és szabályozási keretek közötti működés;
- a politikai szinttel történő kommunikáció;
- az érdekeltek bevonása és az érdekeltek igényeinek kiegyensúlyozása;
- kiválóság a szolgáltatások nyújtása terén;
- jó ár-érték arány;
- a célkitűzések megvalósítása;
- a korszerűsítés, az innováció és a változás menedzselése.

1.3. Az értékelési rendszer szerepe

A CAF egyik kötelező eleme az értékelési rendszer. Bár az erősségek és fejlesztésre szoruló területek feltárása és az ehhez kapcsolódó fejlesztési intézkedések az önértékelés legfontosabb kimenetelei, a szervezetek néha túlságosan az értékelésre összpontosítanak. Az értékelési rendszert a CAF új változatában megőrizték és tovább fejlesztették.

A CAF modell minden egyes alkritériumának és kritériumának értékelése 4 fő célból történik:

1. A fejlesztési tevékenységek követendő irányainak jelzése;
2. Saját előrehaladásunk mérése;
3. A jó gyakorlati megoldások azonosítása, az adottságok tényezőkné és az eredményeknek odaítélt magas értékszámok jelzése alapján;
4. Olyan valós partnerek megtalálásának elősegítése, akiktől tanulni lehet.

A közigazgatás “ügyfeleinek” természeténél fogva már az elején definiálni kívánjuk azt, hogy mit értünk “állampolgár/ügyfél” alatt. Ezt a kifejezést használjuk egyrészt a közigazgatás és a

közszolgáltatások felhasználója, másrészt a közigazgatás és a társadalom valamennyi tagja, mint állampolgár és adófizető közötti kettős viszony kihangsúlyozására.

1.4. A CAF 2002 és a CAF 2006 közötti fő különbségek

A korábbi CAF verziók használói nem fogják túl nehéznek találni az új változatban történő eligazodást.

A lisszaboni stratégia kontextusában nagyobb hangsúlyt helyeztek a korszerűsítésre és az innovációra. Határozottabban jelennek meg a vezetésre és a stratégiára vonatkozó kritériumokban, míg a folyamatok állandó megújításának szükségessége az 5. kritériumban jelenik meg.

A bevezetés és számos újonnan megfogalmazott példa jobban illusztrálja a közigazgatásban meghonosodott minőségirányítás hozzájárulását a jó kormányzás megvalósulásához. Az értékelési rendszer lehetővé teszi a szervezetek számára az értékelési ismereteik elmélyítését, és a fejlesztési intézkedéseikre történő nagyobb mértékű összpontosítást. Az önértékelésre és a fejlesztési intézkedési tervekhez vonatkozó útmutatások további felvilágosítást adnak.

A CAF segítségével történő „bench learning” új keletű sikere útmutatások kidolgozását ösztönözte ezen a területen.

Összefoglalva, a CAF modell szerinti önértékelés lehetőséget ad a szervezet részére, hogy többet tudjon meg önmagáról. A CAF célja, hogy tükröt tartson a szervezet elé teljesítményének megítéléséhez.

Összehasonlítva egy teljes körű minőségirányítási modellel, a CAF-ot kifejezetten felhasználóbarát modellnek tervezték. Feltételezzük, hogy bármely szervezet, amely ennél tovább akar lépni, a részletesebb modellek egyikét választja ki. A CAF-nak megvan azaz előnye, hogy kompatibilis ezekkel a modellekkkel, és ez által az első lépés lehet egy, a minőségirányítás terén továbbhaladni szándékozó szervezet számára.

II. BEVEZETŐ

Az Európai Unió (EU) tagállamai 1998-ban elhatározták, hogy a minőségügyi technikák közigazgatási alkalmazásának elősegítése érdekében kidolgoznak egy olyan rendszert, amely megfelelő eszköz lehet a közigazgatási szervek minőségügyi rendszerének továbbfejlesztésére. Az EU tagállamainak szakértői által kidolgozott rendszer a Közös Értékelési Keretrendszer elnevezést kapta, melynek követelményrendszerét a tagállamok közigazgatásért felelős tisztségviselői 2000. májusi lisszaboni konferenciájukon fogadták el, és annak alkalmazását elsősorban közigazgatási szervek számára ajánlják. A 2006-ban aktualizált rendszert az EU számos tagállamának közigazgatási szerveinél sikerrel tesztelték, illetve alkalmazzák.

A CAF modellel szemben megfogalmazott két fő követelmény az volt, hogy

- megfelelőnek, illetve alkalmazhatónak kell lennie a közigazgatási szervekre, figyelemmel azok sajátosságaira, és
- kompatibilisnek kell lennie az európai közigazgatási rendszerekben alkalmazott főbb szervezeti rendszerekkel.

A CAF szerinti önértékelés végrehajtásának célja az, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a Hivatal tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák azonosíthatók és értékelhetők legyenek, amelynek alapján a Hivatal meghatározhatja saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit, s kidolgozhatja és megvalósíthatja a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló intézkedéseket. Így a CAF alkalmazása Magyarországon is lehetővé teszi, hogy egységes követelményrendszere alapján egyfajta kiválóság modellt nyújtson a közigazgatási szervek számára.

A CAF folyamatos és széleskörű közigazgatási alkalmazása lehetőséget nyújt a közigazgatási szervek számára, hogy teljesítményüket

- összehasonlítsák saját korábbi működési színvonalukkal, valamint
- összevessék azt más, hasonló típusú közigazgatási szervek tevékenységével.

III. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

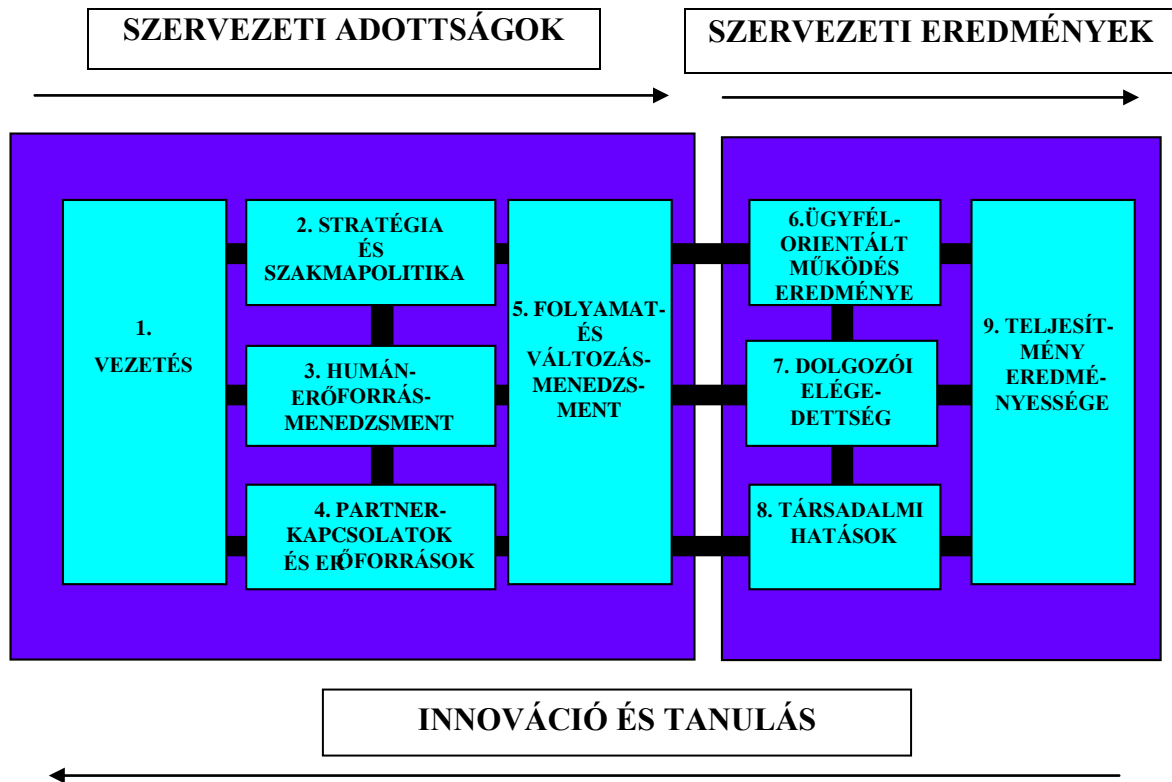
A Hivatal jegyzője – a szervezetfejlesztési projektben foglaltaknak megfelelően – elrendelte a Hivatalnak az Európai Unió által ajánlott CAF szerinti 2010. évi önértékelését.

A CAF szerinti szempontrendszer alapján a Hivatalt összesen 14 – ugyancsak a CAF szakmai előírásainak megfelelő módon kiválasztott – köztisztviselője önállóan és önkéntesen, anonim módon értékelte.

A kérdőív alkalmazásának célja az volt, hogy:

- az Európai Unió által a közigazgatási szervek számára kidolgozott CAF követelményei szerint felmérje, hogy a Hivatal irányításában és működésében a teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management, TQM) hogyan és milyen szinten valósul meg;
- a helyzetfelmérés eredményei alapján a Hivatal teljesítménye összevethető legyen saját (korábbi), valamint más közigazgatási szervek teljesítményével;
- a fejlesztendő területek és a Hivatal működésének javítását szolgáló intézkedések meghatározásra kerülhessenek.

A CAF önértékelési szempontjait az Európai Unió szakmai szervezeteinek ajánlásai, illetve irányelvei állapítják meg. Az idei évben a hatályos – 2006 végén hatályba lépett – szakmai követelményeket alkalmaztuk, amelynek megfelelően a kérdőív (illetve a szakmai követelményrendszer) 9 főkritériumra és 28 alkritériumra oszlott, amelyeket összesen 185 egyedi mutatóra (indikátorra) bontottunk annak érdekében, hogy pontosabb információkat kaphassunk a Hivatal munkatársainak véleményéről, valamint azért, hogy az önértékelés eredményei pontosabban megállapíthatók legyenek. A CAF főkritériumait mutatja a 3. ábra.



3. ábra

A CAF szerkezete és kritériumai

A felmérés során a Hivatal munkatársai – a válaszadók – mind a kilenc kérdéscsoportban 0-5-ig értékelték a kérdésekben megfogalmazott állítások érvényességét. Az első öt fejezet (szervezeti adottságok) tekintetében a számszerű értékelések az alábbiaknak feleltek meg:

0	Nem vagyunk aktívak ezen a területen.
1	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel. (P = Tervezés)
2	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük. (D = Megvalósítás)
3	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon. (C = Ellenőrzés)
4	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat. (A = Beavatkozás)
5	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet. (PDCA)

A kérdőív 6-9. fejezetei a Hivatal eredményeinek megítélésére vonatkoznak a következő értékelési táblázatnak megfelelően:

0	Nincsenek mérhető eredmények.
1	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül
5	Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Kiváló és folyamatos a jó eredmények elérése. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív eredményeket mutat.

Az adatfeldolgozás során mind a fő- és alkritériumok, mind pedig az egyes indikátorok eredményeit (vagyis az önértékelési eredményeket) egy erre a célra kifejlesztett szoftver összesítette. A számtani középértékeket – a jobb érthetőség érdekében – azok százalékos arányaival is kifejeztük, oly módon, hogy 100%-os értéket kaptunk volna, ha minden válaszadó a legmagasabbra (ötösre) értékelte volna az adott szempont szerinti szervezeti adottságot vagy eredményt, és 0%-osat, amennyiben mindenki a legrosszabb (nullás) minősítést adta volna.

A CAF szerinti önértékelés végrehajtásának célja az, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a Hivatal tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák azonosíthatók és értékelhetők legyenek, amelynek alapján a Hivatal meghatározhatja saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit, és kidolgozhatja és megvalósíthatja a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló intézkedéseket. A CAF ismételt, évente elvégzett vizsgálatait lehetőséget adnak arra is, hogy a hivatali szervezeti adottságok és teljesítmények dolgozói megítélésének változásai időben is nyomon követhetőek, illetve összehasonlíthatóak legyenek.

A CAF önértékelési szempontjait az Európai Unió szakmai szervezeteinek ajánlásai, illetve irányelvei állapítják meg. Ennek alapján a kérdőív (illetve a szakmai követelményrendszer) 9 főkritériumra és 28 alkritériumra oszlott, amelyeket összesen 181 egyedi mutatóra (indikátorra) bontottunk annak érdekében, hogy pontosabb információkat kaphassunk a Hivatal munkatársainak véleményéről, valamint azért, hogy az önértékelés eredményei pontosabban megállapíthatók legyenek.

Az alábbiakban az önértékelési eredményeket mutatjuk be és értékeljük. A Hivatal össz-szervezeti átlaga 68,97%., ami a működés stabil, jó színvonalára utal.

A Hivatal szervezeti erősségeiről és gyengeségeiről részletesen a Jelentés IV. fejezete a)-b) pontjai szólnak.

Az előző évek gyakorlatához hasonlóan általában szervezeti erősségnek tekintettük azokat az adottságokat és eredményeket, amelyek középértéke meghaladta a szervezeti átlagot, vagyis elérte a 69%-ot, míg gyengességként azonosítottuk az 60% alatti átlagot elért területeket.

IV. A CAF FELMÉRÉS EREDMÉNYEI ÉS AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

1. VEZETÉS

A vezetés kritérium során azt értékeljük, hogy a vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a Hivatal küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket, és biztosítják azok érvényesülését.

1.	VEZETÉS		
1.1.	Mérlegelje a Hivatal vezetőségének tevékenységét, aszerint, hogy megfelelő iránymutatásokat ad-e a szervezet számára.		
		Átlag	%
1.1./1	Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozóan egységes és határozott elképzelésekkel (merre tartunk) és küldetéstudattal (melyek a céljaink) rendelkezik.	3.86	77.14
1.1./2	Értékeket és magatartási szabályokat állapít meg	3.86	77.14
1.1./3	A Hivatal számára meghatározott feladatokat stratégiai, középtávú, valamint rövidtávú működési célokká (pl.: minőségpolitikai célok) alakítja.	3.71	74.29
1.1./4	Hivatali, szakmai értékeket és követendő magatartási szabályokat határoz meg.	4.07	81.43
1.1./5	Elképzeléseit, célkitűzéseit a változó körülményekhez igazítja.	3.64	72.86
1.1./6	A hivatali célokat megismerteti és elfogadtatja a Hivatalon belül.	3.43	68.57
1.1.	Összesen	3.76	75.24
1.2.	Mérlegelje a Hivatal vezetőségének tevékenységét, aszerint, hogy milyen színvonalon vezeti a Hivatalt, és hogyan fejleszti irányítási, vezetési tevékenységét.		
		Átlag	%
1.2./1	Az Önkormányzat feladatainak (az érintettek elvárásainak) megfelelő szervezeti struktúrát és működési rendet működtet.	3.50	70.00
1.2./2	Megfelelő irányítási szinteket, funkciókat és felelősségi köröket határoz meg.	4.07	81.43
1.2./3	Minden szervezeti szinten a teljesítmények mérésére törekszik, ellenőrizhető célokat határoz meg.	3.50	70.00
1.2./4	Gondoskodik arról, hogy a Hivatal működése során megfeleljen partnerei és ügyfelei elvárásainak és igényeinek.	4.14	82.86
1.2./5	Vezetési információs rendszert működtet belső auditokkal, ellenőrzésekkel.	3.29	65.71
1.2./6	Megfelelő kereteket biztosít a projekt- és csoportmunkához	3.00	60.00
1.2./7	Hosszú távon alkalmaz TQM rendszereket (Pl.: EFQM, CAF).	2.64	52.86
1.2./8	Működési célokat állapít meg és teljesítményértékelést fejleszt a Hivatalban (pl. ISO 9001:2000).	2.64	52.86
1.2.	Összesen	3.35	66.96
1.3.	Mérlegelje a Hivatal vezetőségének tevékenységét, aszerint, hogy hogyan motiválja és támogatja a Hivatal munkatársait munkájuk során.		
		Átlag	%
1.3./1	A Hivatal vezetésének tagjai személyes elkötelezettséget mutatnak a hivatali munka színvonalának, valamint saját vezetői tevékenységük fejlesztése iránt.	3.64	72.86
1.3./2	A hivatali célkitűzéseknek, és értékeknek megfelelően dolgoznak..	3.86	77.14
1.3./3	A legfontosabb ügyekről tájékoztatják a Hivatal munkatársait.	3.57	71.43

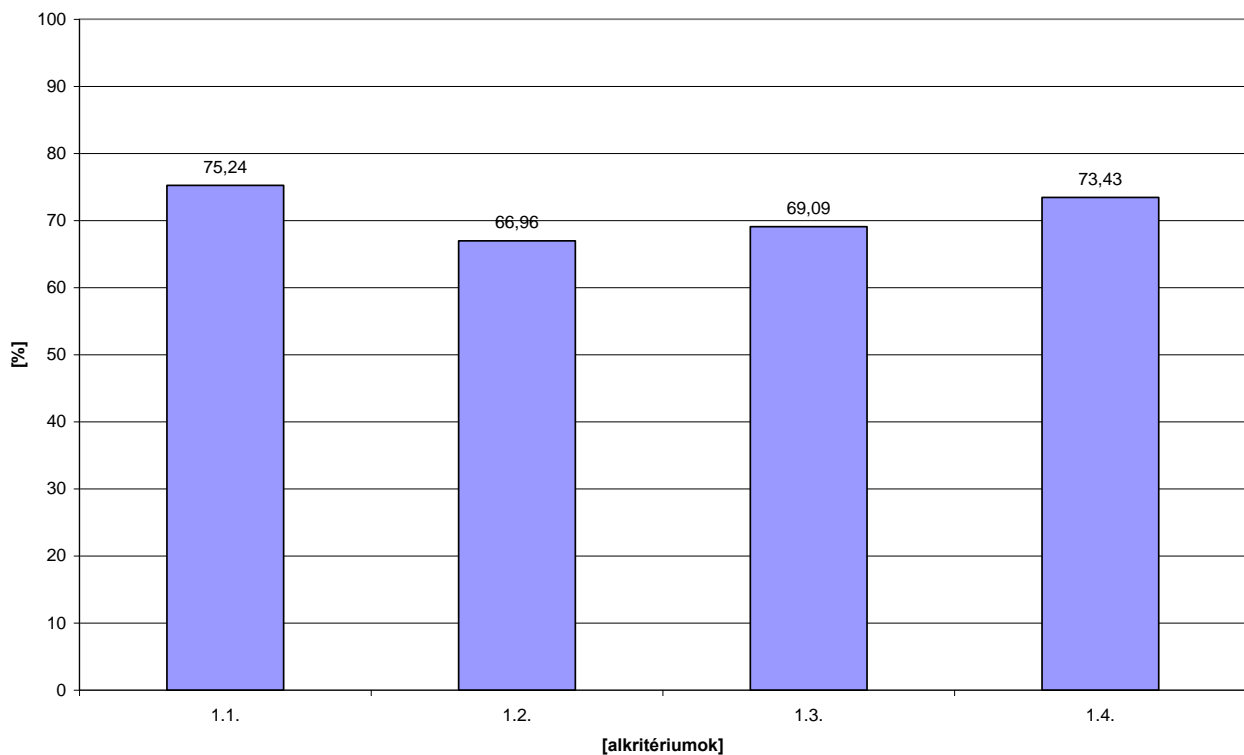
1.3./4	A Hivatal vezetősége ösztönzi és támogatja a munkatársakat a működéssel kapcsolatos fejlesztési javaslatok megtételére.	2.86	57.14
1.3./5	A Hivatal vezetősége ösztönzi és bátorítja a munkatársakat az önálló feladatellátásra (feladatok átruházására).	3.71	74.29
1.3./6	Támogatják a kölcsönös bizalom és tisztelet légkörét	3.93	78.57
1.3./7	Biztosítja az ösztönző, tervezési és végrehajtási újítások kifejlesztéséhez szükséges környezetet.	3.29	65.71
1.3./8	Ösztönzik és finanszírozzák a képzési és fejlesztési tevékenységeket.	3.50	70.00
1.3./9	Az egyéni teljesítmények értékeléséről tájékoztatja a munkatársakat, és megtárgyalja velük az eredményeket.	3.36	67.14
1.3./10	Megfelelő módon elismeri a kiemelkedő egyéni és a csoportteljesítményeket.	2.71	54.29
1.3./11	Megfelelő módon figyelembe veszi a munkatársak egyéni érdekeit és élethelyzeteit	3.57	71.43
1.3.	Összesen	3.45	69.09
1.4.	Mérlegelje a Hivatal vezetőségének tevékenységét, aszerint, hogy hogyan menedzseli a Hivatallal kapcsolatba kerülő partnerekkel való viszonyt.		
		Átlag	%
1.4./1	Előremutató és rendszeres kapcsolatot tart fenn a megfelelő döntéshozó és végrehajtási politikai testületekkel.	3.79	75.71
1.4./2	Rendszeres kapcsolatokat tart fenn a működése szempontjából fontos partnerszervezetekkel (polgárok, civil- és érdekképviselői szervezetek, más közigazgatási szervek, stb.).	4.21	84.29
1.4./3	A működésében érdekelt más szervezeteket, partnereket bevonja céljainak meghatározásába, céljai kijelölésekor figyelembe veszi azok elvárásait és igényeit.	2.93	58.57
1.4./4	Gondot fordít a Hivatal jó külső megítélésére, tevékenységének elismertetésére törekszik, ápolja és fejleszti a Hivatal imázsát.	3.57	71.43
1.4./5	A Hivatal részt vesz a működése szempontjából fontos szakmai szervezetek tevékenységében, illetve szakmai rendezvényeken.	3.86	77.14
1.4.	Összesen	3.67	73.43
1.	Összesen	3.56	71.18

A „vezetés” a CAF modell szerint részben a szervezet irányítását mint tevékenységet, részben az ezt végző személyeket (a vezetőség tagjait) jelenti. Tapasztalataink szerint ennél a kritériumnál kétségtelenül fennáll a veszélye annak, hogy az értékelők egyéb elégedetlenségeiket a vezetők teljesítményének kedvezőtlenebb megítélésével fejezik ki, a Hivatalban ilyen, a vezetőkre vetített elégedetlenséget nem tapasztalhatunk. A vezetőség tevékenységét annak figyelembevételével kellett értékelni, hogy a Hivatal vezetői – a válaszadó megítélése szerint – az egyes területeken hatékonyan és eredményesen használták-e ki a Hivatal lehetőségeit, illetve, tehettek-e volna többet annak érdekében, hogy e lehetőségek határai kitolódjanak.

A vizsgálat – a CAF követelményeinek megfelelően – négy vonatkozásban értékelte a vezetés tevékenységét.

Az 1.1. alkritérium a vezetőségnek azt a képességét vizsgálta, hogy mennyire tud hosszú távú feladatokat meghatározni és világos célokat kijelölni a Hivatal számára. Ez a vezetői tevékenység magas, 75% fölötti átlagos értékelést kapott. Ezzel kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy már önmagában egy 75%-os adat is nagyon magas érték, hiszen itt átlagértékről van szó. Ebben a

„magasságban” ilyen eredmény csak kiugró teljesítmény, vagy más, speciális ok alapján képzelhető el, hiszen annak mértéke minden esetleges mérési hibahatárt meghalad. Az eredmény úgy alakult ki, hogy mindegyik egyedi indikátor magas értéket kapott, de különösen annak a mutatónak az értéke volt magas, amely a hivatali, szakmai értékek és magatartási szabályok meghatározásának vezetői képességét mérte. Az alkritériumon belül egyedül a világos cél-meghatározás képessége kapott az átlagnál alacsonyabb értéket, azonban a 68,57%-os eredmény a tapasztalatok alapján, összevetve más, hasonló közigazgatási szervekkel, igen magasnak mondható.



4. ábra
Vezetés

A vezetés mint szervezeti tevékenység (1.2. alkritérium) színvonala elmarad a kritérium átlagától és a szervezeti átlagtól. A kérdéskörön belül az egyes indikátorok szintjén kiemelhető a Hivatal feladatainak megfelelő végrehajtási (eljárási) rendet működtetése és annak biztosítása, hogy a Hivatal működése megfeleljen az érdekeltek és a partnerek elvárásainak, igényeinek.

Mind az alkritérium átlagától, mind pedig a szervezeti átlagtól jelentősen elmaradnak az alábbi indikátorok:

- Megfelelő kereteket biztosít a projekt- és csoportmunkához 60%;
- Hosszú távon alkalmaz TQM rendszereket (Pl.: EFQM, CAF) 52.86%;

- Működési célokat állapít meg és teljesítményértékelést fejleszt a Hivatalban (pl. ISO 9001:2000). 52.86 %;

A vezetők motivációs készségét és teljesítményét a válaszadók magasabbra értékelték, mint a Hivatal teljesítményét.

Az 1.4. alkritérium a vezetők tevékenységét, a Hivatal partnerkapcsolatainak alakításával kapcsolatban értékelté.

Az alkritérium átlaga 73,43%-nál is magasabb lehetett volna, ha a „A működésében érdekelt más szervezeteket, partnereket bevonja céljainak meghatározásába, céljai kijelölésekor figyelembe veszi azok elvárásait és igényeit” indikátor magasabb értéket kap (58,57%), amelynek eredménye így a legalacsonyabb volt ennél az alkritériumnál, és a szervezeti gyengeségek között szerepel.

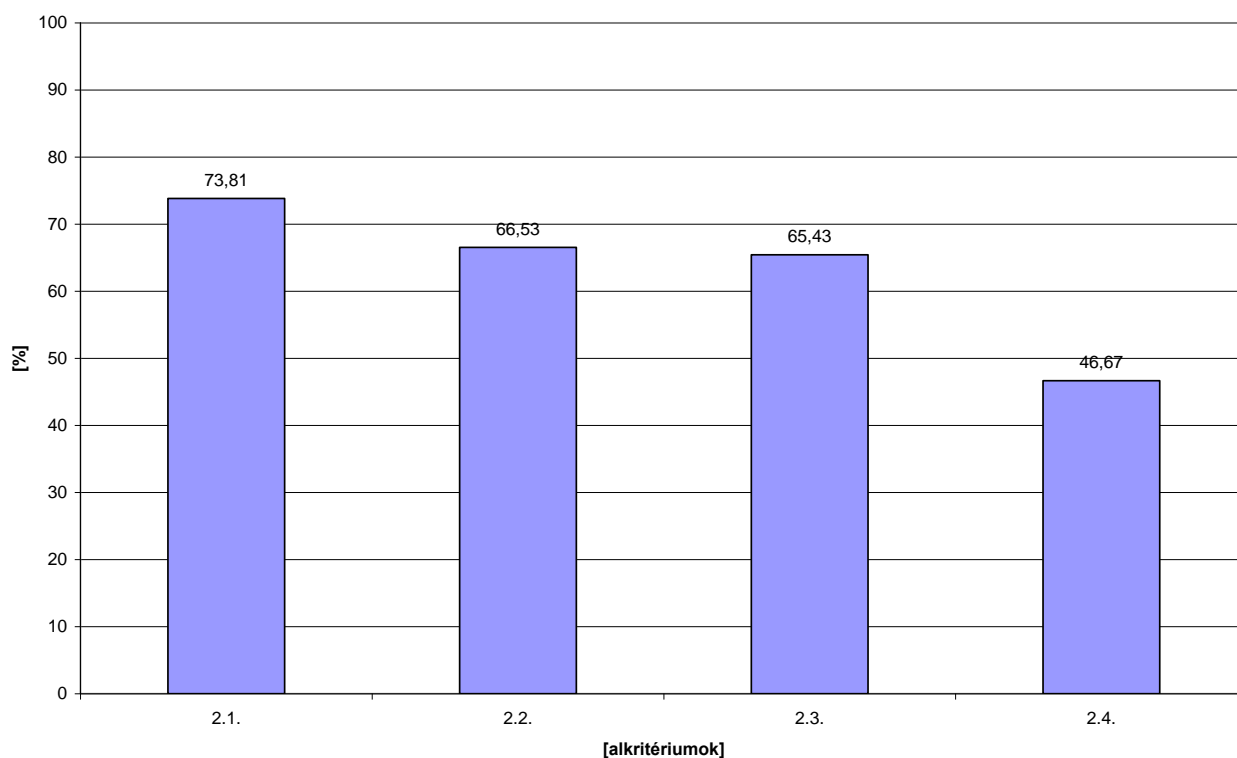
A Hivatal partnerkapcsolatainak tekintetében figyelemre méltó a vezetés azon képessége, hogy milyen szintű kapcsolatot ápol az érdekelt felekkel. A „Rendszeres kapcsolatokat tart fenn a működése szempontjából fontos partnerszervezetekkel (polgárok, civil- és érdekképviseleti szervezetek, más közigazgatási szervek, stb.)” indikátor 84,29%-os eredménye jól mutatja ezt.

2. STRATÉGIA ÉS SZAKMAPOLITIKA

Ebben a kérdéskörben a válaszadók azt értékelték, hogy a Hivatal miképpen hajtja végre küldetését az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a releváns politikák, tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.

2. STRATÉGIA ÉS SZAKMAPOLITIKA			
2.1.	Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy megfelelően tájékozódik-e ügyfeleinek és partnereinek jelenlegi és jövőbeli igényeiről.		
		Átlag	%
2.1./1	Meghatározza valamennyi ügyfelét és partnerét, az érdekelteket, tevékenységének célcsoportjait.	3.64	72.86
2.1./2	Megfelelő módszerekkel (pl. ügyféli észrevételek figyelembe vételével, elégedettségméréssel, kormányzati kutatások eredményein keresztül) rendszeresen gyűjti az ügyfeleinek és partnereinek elvárásaira, igényeire vonatkozó információkat.	3.50	70.00
2.1./3	Figyelemmel kíséri a tevékenységével kapcsolatos információkat (európai uniós elvárásokat, jogszabályváltozásokat, releváns adatokat, gazdasági, társadalmi stb. információkat).	3.93	78.57
2.1.	Összesen	3.69	73.81
2.2.	Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy felülvizsgálja, fejleszti és aktualizálja stratégiai terveit.		
		Átlag	%
2.2./1	Stratégiai és rövidtávú terveinek kialakításába bevonja mindazokat, akiket (amelyeket) működése érint.	3.43	68.57
2.2./2	Elemzi azokat a (politikai, szabályozási vagy egyéb) kockázatokat, problémákat, amelyek hatással vannak a Hivatal munkájára.	3.57	71.43
2.2./3	Stratégiai és működési céljait összehangolja a Hivatal rendeltetésével.	3.57	71.43
2.2./4	A Hivatal megfelelő stratégiai és operatív tervekkel rendelkezik.	3.14	62.86
2.2./5	Egyensúlyban tartja feladatait, forrásait, valamint ügyfeleinek, partnereinek elvárásait.	3.71	74.29
2.2./6	A Hivatal figyelemmel kíséri, hogy teljesítménye megfelel-e a kitűzött céloknak, illetve a Hivatallal szemben támasztott követelményeknek, feladatait teljes körűen ellátja-e.	3.57	71.43
2.2./7	Rendszerszerűen elemzi saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit.	2.29	45.71
2.2.	Összesen	3.33	66.53
2.3.	Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy megvalósítja-e stratégiai és operatív terveit.		
		Átlag	%
2.3./1	A prioritások meghatározásával, határidők kitűzésével és megfelelő szervezeti struktúra kialakításával megvalósítja stratégiai, közép- és rövidtávú terveit.	3.21	64.29
2.3./2	Megfelelő vezetői testületeket működtet.	3.86	77.14
2.3./3	Stratégiai és működési terveit, konkrét tervekkel és feladatokká alakítja, amelyek illeszkednek a szervezet legfontosabb folyamathoz.	3.29	65.71
2.3./4	Hatékony belső (Hivatalon belüli) kommunikációs csatornákat működtet a célokról, tervekről és feladatokról való tájékoztatás érdekében (pl. vezetői és más értekezletek, más tájékoztatási formák útján).	3.21	64.29
2.3./5	A szervezet valamennyi szintjén az egyéni teljesítmények mérésére és értékelésére alkalmas rendszert működtet.	2.79	55.71
2.3.	Összesen	3.27	65.43
2.4.	Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy hogyan tervezi meg, hajtja végre és vizsgálja felül a szervezeti korszerűsítést.		
		Átlag	%

2.4./1	A szervezeti kultúra folyamatos megújítására törekszik, pl. új működési formák (teamwork, benchmarking) bevezetésével.	1.71	34.29
2.4./2	Figyelemmel kíséri azokat a tényezőket, amelyek a Hivatal részéről változ(tat)ást igényelnek.	3.00	60.00
2.4./3	Hatékony változásmenedzsmentet alkalmaz (megtervezi a változásokat, értékeli azok hatásait, stb.)	2.29	45.71
2.4.	Összesen	2.33	46.67
2.	Összesen	3.16	63.11



5. ábra
Stratégia és szakmapolitika

A főkritérium indikátorain keresztül azt próbáltuk meg felmérni, hogy a Hivatalra mennyire jellemző a rövid, közép és stratégiai távú tervezés, illetve milyen sikeres a különböző típusú tervek végrehajtásában. Az egyes alkritériumok tekintetében egyetlen egy kivételével a szervezeti átlag alatti eredményeket kaptunk.

Az ügyfelek és partnerek jelenlegi és jövőbeli igényeinek felmérése (2.1.) a Hivatal egyik szervezeti erősségének számít, ezzel szemben a változások kezelése (2.4.) a gyengeségek közé sorolható.

A 2.1. alkritérium indikátoraival azt vizsgáltuk, hogy a Hivatal megfelelően tájékozódik-e ügyfeleinek és partnereinek jelenlegi és jövőbeli igényeiről. A hivatali stratégiaalkotás és stratégiai tervezés körében ez jó megítélést kapott. Az alkritériumi eredmények belső struktúrája változatos képet mutat, míg két indikátor majdnem azonos eredményt kapott, a „Figyelemmel kíséri a tevékenységével kapcsolatos információkat (európai uniós elvárásokat, jogszabályváltozásokat,

releváns adatokat, gazdasági, társadalmi stb. információkat).”indikátor magasabb, 78% felettit.

A stratégiai, közép és rövid távú tervek felülvizsgálatának, fejlesztésének és aktualizálásának színvonala (2.2. alkritérium) elmarad a szervezeti átlagtól. Ezt a tevékenységi kört is vegyesen értékeli a Hivatal munkatársai. Az egyes indikátorok többnyire a szervezeti átlag feletti, azonban két terület elmarad ettől, és így fejlesztése nagyobb figyelmet igényel:

- „A Hivatal megfelelő stratégiai és operatív tervekkel rendelkezik”
- „Rendszerszerűen elemzi saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit”

A stratégiai, közép és rövid távú tervek megvalósításának sikerét (2.3. alkritérium) jelentősen befolyásolja, hogy a végrehajtás folyamatos nyomon követése megvalósul-e. Az alkritérium minimálisan meghaladja a főkritérium átlagát, kis eltéréssel nagyjából a szervezeti átlag szintjén van.

E tevékenységi kör részterületei (indikátorai) nem mutatnak egységes képet.

A vezetői testületek működtetése megfelelő, az ezzel kapcsolatos indikátor eredménye jelentősen túlszárnyalja a szervezeti átlagot. (77,14%)

A további négy indikátor ettől elmarad, különösen alacsony a teljesítmény-mérésre vonatkozó indikátor eredménye:

„A szervezet valamennyi szintjén az egyéni teljesítmények mérésére és értékelésére alkalmas rendszert működtet.” 55,71%

A stratégia és szakmapolitika körében messze a 2.4. alkritérium kapta a legrosszabb minősítést, amely azt vizsgálja, hogy a Hivatal hogyan tervezi meg, hajtja végre és vizsgálja felül a szervezeti korszerűsítést. Mindegyik mutató – és ennek folytán maga az alkritérium is – a szervezeti gyengeségek közé tartozik, sőt, a szervezeti kultúra folyamatos megújításának képessége, valamint a hatékony változásmenedzsment átlagértéke még az 40%-os értéket sem éri el, ami kirívóan alacsonynak tűnik.

- A szervezeti kultúra folyamatos megújítására törekszik, pl. új működési formák (teamwork, benchmarking) bevezetésével. 34.29 %
- Figyelemmel kíséri azokat a tényezőket, amelyek a Hivatal részéről változ(tat)ást igényelnek. 60.0 %
- Hatékony változásmenedzsmentet alkalmaz (megtervezi a változásokat, értékeli azok hatásait, stb.) 45.71 %

3. HUMÁN ERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

A kritérium önértékelése során arról kellett véleményt alkotni, hogy a Hivatal miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességét egyéni, csoport és szervezeti szinten; valamint miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa.

3. HUMÁN ERŐFORRÁS-MENEDZSMENT			
3.1. Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy a Hivatal emberi erőforrásait megfelelően tervezi, irányítja és fejleszti.			
		Átlag	%
3.1./1	A Hivatal terveinek és feladatainak megfelelő személyzeti politikát (humán erőforrás-menedzsmentet) folytat.	3.14	62.86
3.1./2	Rendszeresen elemzi személyierőforrás-szükségeit.	3.21	64.29
3.1./3	Objektív kritériumokat határoz meg a felvétel (rekrutáció), és a vezetői kinevezések terén.	3.43	68.57
3.1./4	A munkaköri leírások könnyen érthetőek és illeszkednek a Hivatal feladatainak ellátásához (egyértelmű feladat, hatáskör és felelősség elosztás).	3.86	77.14
3.1./5	A feladatok megtervezésekor figyelemmel van a munka megosztásra, és a munkaerő fejlesztésre.	3.29	65.71
3.1./6	Megfelelő munkakörülményeket biztosít (irodai elhelyezés, irodaszerek, egyéb materiális eszközök) a színvonalas szakmai munka érdekében.	3.43	68.57
3.1./7	A vezető beosztású munkatársak munkavégzésére vonatkozóan minden hivatali munkatárs számára egyértelmű és világos követelményeket határoz meg.	3.64	72.86
3.1./8	A Hivatal megfelelő módon működteti az egyéni teljesítményértékelés rendszerét és ösztönzőleg él az illetményeltérítés lehetőségével.	2.50	50.00
3.1./9	A Hivatal gondot fordít a dolgozók betanítására.	4.00	80.00
3.1./10	A Hivatalban a foglalkoztatás az egyenlő esélyeken és a tisztességes bánásmódon alapul.	3.36	67.14
3.1./11	Támogatja munkatársait (Pl.: képzés, szakmai előmenetel, stb. vonatkozásában) közszolgálati életpályájuk során.	3.29	65.71
3.1./12	Támogatja a hivatalban a rugalmas foglalkoztatási formák (pl.: rugalmas munkaidő, távmunka stb.) alkalmazását	2.21	44.29
3.1.	Összesen	3.28	65.60
3.2. Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy a Hivatal meghatározza, fejleszti és felhasználja az egyéni és csoportos képességeket és ismereteket.			
		Átlag	%
3.2./1	A Hivatal egyénekre lebontva és szervezeti szinten is folyamatosan figyelemmel kíséri az apparátus szakmai felkészültségét és képességeit.	3.29	65.71
3.2./2	Megfelelő képzési tervvel rendelkezik (képzési tervei az egyéni ambíciók és a hivatali igények összhangján alapulnak).	2.64	52.86
3.2./3	Valamennyi munkatársra képzési, előmeneteli tervet dolgoz ki.	2.21	44.29
3.2./4	Folyamatosan figyelemmel kíséri képzési terveinek megvalósulását, azok eredményességét egyénileg és szervezeti szinten egyaránt.	2.57	51.43
3.2./5	Tervszerűen gondoskodik a megfelelő színvonalú szakember utánpótlásról (új munkatárs felvétele, belső-, külső mobilitás).	3.43	68.57
3.2./6	Figyelemmel kíséri a képzési költségek alakulását.	3.00	60.00
3.2.	Összesen	2.86	57.14
3.3. Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy a Hivatal bevonja-e a munkatársakat a belső egyeztetésekbe és feladat-meghatározásokba.			
		Átlag	%

3.3./1	A Hivatal nyitott, kollegiális, a megfelelő tájékoztatáson és párbeszédén alapuló munkamódszert alakított ki.	3.21	64.29
3.3./2	Bevonja a dolgozóit terveinek, stratégiájának a kialakításába és figyelembe veszi munkatársai véleményét, javaslatait és ötleteit.	2.64	52.86
3.3./3	Tájékoztatást ad a munkatársak bevonására tett intézkedések (vélemények, ötletek, javaslatok, párbeszéd, egyeztetések) eredményéről, az abban résztvevőknek, illetve érintetteknek.	2.71	54.29
3.3./4	Figyelemmel kíséri a dolgozói elégedettséget, méri és értékeli az eredményeket.	2.29	45.71
3.3./5	A dolgozói érdekképviselő megfelelő szerepet játszik a Hivatal működésében (konzultálnak képviselőivel, figyelembe veszik véleményét)	2.36	47.14
3.3.	Összesen	2.64	52.86
3.	Összesen	2.93	58.53

A kritérium összesített értékelése kb. 10%-al rosszabb, mint a szervezeti átlag, és ezzel a gyengeségek körébe sorolható, ugyanakkor a szakmai értékelés előtt meg kell jegyeznünk, hogy a több éves szervezeti teljesítményértékelési tapasztalatunk és a több mint 50 hasonló szervezetnél végzett felmérés alapján megállapítható, hogy a humánerőforrás menedzsment értékelése rendszeresen elmarad a szervezeti átlagtól, tekintettel arra, hogy a válaszadók ehhez a területhez viszonyulnak a legkritikusabban.

A humánerőforrás-menedzsment főfolyamatait vizsgáló 3.1. alkritérium összesített eredménye – a többi alkritériumhoz hasonlóan elmarad a Hivatal szervezeti átlagától. A humánerőforrás-tevékenység egyes részlemeinek megítélése az egymáshoz való viszonyuk tekintetében kevésbé változatos, mindössze két indikátor tér el lefelé jelentősen az átlagtól, míg három haladja meg azt.

A válaszadók véleménye alapján a Hivatal vezetése nem támogatja a hivatalban a rugalmas foglalkoztatási formák (pl.: rugalmas munkaidő, távmunka stb.) alkalmazását 44,29 %, illetve nem alkalmazza megfelelően a teljesítményértékelési rendszert (50%). Ezek a területek mindenképp a szervezeti gyengeségek közé sorolandóak.

Ezzel szemben három, egyébként eltérő jellegű tevékenységi formát – a maguk több mint 70%-os eredményükkel – a szervezeti kiválóságok közé kell sorolnunk.

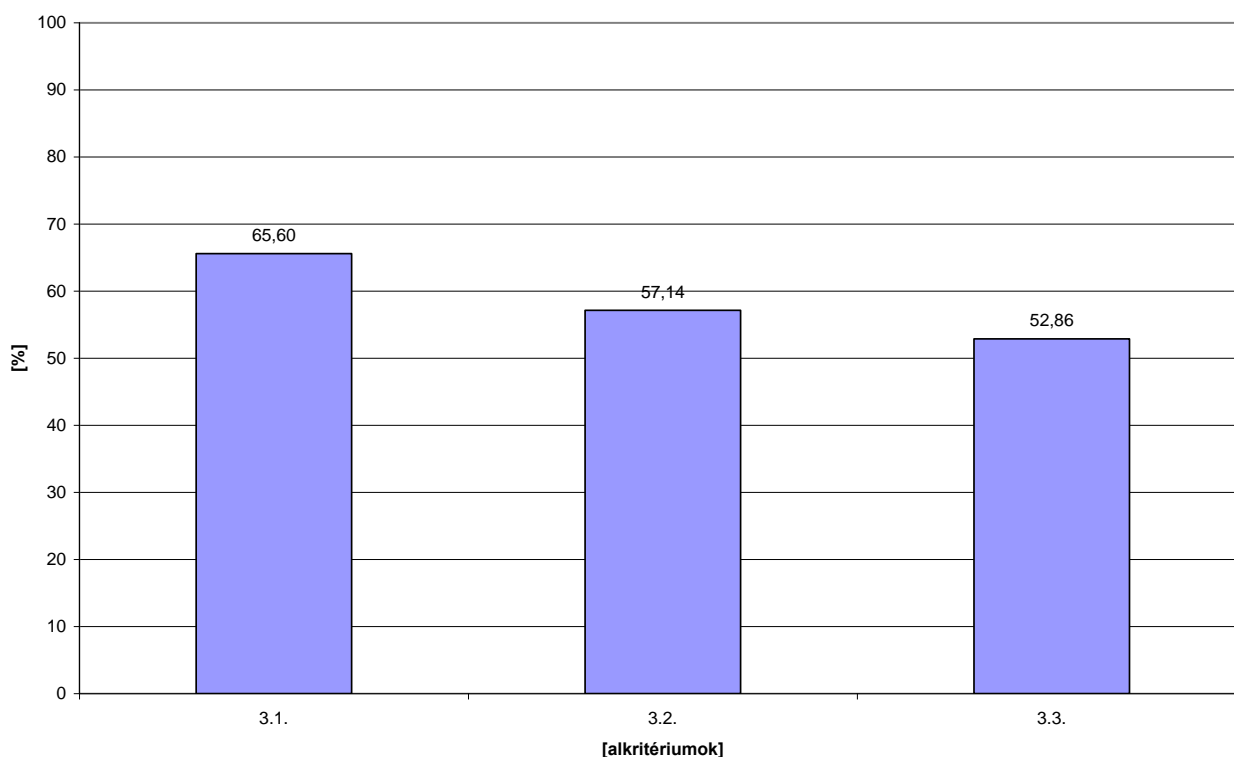
A munkaköri leírások könnyen elérhetőek és illeszkednek a Hivatali feladatellátáshoz. „A vezető beosztású munkatársak munkavégzésére vonatkozóan minden hivatali munkatárs számára egyértelmű és világos követelményeket határoz meg” kritérium 72,86 %-os eredménye szintén kimagasló, és végül a „A Hivatal gondot fordít a dolgozók betanítására” indikátor 80%-os eredménye zárja ezt a sort.

Más jellegű előnyös hivatali adottság az egészséges és kulturált munkakörülmények biztosítása, ami vélhetően jótékony hatással van a megfelelő munkahelyi hangulatra, illetve a Hivatal iránti

lojalításra is.

Az egyéni és csoportos képességek és ismeretek felhasználásával foglalkozó 3.2. alkritérium is gyengébb eredményeket mutat, a szervezeti átlag alatti eredményével. Ki kell emelni, hogy két területen – a vonatkozó indikátorok eredményeinek tükrében – fejlesztésekre lenne szükség. E területek a képzési tervek személyre szóló biztosítása, illetve a képzések eredményességének visszamérése.

Ami a munkatársak belső egyeztetésekbe és feladat-meghatározásokba való bevonását vizsgáló 3.3. alkritérium eredményeit illeti, ezen a téren is azt tapasztalhatjuk, hogy a Hivatal munkatársai a személyzetpolitika e területét tartják a legkevésbé jól működőnek, és a humánerőforrás-menedzsment vonatkozásában ez kapja az egyik legalacsonyabb önértékelési eredményt. Ennek nyomán ez az alkritérium (illetve az általa reprezentált terület) a szervezeti gyengeségek, közé tartozik. Ugyanakkor ennek ezúttal is a dolgozói érdekképviselő megfelelő szerepe ismert hiányának, mint ténykérdésnek az értékelése volt, márpedig tudomásunk szerint ez nem jelent akut problémát a Hivatal működésében.



6. ábra
Humánerőforrás-menedzsment

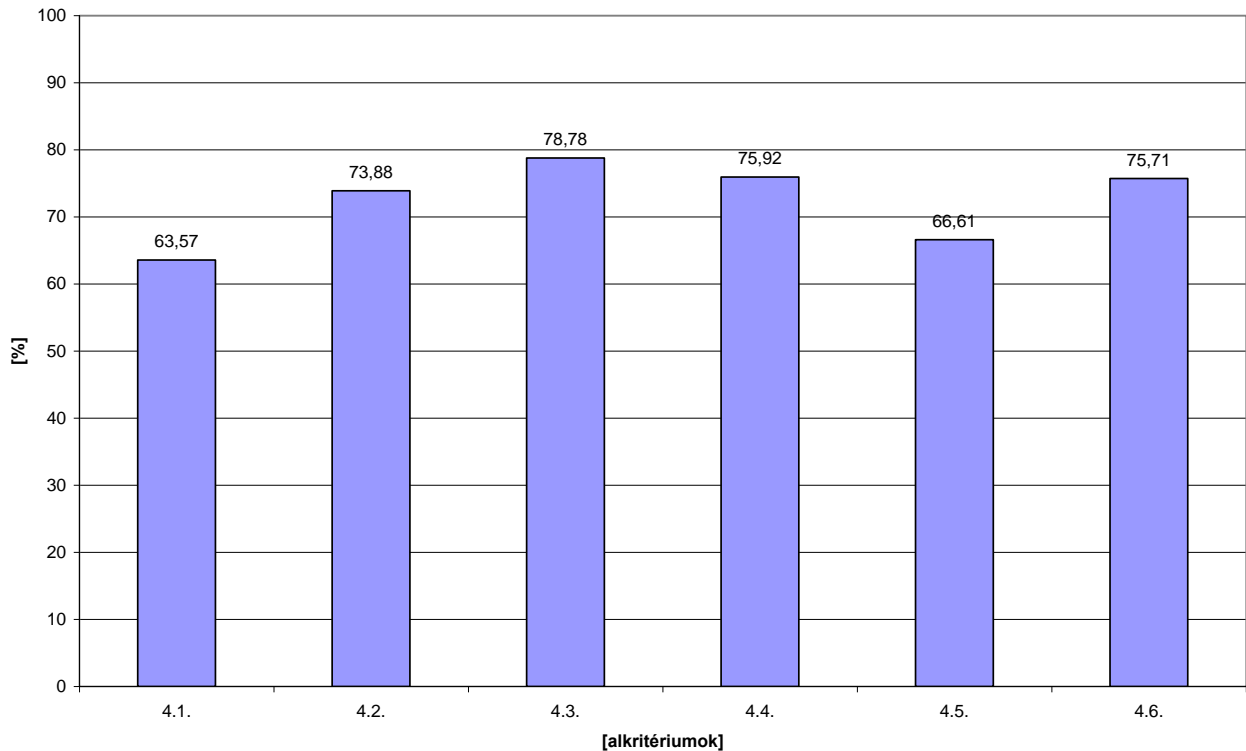
4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

A főkritérium során azt mértük, hogy a munkatársak véleménye szerint a Hivatal miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait küldetése és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK			
4.1. MÉRLEGLJE, VAJON BIZTOSÍTOTT-E, HOGY A HIVATAL FEJLESSZE ÉS MŰKÖDTESSE LEGFONTOSABB PARTNERKAPCSOLATAIT.			
		Átlag	%
4.1./1	Azonosítja stratégiai partnereit (pl. társszervek, felügyeleti szervek, a magánszféra szervezetei) és a velük való viszony jellegét (pl. együttműködő, ellenőrző).	3.57	71.43
4.1./2	A viszony jellegének megfelelő partnerségi megállapodásokat hoz létre.	3.57	71.43
4.1./3	Meghatározza a kapcsolattartás feladatköreit, a kapcsolattartásért való személyi felelősséget.	3.50	70.00
4.1./4	Ösztönzi a feladatspecifikus partnerségi kapcsolatokat, más közigazgatási szervekkel közös programokat fejleszt ki és hajt végre.	2.93	58.57
4.1./5	Felkészíti munkatársait a partnerekkel való hatékony együttműködésre	2.79	55.71
4.1./6	Rendszeresen értékeli viszonyát a működésében érdekelt más szervekkel.	2.71	54.29
4.1.	Összesen	3.18	63.57
4.2. MÉRLEGLJE, VAJON BIZTOSÍTOTT-E, HOGY MEGFELELŐ SZINTŰEK LEGYENEK A KAPCSOLATAI A TEVÉKENYSÉGE ÁLTAL ÉRDEKELT FELEKKEL.			
		Átlag	%
4.2./1	A Hivatal a lehetőségek szerint bevonja az érdekelt feleket (érdekképviselők, társadalmi szervezetek, szakmai szervezetek, állampolgárok, gazdálkodó szervezetek) saját döntéshozatali rendjébe (kikéri véleményüket, figyelembe veszi jelzéseiket, szervezett konzultációkat tart képviselőikkel).	3.14	62.86
4.2./2	A Hivatal megfelelő viszonyban van a választott önkormányzati testületekkel.	3.86	77.14
4.2./3	A Hivatal hatékonyan látja el feladatait a képviselő-testületi (és bizottsági) döntés-előkészítés, illetve döntések végrehajtása tekintetében.	4.00	80.00
4.2./4	Bátorítja és támogatja az érdekelt felek önszerveződéseit.	2.79	55.71
4.2./5	Megfelelő tájékoztatást nyújt tevékenységéről az érintetteknek.	3.79	75.71
4.2./6	Biztosítja szervezetének és működésének átláthatóságát.	3.86	77.14
4.2./7	Biztosítja, hogy minden ügyfél ügyével egyénileg foglalkozzanak (azonosítható legyen az ügygel foglalkozó ügyintéző).	4.43	88.57
4.2.	Összesen	3.69	73.88
4.3. MÉRLEGLJE, VAJON BIZTOSÍTOTT-E, HOGY MEGFELELŐEN KEZELJE A HIVATAL APPARÁTUSÁNAK TUDÁSÁT, SZELLEMI TŐKÉJÉT.			
		Átlag	%
4.3./1	A Hivatal folyamatosan figyelemmel kíséri a feladatai ellátásához szükséges felkészültség és képességek rendelkezésre állását.	3.64	72.86
4.3./2	Biztosítja, hogy minden munkatárs hozzájuthasson a feladatainak ellátásához szükséges információkhoz.	4.14	82.86
4.3./3	Biztosítja, hogy minden munkatárs hozzájuthasson a feladatainak ellátásához szükséges képzésekhez és továbbképzésekhez.	3.79	75.71
4.3./4	Biztosítja, hogy ügyfelei és partnerei hozzáférjenek a számukra fontos – egyébként nyilvános – információkhoz.	4.29	85.71
4.3./5	Hatékonyan megszervezi a Hivatalon belüli információáramlást (intraneten, belső hírlevélen keresztül vagy más módon).	3.64	72.86
4.3./6	Biztosítja az általa adott tájékoztatás helyességét, hitelességét, biztonságát.	3.86	77.14
4.3./7	Tájékoztatását könnyen hozzáférhető, felhasználó- (ügyfél-) barát módon nyújtja.	4.21	84.29

4.3.	Összesen	3.94	78.78
4.4.	Mérlegelje, vajon biztosított-e, hogy megfelelően gazdálkodik-e.		
		Átlag	%
4.4./1	A Hivatal stratégiai terveinek (kölségvetésének) megfelelően gazdálkodik.	4.29	85.71
4.4./2	Biztosítja gazdálkodásának átláthatóságát és ellenőrizhetőségét.	3.93	78.57
4.4./3	Folyamatosan figyelemmel kíséri az általa végzett tevékenységek költségeit.	4.00	80.00
4.4./4	Hatékonyan gazdálkodik.	3.86	77.14
4.4./5	A lehetőségekhez mérten igyekszik belső pénzügyi önállóságot biztosítani szervezeti egységeinek	4.00	80.00
4.4./6	Saját hatáskörébe tartozó pénzügyi döntései során gondosan elemzi a kockázatokat és a lehetőségeket	3.93	78.57
4.4./7	Modern pénzügyi kontrolling-rendszert működtet.	2.57	51.43
4.4.	Összesen	3.80	75.92
4.5.	Szervezési ügyek.		
		Átlag	%
4.5./1	A Hivatal szervezési feladatait az Önkormányzat stratégiai, közép- és rövidtávú terveinek megfelelően végzi.	3.29	65.71
4.5./2	Megfelelő módon szervezi a belső munkamegosztását.	3.14	62.86
4.5./3	Megfelelő módon szervezi a képzési politikáját.	3.50	70.00
4.5./4	Megfelelő módon szervezi a belső kommunikációját.	3.07	61.43
4.5./5	Megfelelő módon szervezi a fejlesztési folyamatait.	3.29	65.71
4.5./6	Megfelelő módon szervezi a külső kommunikációját (kapcsolattartásait).	3.43	68.57
4.5./7	A Hivatal a szervezeten belüli decentralizációra törekszik, fejleszti az ügyintézői önállóságot, kreativitást és kezdeményezőkézséget.	3.64	72.86
4.5./8	Fejleszti minőségügyi rendszereit (ISO 9001, CAF).	3.29	65.71
4.5.	Összesen	3.33	66.61
4.6.	A hivatali épületek és vagyon felhasználása.		
		Átlag	%
4.6./1	A Hivatal épületei és helyiségei megfelelnek a tevékenység által megkövetelt feltételeknek.	3.57	71.43
4.6./2	A Hivatal költséghatékony módon használja felszereléseit és materiális (pl. irodai) eszközeit.	4.00	80.00
4.6./3	A fizikai vagyon kezelése tudatos és integrált módon történik.	3.79	75.71
4.6.	Összesen	3.79	75.71
4.	Összesen	3.62	72.41

A CAF nagy jelentőséget tulajdonít a közigazgatási szervek nyitottságának, külső kapcsolatának, köztük a partnerszervezetekkel való viszonyának, amelyek ápolását, menedzselését, illetve fejlesztését, vagyis az ezekre irányuló képességet hivatali adottságként tartja számon és értékeli.



7. ábra

Partnerkapcsolatok és erőforrások

A partnerkapcsolatok általános megítélése (4.1. alkritérium) tekintetében meg kell állapítanunk, hogy az indikátor fele jelentős lemaradást mutat a szervezeti átlaghoz képest, míg másik fele pozitív irányban tér el tőle. A Hivatal azonosítja a partnereit, megfelelő kapcsolatot alakít ki velük, ugyanakkor a válaszadók megítélése szerint nem kellő mértékben aknázza ki ezeket a lehetőségeket, nem készíti fel a munkatársakat a hatékony együttműködésre. Ezeken a területeken előrelépésre van szükség, különös tekintettel arra, hogy egy jó gyakorlat eredményeit kellene hasznosítani, ami már nem igényel akkora ráfordítást, mint annak az előkészítése.

Nagyobb eltérések vannak az egyes indikátorok között is a 4.2. alkritérium esetében, amely az érdekelt felekkel és partnerekkel való kapcsolattartás színvonalát értékeli. Ez az alkritérium jóval a szervezeti átlag felett teljesített. Két alkritériumot kell kiemelnünk, amely alulteljesített:

Az azonosított partnerek bevonása nem éri el a kívánt mértéket, illetve az önszerveződést sem támogatja kellő mértékben a Hivatal.

A 4.3. alkritérium tudásmenedzsmentre vonatkozó indikátorai egyrészt azt vizsgálták, hogy a válaszadók megítélése szerint a Hivatal hogyan képes megőrizni, hasznosítani, illetve fejleszteni munkatársai szakértelmét, tapasztalatait és készségeit, azaz hogyan gazdálkodik személyi állományának szellemi tőkéjével. Másrészt ez az alkritérium arra vonatkozik, hogy a Hivatal

hogyan alkalmazza azt az információtömeget, amit tevékenysége folytán kezel és felhasznál. Az alkritérium átlageredménye jelentősen eltér pozitív irányban a szervezeti átlagtól, sőt, a kritériumon belül is a legmagasabb értéket kapta.

A 4.4. alkritériumnál szintén a szervezeti átlag feletti eredményt mértünk, a gazdálkodás a válaszadók értékelése alapján a Hivatal egyik szervezeti erőssége. A hivatali gazdálkodás átláthatóságának és ellenőrizhetőségének biztosítását jónak találták a válaszadók, ugyanakkor a modern kontrollingszisztéma működtetését 52,43%-ra értékelik, ami feltétlenül a szervezeti gyengeségek és a fejlesztendő területek körébe emeli ezt a területet.

A Hivatal egyes belső szervezési folyamatainak megítélése (4.5. alkritérium) vonatkozásában szintén visszalépést látunk, mind a szervezeti átlag, mind pedig a kritérium átlaga tekintetében. Az alkritériumon belül a belső kommunikáció és a decentralizáció értékelése érte el egyedül a szervezeti átlagot, a többi terület fejlesztendő, különös tekintettel a különböző minőségügyi rendszerek megítélésére, alkalmazására, fejlesztésére.

A hivatali épületek és vagyon felhasználása (4.6. alkritérium) terén is jóval az átlag feletti eredményeket látunk, a Hivatal munkatársai megfelelőnek ítélik a Hivatal ez irányú tevékenységeit.

5. FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

Az értékelés tárgya az, hogy a Hivatal saját küldetését, stratégiáját, valamint az ügyfelek elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait.

5. FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT			
5.1. Értékelje, hogy a Hivatal hogyan azonosítja, tervezi, irányítja és fejleszti folyamatait.			
		Átlag	%
5.1./1	A Hivatal meghatározza, leírja és dokumentálja legfontosabb folyamatait.	4.00	80.00
5.1./2	A hivatali céloknak megfelelően elemzi és értékeli legfontosabb folyamatainak működését.	3.79	75.71
5.1./3	Az egyes folyamatok fő felelősei számára megfelelő hatáskört biztosít.	3.86	77.14
5.1./4	Az egyes munkafolyamatok forrásigényét azok fontossága szerint határozza meg és biztosítja.	3.64	72.86
5.1./5	Hivatali folyamatait a hatékony működés érdekében és a teljesítményértékelések eredményeinek figyelembe vételével határozza meg, illetve módosítja.	3.43	68.57
5.1./6	Biztosítja, hogy a legfontosabb folyamatai támogassák stratégiai céljait	3.71	74.29
5.1./7	A Hivatal a várható igényeknek megfelelően fejleszti informatikai rendszerét (pl. e-kormányzás, saját honlap fejlesztése).	3.86	77.14
5.1.	Összesen	3.76	75.10
5.2. Értékelje a Hivatal tevékenységét az ügyfelek/partnerek bevonásával kapcsolatban.			
		Átlag	%
5.2./1	Szolgáltatásainak fejlesztésébe a jogszabályok által biztosított lehetőségek keretein belül bevonja az érdekelt feleket (pl. tájékoztatás, együttműködési formák kialakítása).	3.57	71.43
5.2./2	A Hivatal az érintettek számára világos és érthető döntéseket hoz.	4.21	84.29
5.2./3	Megfelelő tájékoztatást nyújt számukra.	4.14	82.86
5.2./4	Gondoskodik a Hivatal által nyújtott szolgáltatások hozzáférhetőségéről, tevékenységének átláthatóságáról (pl. rugalmas ügyfélszolgálati időbeosztással, papíralapú és elektronikus iratkezelésen keresztül).	4.57	91.43
5.2./5	Elősegíti az ügyfelekkel való elektronikus kapcsolattartást	3.57	71.43
5.2./6	Megfelelő panaszkezelő rendszert működtet.	3.07	61.43
5.2.	Összesen	3.86	77.14
5.3. Értékelje, hogy a Hivatal hogyan tervezi és irányítja saját modernizációját, folyamatos megújulását az állampolgárok, ügyfelek bevonásával.			
		Átlag	%
5.3./1	Folyamatosan figyelemmel kíséri a változások iránti igényt mutató belső és külső jelzéseket (pl. reklamációk számának növekedése, elmarasztaló felügyeleti jelentések, stb.).	3.71	74.29
5.3./2	Benchmarking módszereket alkalmaz a legjobb igazgatási gyakorlat kialakítása érdekében.	2.50	50.00
5.3./3	A változások megtervezésekor igyekszik figyelembe venni az „alulról jövő” kezdeményezéseket, a munkatársak javaslatait is.	3.07	61.43
5.3./4	A tervezett változásokról minden érintettel egyeztetést folytat.	3.07	61.43
5.3./5	Megtervezi és hatékonyan irányítja a változásokat (a Hivatal szervezeti átalakítását vagy eljárási, működési rendjének módosítását).	3.64	72.86
5.3./6	Értékeli a változások folyamatait	3.29	65.71

5.3.	Összesen	3.21	64.29
5.	Összesen	3.61	72.18

A modern minőségügyi rendszerekhez hasonlóan a CAF is kiemelt figyelmet fordít a működés folyamatelvűségére. A párhuzamos ügyintézés elkerülése, és az egyes hivatali ügymenetek nyomon követhetősége egyaránt megköveteli, hogy a hivatali ügyeket folyamatként kezeljék, és a Hivatal ne egymástól elzárt szervezeti egységekből álljon.

Az 5.1. alkritérium a Hivatal belső folyamatainak menedzselését méri. A belső folyamatok meghatározása, szabályozása és dokumentálása tekintetében a Hivatal eredményei az átlag felett teljesíttek. Ez azt jelenti, hogy több mutató is a szervezeti erősségeket jelez.

Két kritériumot kell kiemelnünk ezen a területen:

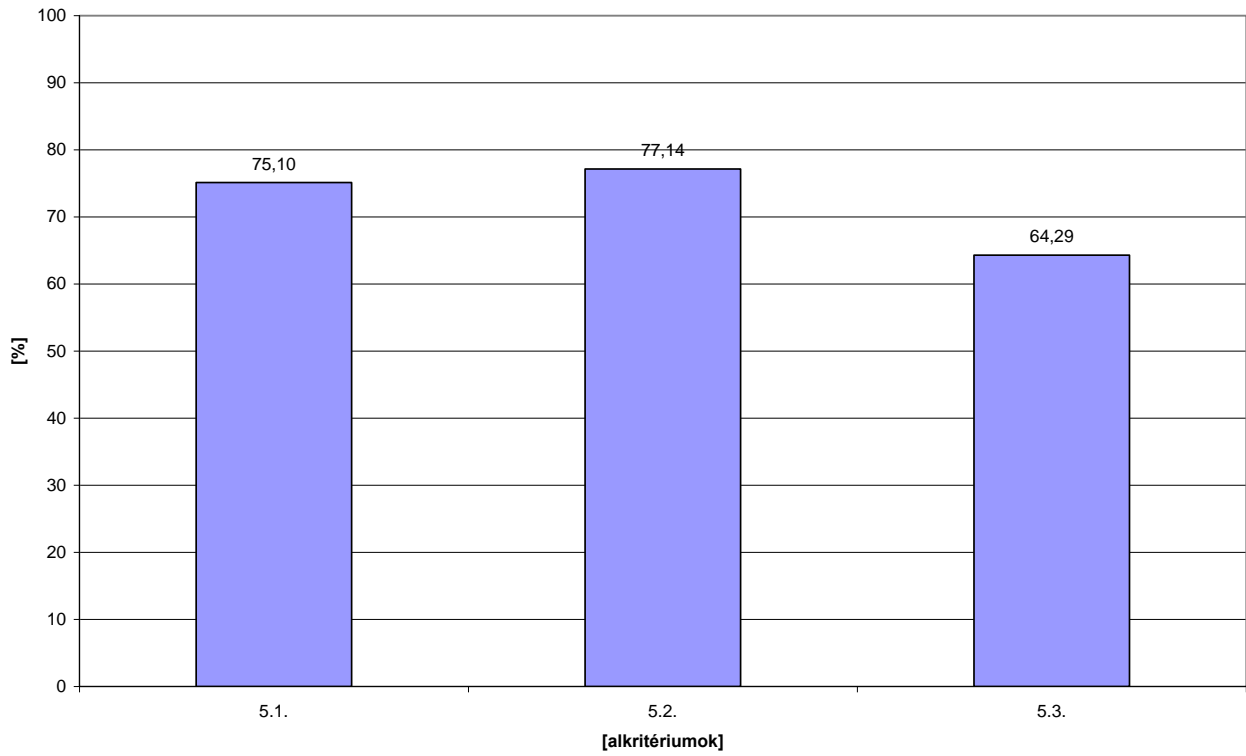
- A Hivatal a folyamatok meghatározásakor nem kellő mértékben veszi figyelembe a teljesítményértékelési eredményeket (szervezeti átlag alatti érték: 68,57%)
- A legfontosabb folyamatok ugyanakkor jól definiáltak és dokumentáltak. (80%)

Az ügyfelek bevonása tekintetében (5.2. alkritérium) egy kritérium nem éri el az átlagot, ennek a jövőbeni fejlesztésére nagyobb figyelmet javasolt fordítani.

- Megfelelő panaszkezelő rendszert működtet. 61,43 %

A változásmenedzsmet (5.3. alkritériuma) arra vonatkozik, hogy a Hivatal hogyan, milyen hatékonysággal képes felkészülni a megváltozott vagy új feladatokra, képes-e azoknak megfelelően átszervezni belső szervezeti és működési rendjét, illetve erőforrásainak felhasználását.

A változáskezelés nem minden elemét ítélték meg kedvezőtlenül a Hivatal munkatársai. Az alkritérium a szervezeti gyengeségek között van, ám éppen csak a megállapított határ közeli adattal. Ez úgy sikerülhetett, hogy néhány gyengén szereplő mutató (pl. 5.3.2., 5.3.3.) mellett, vannak az átlagnál jobban teljesítők. Külön figyelmet kell fordítani az 5.3./2 indikátorra (Benchmarking módszereket alkalmaz a legjobb igazgatási gyakorlat kialakítása érdekében.), amely 50,00%-os „eredményt” kapott, ezzel biztosítva, hogy az alkritérium a szervezeti gyengeségek között szerepeljen.



8. ábra
Folyamat- és változásmenedzsment

6. AZ ÜGYFÉLORIENTÁLT MŰKÖDÉS EREDMÉNYEI

Azt értékeltük, hogy az ügyfelek elégedettsége tekintetében a Hivatal milyen eredményeket ér el.

6.	ÜGYFÉLORIENTÁLT MŰKÖDÉS EREDMÉNYEI		
6.1.	Az ügyfelek megelégedettsége a Hivatal tevékenységével.		
6.1.a.	A Hivatallal való általános elégedettség indikátorai:		
		Átlag	%
6.1.a./1	A hivatali tevékenységgel való általános elégedettség mértéke.	3.50	70.00
6.1.a./2	Az ügyintézés ügyfélbarát stílusa, szolgáltató jellege.	3.79	75.71
6.1.a./3	Az ügyintézés rugalmassága, az egyedi helyzetek iránti fogékonyság.	3.86	77.14
6.1.a./4	Ügyintézők készsége, előzékenysége	4.29	85.71
6.1.a./5	Nyitottság a változásokra.	3.71	74.29
6.1.a.	Összesen	3.83	76.57
6.1.b.	Az ügyfelek bevonásának indikátorai:		
		Átlag	%
6.1.b./1	Az ügyfelek igényeinek a hivatali szolgáltatások kialakításába és/vagy a hivatali döntéshozatali folyamatba való bevonásának sikeressége.	3.07	61.43
6.1.b./2	A Hivatal gondot fordít az ügyfelek javaslatainak, észrevételeinek figyelemmel kísérésére és panaszainak kivizsgálására, illetve megválaszolására.	3.86	77.14
6.1.b.	Összesen	3.46	69.29
6.1.c.	A Hivatal átláthatóságának, szolgáltatásai hozzáférhetőségének indikátorai:		
		Átlag	%
6.1.c./1	Átláthatóság és az ügyintézés időtartamának csökkentése érdekében elért eredmények.	3.57	71.43
6.1.c./2	Az ügyfelek számára hozzáférhető és rendelkezésre álló információk illetve tájékoztatás mennyisége és minősége.	3.79	75.71
6.1.c./3	Az ügyintézés egyszerűsítése, a határozatok, döntések nyelvezetének érthetősége.	3.71	74.29
6.1.c./4	Az ügyfélfogadásra szolgáló hivatali épületek (helyiségek) megfelelősége (megközelíthetőség, alkalmasság).	3.79	75.71
6.1.c.	Összesen	3.71	74.29
6.1.d.	A Hivatal szolgáltatásainak („termékeinek”) indikátorai:		
		Átlag	%
6.1.d./1	A minőségi standardoknak (pl. a határozatok jogszerűsége, szakmai helyessége) való megfelelés.	4.43	88.57
6.1.d./2	Eljárási határidők betartása.	4.14	82.86
6.1.d./3	Az érintetteknek biztosított tanácsadás és egyéb támogató tevékenységek színvonala.	4.07	81.43
6.1.d.	Összesen	4.21	84.29
6.1.	Összesen	3.81	76.11
6.2.	Az ügyfél/polgárorientált működés indikátorai:		
6.2.a.	A Hivatal általános megítélésével kapcsolatban.		
		Átlag	%

6.2.a./1	Az eljárási határidők betartása a Hivatalban (rossz:1, jó: 5).	4.21	84.29
6.2.a./2	A benyújtott panaszok számának alakulása (magas:1, alacsony:5).	4.14	82.86
6.2.a./3	Panaszeljárások hossza	3.50	70.00
6.2.a./4	A Hivatal iránti közbizalom növelése (fenntartása) terén elért eredmények.	3.64	72.86
6.2.a./5	Az ombudsmani, jogvédő szervek jelzései (felszólalása, tiltakozása) ritka.	3.71	74.29
6.2.a./6	Felettes szerv(ek) által szakmai hiba miatt visszaküldött ügyek számának alakulása.	3.79	75.71
6.2.a.	Összesen	3.83	76.67
6.2.b.	Az ügyfelek bevonásával kapcsolatban.		
		Átlag	%
6.2.b./1	Az ügyfelek és partnerszervezetek bevonásának alakulása a szolgáltatások megtervezésében.	2.86	57.14
6.2.b./2	A kapott (rögzített) észrevételek, javaslatok számának alakulása	3.29	65.71
6.2.b./3	Az új módszerek alkalmazása az ügyintézésben	2.93	58.57
6.2.b.	Összesen	3.02	60.48
6.2.	Összesen	3.43	68.57
6.	Összesen	3.62	72.34

A közigazgatási szakzsargonban idegenül hangzó „vevői elégedettség” a CAF modellben nem csupán az érdekeltek elégedettségét foglalja magába, hanem a Hivatal társszervek és más külső, partnerszervezetek általi megítélését is.

A Hivatal tevékenységével való megelégedettséget több szempont, és ezekhez rendelt egyedi indikátor alapján mértük fel ezúttal is, így vizsgáltuk az általános ügyféli elégedettséget, az ügyfelek bevonásával, valamint a hivatali működés átláthatóságával kapcsolatos ügyféli megítélést – a Hivatal saját munkatársainak értékelésén keresztül.

A Hivatal ügyféli megítélése (6.1. alkritérium) – a Hivatal munkatársainak értékelése szerint – 76,11 %-volt.

Az ügyfeleknek a hivatali döntéshozatali folyamatokba való bevonása nem számít a Hivatal legsikeresebb tevékenységi formái közé, igaz, a tevékenység sajátos jellege miatt ennek eleve korlátozottak a lehetőségei. A Hivatal átláthatóságával, szolgáltatásainak hozzáférhetőségével kapcsolatos indikátorok vegyes képet mutatnak, miután egyes mutatók a gyengeségek kategóriájába tartoznak (az ügyintézés időtartamának csökkentése, illetve egyszerűsítése, a határozatok, döntések nyelvezetének érthetősége tekintetében), míg az ügyfélfogadásra szolgáló hivatali épületekkel – legalábbis a munkatársak szerint – az ügyfelek elégedettek. Az eljárási határidők tekintetében, a

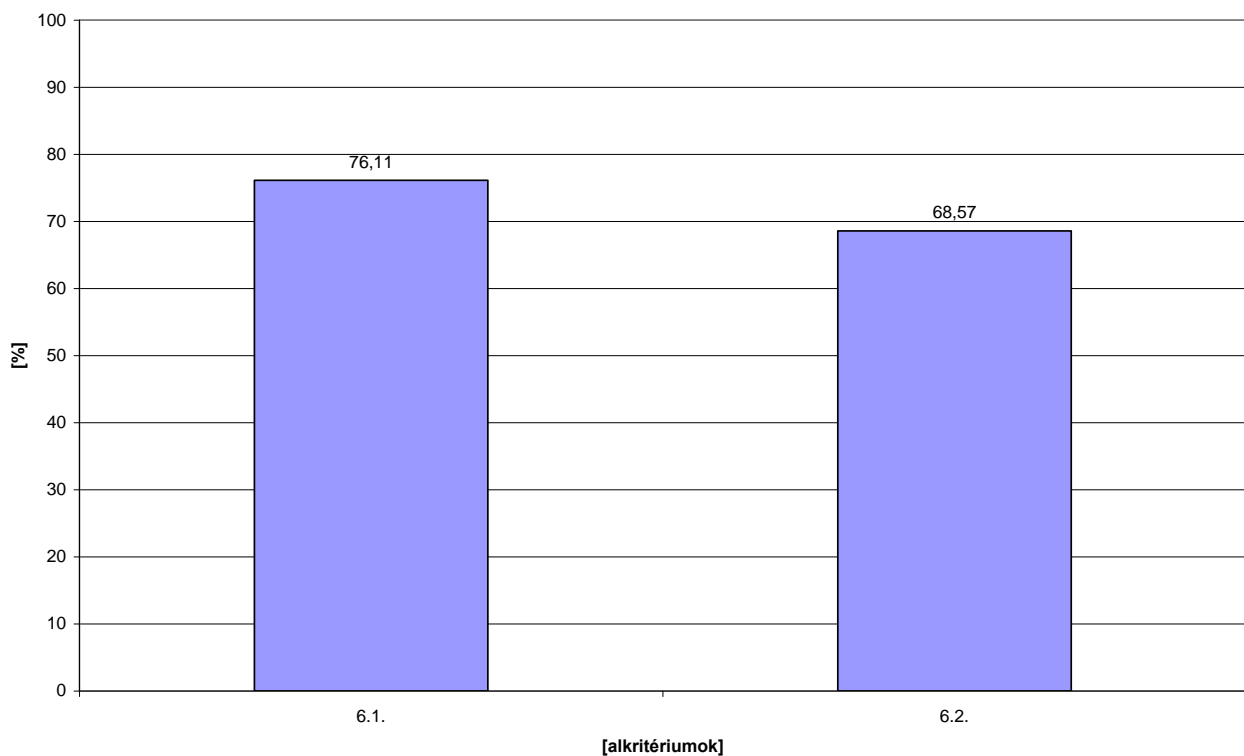
82,86%-os értékelés kimagaslóan jónak értékelhető.

A 6.2. alkritérium esetében megállapítható, hogy minimálisan a szervezeti átlag alatti eredményt kapott (68,57 %) Ebben a körben a válaszadóknak arról kellett véleményt formálniuk, hogy saját értékítéletük szerint a Hivatal valóban ügyfélbarát módon folytatja-e tevékenységét.

A Hivatal általános megítélését (6.2.a) indikátorok) befolyásoló tényezők értékelése mintegy 76,67%-ot kapott. Ez különösen azért figyelemre méltó, mert egyetlen indikátor kivételével mindegyik mutató a szervezeti erősségek sorába tartozik, egyik-másik kifejezetten magas értéknek számít.

Egyedül a panaszok elintézési idejének javítása lehet célkitűzés ebben a témakörben, mint a jövőre vonatkozó fejlesztés.

A jogszabályok, szolgáltatási standardok, szakmai követelmények betartása a szervezeti erősségek közé tartozik.



9. ábra
Az ügyfélorientált működés eredményei

7. SZEMÉLYZETI EREDMÉNYEK (DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG)

Azt értékeltük, hogy a Hivatal a munkatársak elégedettségével kapcsolatban milyen eredményeket ér el.

7.	SZEMÉLYZETI EREDMÉNYEK (DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG)		
7.1.	Értékelje, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el saját dolgozóinak elégedettsége, illetve motiváltsága tekintetében.		
7.1.a.	Az általános elégedettség indikátorai:		
		Átlag	%
7.1.a./1	A Hivatal külső elismertsége.	3.21	64.29
7.1.a./2	A Hivatal egészének teljesítménye.	3.64	72.86
7.1.a./3	Rendeltetésszerű, funkciót betöltő működés megítélése.	3.57	71.43
7.1.a./4	A Hivatal megítélése a társ- és felügyeleti szervek által.	3.43	68.57
7.1.a./5	Munkaszervezéssel való elégedettség.	3.43	68.57
7.1.a.	Összesen	3.46	69.14
7.1.b.	A Hivatal vezetőivel való elégedettség indikátorai:		
		3.79	75.71
7.1.b./1	A felsővezetőkkel (jegyző, aljegyző, osztály- és irodavezetők) való elégedettség.	3.93	78.57
7.1.b./2	A középvezetőkkel (osztály- és irodavezető helyettesek, referensek, csoportvezetők) való elégedettség.	3.64	72.86
7.1.b./3	A vezetők képessége a változásra és a megújulásra.	3.79	75.71
7.1.b.	Összesen	3.79	75.71
7.1.c.	A hivatali munkakörülményekkel való elégedettség indikátorai:		
		Átlag	%
7.1.c./1	A munkahely arculatával való elégedettség.	3.07	61.43
7.1.c./2	A munkahelyi hangulat és a szervezeti kultúra terén elért eredmények.	3.07	61.43
7.1.c./3	A munkatársak motiválása a Hivatalban.	2.93	58.57
7.1.c./4	A Hivatalon belüli egyenlő esélyek és tisztességes bánásmód	3.43	68.57
7.1.c.	Összesen	3.13	62.50
7.1.d.	A hivatali motiváció és bevonás terén elért eredmények		
		Átlag	%
7.1.d./1	Munkatársak motiválása.	3.00	60.00
7.1.d./2	Változások iránti nyitottság.	3.21	64.29
7.1.d./3	Fejlesztési folyamatokba való bevonás.	2.79	55.71
7.1.d./4	Konzultáció és párbeszéd mechanizmusai.	3.14	62.86
7.1.d.	Összesen	3.04	60.71
7.1.	Összesen	3.35	67.02
7.2.	A személyzeti eredmények indikátorai:		
7.2.a.	Elégedettségi mutatók:		
		Átlag	%
7.2.a./1	A munkahelyi hiányzások és a betegségek aránya.	4.07	81.43
7.2.a./2	Munkahelyi panaszok és jogviták száma.	3.86	77.14
7.2.a./3	A fluktuáció mértéke a Hivatalban.	3.14	62.86
7.2.a./4	A munkaidő kihasználása, beosztásának (kezdete, ebéidő, stb.) betartása.	3.86	77.14

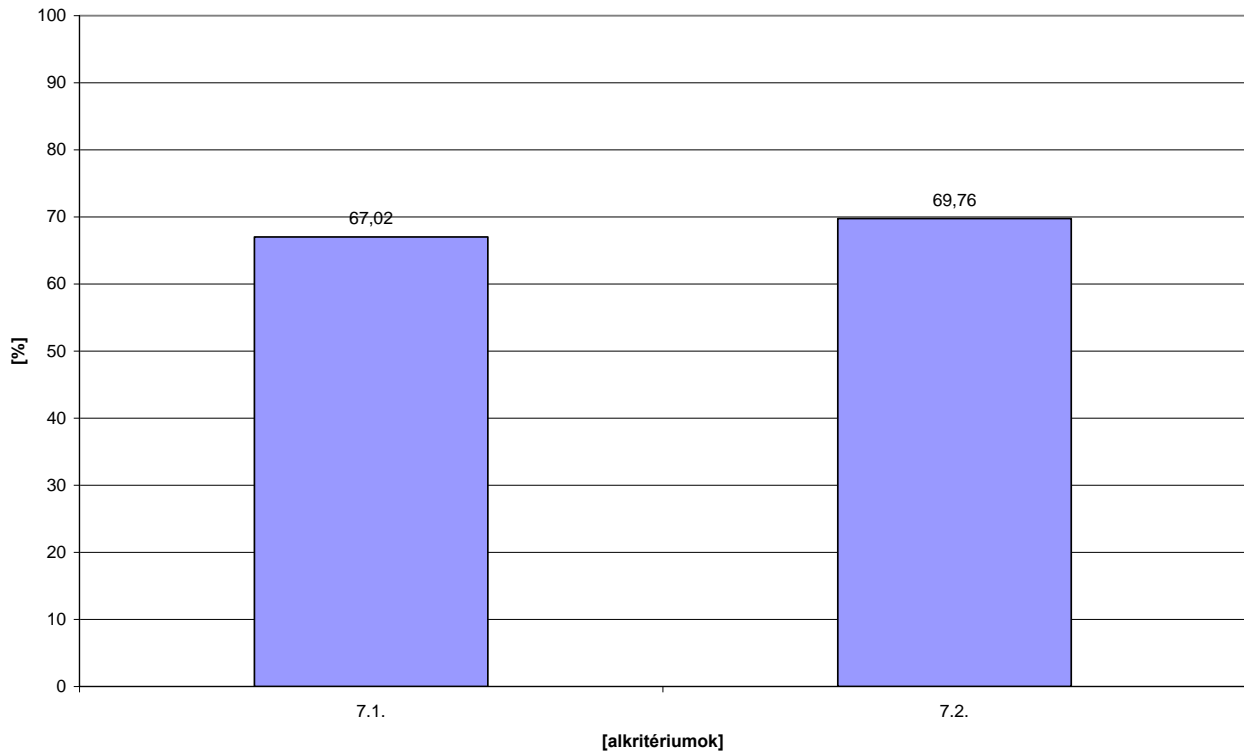
7.2.a.	Összesen	3.73	74.64
7.2.b.	A teljesítménnyel való elégedettség.		
		Átlag	%
7.2.b./1	A Hivatal teljesítményére vonatkozó külső felülvizsgálatok és értékelések eredményei.	3.64	72.86
7.2.b./2	A Hivatal teljesítményére vonatkozó belső felülvizsgálatok (folyamatmérések, belső- hatósági ellenőrzések) és értékelések eredményei.	3.86	77.14
7.2.b./3	Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásának eredményei.	3.71	74.29
7.2.b.	Összesen	3.74	74.76
7.2.c.	A képzési lehetőségekkel való elégedettség.		
		Átlag	%
7.2.c./1	A szakmai képzéseken, továbbképzéseken való részvétel aránya.	3.43	68.57
7.2.c./2	A képzési pénzügyi keretek felhasználásának alakulása	3.36	67.14
7.2.c./3	A megvalósult képzések, továbbképzések hasznossága.	3.79	75.71
7.2.c./4	A Hivatalon belüli mobilitás mértéke.	3.29	65.71
7.2.c.	Összesen	3.46	69.29
7.2.d.	A munkatársak motiváltságának és bevonásának eredményeivel való elégedettség		
		Átlag	%
7.2.d./1	Személyzeti kutatásokban való részvétel aránya.	2.50	50.00
7.2.d./2	Fejlesztési tevékenységekben való részvétel aránya.	2.64	52.86
7.2.d./3	Értekezleteken való aktivitás mértéke.	3.50	70.00
7.2.d./4	A változások elfogadására irányuló dolgozói hajlandóság mértéke.	3.43	68.57
7.2.d.	Összesen	3.02	60.36
7.2.	Összesen	3.49	69.76
7.	Összesen	3.42	68.39

A dolgozói elégedettség vonatkozásában a Hivatal munkatársainak a Hivaltat, mint saját munkáltatójukat, illetve munkahelyüket kellett értékelniük.

A kritérium átlageredménye 68,39% amely a szervezeti átlag közeli eredmény.

Tekintettel arra, hogy általában ez a kritérium az átlagnál alacsonyabb megítélést szokott kapni, ez az eredmény jónak minősíthető.

A 7.1. alkritérium célja az, hogy különböző típusú mutatókon keresztül felmérje a Hivatal munkatársainak elégedettségét, azonosítva azokat az okokat, amelyek ennek mértékét pozitív vagy negatív irányban kimutathatóan befolyásolják.



10. ábra
Személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség)

Az általános dolgozói elégedettség (7.1/a. 1-4. indikátorok) 70 % közeli értékelése azt mutatja, hogy a válaszadók megfelelőnek ítélik ezt a területet. Az egyes összetevők megítélése kiegyensúlyozottan magas.

A vezetőkkel, illetve a vezetéssel való elégedettség (7.1/b. 1-5.) mértéke is megfelelő. Kiemelhető, hogy az egyes részszempontok megítélése nagyon homogén.

Ugyanez a kiegyensúlyozottság figyelhető meg a hivatali munkakörülményekkel való elégedettség indikátorai (7.1/c. 1-5.) tekintetében is.

Végül megemlíthető, hogy a dolgozói elégedettséget befolyásoló azon mutatók, amelyek a munkatársak bevonására, motiválására vonatkoztak, szintén jó eredményt kaptak.

A Hivatal személyzeti politikájának eredményeivel való elégedettség (7.2. alkritérium) magasabb értéket mutat (69,76 %).

A munkatársak motiváltságának és bevonásának egyes eredményei átlagosan egy indikátort kivéve bővel az átlag alatt teljesítettek, a változások befogadásának mértékén kívül valamennyi terület fejlesztendő.

8. TÁRSADALMI HATÁSOK

Ebben a kritériumban azt kellett értékelni, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el társadalmi környezetének elvárásaival kapcsolatosan. Ebbe beletartoznak a Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai, valamint társadalmi teljesítménymutatói.

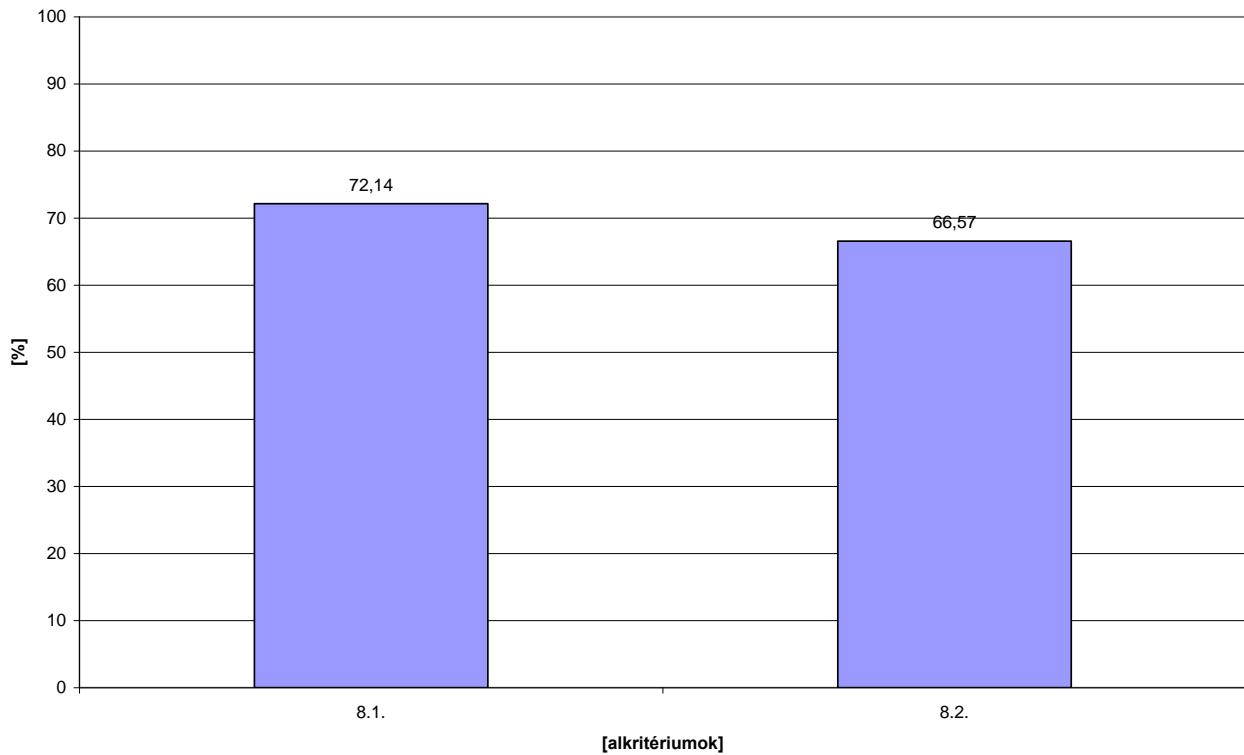
8.	TÁRSADALMI HATÁSOK		
8.1.	A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai (az érdekeltek által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján).		
		Átlag	%
8.1./1	A Hivatal társadalmi (lakossági) kapcsolatai jók.	3.36	67.14
8.1./2	A Hivatal működése során etikus magatartást tanúsít.	3.86	77.14
8.1./3	A Hivatal tevékenysége ösztönöz a jogkövető magatartásra.	4.07	81.43
8.1./4	A Hivatal kötelező feladatain túl is részt vesz a szakmai közéletben.	3.14	62.86
8.1.	Összesen	3.61	72.14
8.2.	A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai teljesítménymutatók alapján.		
		Átlag	%
8.2./1	A Hivatal társadalmi (lakosság, meghatározó hatóságok, a közösség képviselői) kapcsolata megfelelő.	3.57	71.43
8.2./2	Médiaszereplések mértéke.	3.36	67.14
8.2./3	Szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatások.	3.79	75.71
8.2./4	Az állampolgárok/ügyfelek és munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok	3.07	61.43
8.2./5	A szervezeti erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységei (Például a környezetvédelmi szabályok betartásának mértéke, újrafelhasznált anyagok alkalmazása, környezetbarát szállítási módszerek alkalmazása, negatív hatások, ártalmak és zaj csökkentése)	2.86	57.14
8.2.	Összesen	3.33	66.57
8.	Összesen	3.47	69.36

A Hivatal működésének ún. társadalmi hatásai más, hasonló feladat-ellátási körrel bíró közigazgatási szervek esetében is kedvező értékelést kapnak. Ezekben az esetekben a válaszadók hajlamosak saját tevékenységük társadalomra gyakorolt hatását kicsit jobb színben feltüntetni, még akkor is, ha közvetlen visszacsatolással nem rendelkeznek az esetek többségében.

Az ún. társadalmi hatások (8.1. alkritérium) között több kiváló eredmény született. Jelentősen magas például a Hivatal társadalmi kapcsolatainak megítélése, s a válaszadók szerint a Hivatal működése jobban ösztönzi ügyfeleinek, partnereinek jogkövető magatartását. Az alkritériumnak tulajdonképpen egyetlen gyenge pontja van, a szakmai közéletben való részvételt ítélik meg kevésbé jónak a válaszadók.

A Hivatal tevékenységének ún. társadalmi teljesítménymutatói (8.2. alkritérium) elmaradnak a

szervezeti átlagtól, alacsonyabbak, mint az előző alkritérium.



11. ábra
Társadalmi hatások

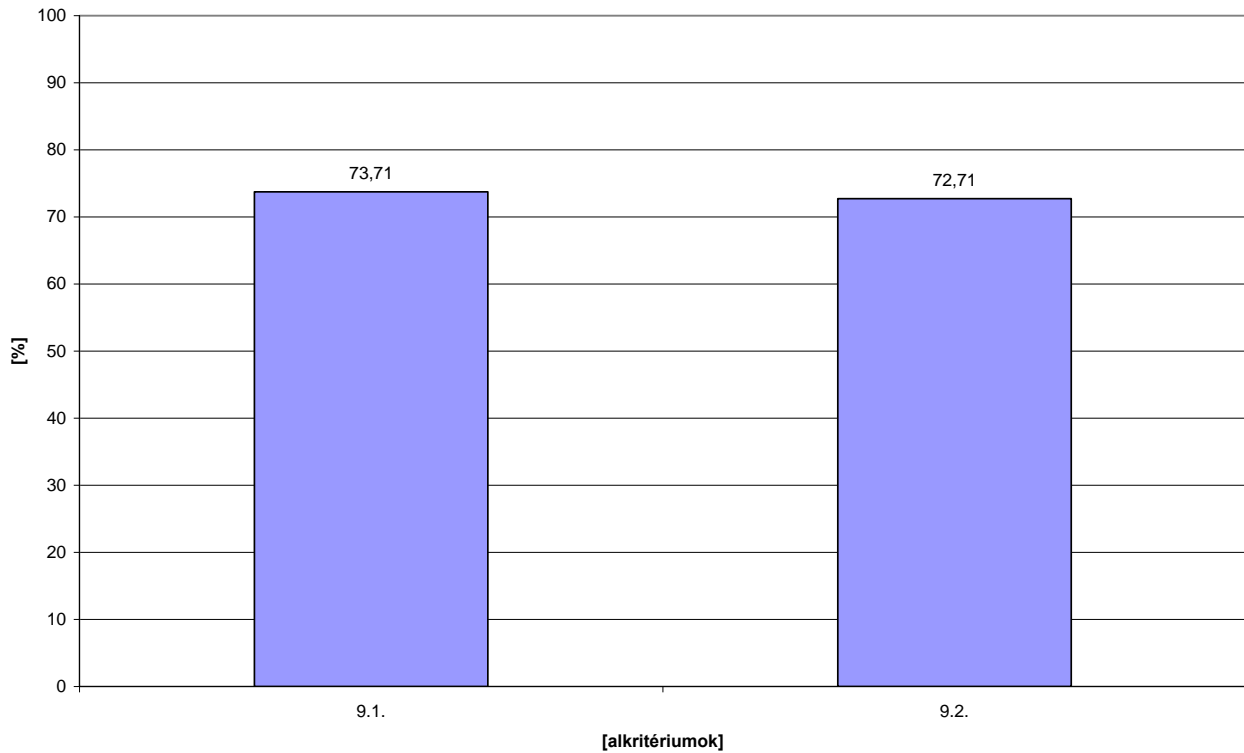
9. A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE

Az utolsó értékelési panel során azt értékeltük, hogy Hivatal milyen eredményeket ér el célkitűzései és feladatai tükrében, valamint mennyire elégedettek a Hivatal eredményes működésében érdekeltek.

9.	A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE		
9.1.	A szakmai tevékenység céljainak elérése, külső mutatók.		
		Átlag	%
9.1./1	A Hivatal működésének hatásossága (eléri a kitűzött célokat).	3.71	74.29
9.1./2	A Hivatal szolgáltatásainak minősége	3.86	77.14
9.1./3	A Hivatal működésének hatékonysága (optimális erőforrás kihasználás).	3.50	70.00
9.1./4	Működése megfelel a jogszabályoknak és a Hivatal saját belső szabályzatainak.	4.29	85.71
9.1./5	A Hivatal betartja a jogszabályokban rögzített határidőket.	4.07	81.43
9.1./6	A Hivatal megfelelő módon értékeli és hasznosítja a lefolytatott ellenőrzések tapasztalatait.	3.57	71.43
9.1./7	A jogszabályokban meghatározott minőségi standardoknak való megfelelés.	3.86	77.14
9.1./8	A belső és külső ellenőrzések eredményeinek hasznosítása.	3.71	74.29
9.1./9	A Hivatal teljesítménye más, hasonló tevékenységet folytató hazai vagy külföldi szervezetekéhez képest	2.64	52.86
9.1./10	A Hivatal működésének költséghatékonysága	3.64	72.86
9.1.	Összesen	3.69	73.71
9.2.	A hivatal belső eredmény mutatói, célmegvalósítás.		
		Átlag	%
9.2./1	A Hivatal költségvetési tervének betartása, a pénzügyi céloknak való megfelelés.	3.93	78.57
9.2./2	A Hivatal költségtakarékos működése.	4.07	81.43
9.2./3	A Hivatal gazdálkodásának átláthatósága.	3.86	77.14
9.2./4	A gazdálkodás pénzügyi ellenőrzéseinek, auditjainak eredményei.	3.43	68.57
9.2./5	A Hivatal saját beszerzéseinek hasznossága és ésszerűsége.	3.71	74.29
9.2./6	Partnerek bevonása.	3.21	64.29
9.2./7	Külső kapcsolatok, együttműködések eredményessége.	3.64	72.86
9.2./8	Jó innovációs készség.	3.57	71.43
9.2./9	Informatikai eszközeit és kapacitásait magas színvonalon használja.	3.43	68.57
9.2./10	Belső ellenőrzések eredményei.	3.50	70.00
9.2.	Összesen	3.64	72.71
9.	Összesen	3.66	73.21

A Hivatal tevékenységének hagyományos értelemben vett eredményességét a CAF önértékelési szempontjai a kitűzött célok elérésének sikerességén keresztül értékeli.

A kitűzött célok megvalósításában elért külső eredmények tekintetében (9.1. alkritérium) gyakorlatilag egyetlen indikátor nem éri el a hivatali átlagot, a többi kiválóan teljesít. A válaszadók egyedül a Hivatal működésének más hasonló szervezettel való összevetését értékelik átlag alattinak.



12. ábra
A teljesítmény eredményessége

A Hivatal ún. belső eredményei (9.2. alkritérium) eredményei nagyon kiegyensúlyozottak, a partnerek bevonása (mint azt már korábban is láttuk) és az informatikai eszközök használata lóg ki lefelé az átlagból.

V. A HIVATAL SZERVEZETI ERŐSSÉGEI ÉS GYENGESÉGEI

Az első CAF felmérés eredményei némileg meglepőek; a gazdasági világválság, illetve a magyar gazdaság válsága (minden következményével – pl. a munkanélküliség növekedésével, az állami kiadások visszafogásával – együtt) alapján arra lehetett számítani, hogy a Hivatal önértékelésének eredményei alacsonyabbak lesznek. Az ilyen körülmények ugyanis általában akkor is hatással vannak a dolgozói elégedettségre, a munkahelyi hangulatra, ha közvetlenül esetleg (még) nem is érintik az adott szervezet működését.

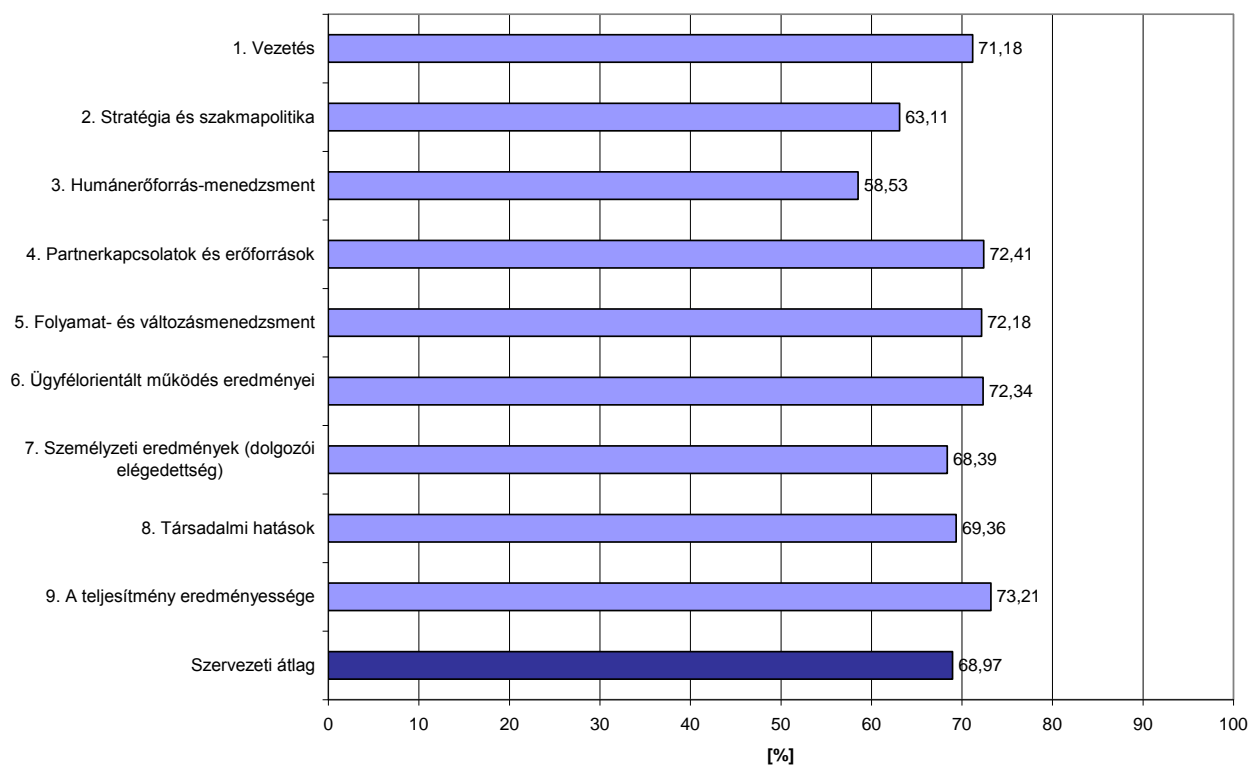
A legvalószínűbb ok mégis alighanem az, hogy e körülmények közepette a Hivatal dolgozói körében valószínűleg felértékelődött a Hivatal mint munkahely jelentősége.

Mérési adataink alapján (nagy valószínűséggel) megállapíthatók a Hivatal működésének bizonyos erősebb, illetve gyengébb vonatkozásai, területei. A fenti részletesebb elemzésből már kiderülhettek ezek a működési sajátosságok.

A főkritérium megnevezése	%
1. Vezetés	71,18
2. Stratégia és szakmapolitika	63,11
3. Humán erőforrás-menedzsment	58,53
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	72,41
5. Folyamat- és változásmenedzsment	72,18
6. Ügyfélorientált működés eredményei	72,34
7. Személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség)	68,39
8. Társadalmi hatások	69,36
9. A teljesítmény eredményessége	73,21
Szervezeti átlag	68,97

1. táblázat
A CAF főkritériumok megítélése 2010-ben

A 2010. évi CAF eredmények (fő)kritériumi szinten az alábbiak:



13. ábra
A CAF kritériumok összesített eredményei 2010-ben

Az első CAF felmérés eredményeinek értékelése során – az előző években kialakult gyakorlathoz hasonlóan – a szervezeti erősségek és gyengeségek meghatározásakor a Hivatal egészére megállapított szervezeti átlagból indultunk ki, és azokat az adottságokat és eredményeket soroltuk ebbe a körbe, amelyek középértéke meghaladta ennek 68,97%-os értékét. Ennek során tehát az alábbi formula használható:

$$\text{szervezeti gyengeség} < 55\text{-}60\% \text{--} 70\% < \text{szervezeti erősség}$$

a) A Hivatal szervezeti erősségei

A Hivatal működésének teljesítményével és hatásaival foglalkozó 9. főkritérium – eredménye alapján a Hivatal szervezeti erősségének bizonyult.

A szervezeti erősségek közé tartozó alkritériumokat foglalja össze a következő táblázat.

	Alkritérium	%
1.1.	Mérlegelje a Hivatal vezetésének tevékenységét aszerint, hogy megfelelő iránymutatásokat ad-e a szervezet számára.	75,24
2.1	Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat aszerint, hogy megfelelően tájékozódik-e ügyfeleinek és partnereinek jelenlegi és jövőbeli igényeiről	73,81.
4.2.	Mérlegelje, vajon biztosított-e, hogy megfelelő szintűek legyenek a kapcsolatai a tevékenysége által érintett felekkel.	73,88
4.3.	Mérlegelje, vajon biztosított-e, hogy a Hivatal megfelelően kezelje a Hivatal apparátusának tudását, szellemi tőkéjét.	78,78
4.4.	Mérlegelje, vajon biztosított-e, hogy megfelelően gazdálkodik-e.	75,92
4.6	A hivatali épületek és vagyon felhasználása.	75,71
5.1	Értékelje, hogy a Hivatal hogyan azonosítja, tervezi, irányítja és fejleszti folyamatait	75,10
5.2.	Értékelje a Hivatal tevékenységét az ügyfelek/partnerek bevonásával kapcsolatban	77,14
6.1.	Az ügyfelek megelégedettsége a Hivatal tevékenységével	76,11
8.1	A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai (az érintettek által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján).	72,14
9.1	A szakmai tevékenység céljainak elérése, külső mutatók.	73,71
9.2.	A hivatal belső eredmény mutatói, célmegvalósítás	72,71.

2. táblázat
A szervezeti erősségek közé tartozó alkritériumok

b) A Hivatal szervezeti gyengeségei

Az első önértékelés alapján a 2. (Stratégia és szakmapolitika), illetve a 3. (Humán erőforrás-menedzsment) fő kritérium kapta a legalacsonyabb átlagot.

A szervezeti gyengeségek közé tartozó alkritériumokat mutatja be a következő táblázat.

	Alkritérium	%
2.4.	Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy hogyan tervezi meg, hajtja végre és vizsgálja felül a szervezeti korszerűsítést.	46,67
3.2	Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat aszerint, hogy a Hivatal meghatározza, fejleszti és felhasználja az egyéni és csoportos képességeket és ismereteket.	57,14
3.3.	Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy a Hivatal bevonja-e a munkatársakat a belső egyeztetésekbe és feladat-meghatározásokba.	52,86

4. táblázat
A szervezeti gyengeségek közé tartozó alkritériumok