



**A „PÜSPÖKLADÁNY VÁROS
POLGÁRMESTERI HIVATAL
SZERVEZETFEJLESZTÉSE”-
ÁROP-1.A.2./A-2008-0261
PÁLYÁZATI PROJEKT**

HELYZETFELMÉRŐ TANULMÁNY

**Készítette:
REALINVEST 91 Kft.
4032 Debrecen Illyés Gy. u. 2/c.
Adószám: 12115417.3-09**

**DEBRECEN
2010.**

NYILATKOZAT

Alulírott Dr. Gályász József, a REALINVEST 91 Kft ügyvezetője nyilatkozom, hogy ez a helyzetfelmérő tanulmány 1 – 117. oldalig a „Püspökladány Város Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése”- ÁROP-1.A.2./A-2008-0261 pályázati projekt megvalósítására kötött szerződés részteljesítése.

Püspökladány, 2010. február 15.

**Dr. Gályász József
ügyvezető**

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
BEVEZETÉS	7
1. SWOT analízis	10
1.1 A SWOT analízis eredménye	13
2. Problémafelmérés, problématerkép készítés	22
2.1. A problémalisták eredménye	25
2.2. Javaslatok a feltárt problémák ismeretében	51
3. CAF; ÖNÉRTÉKELŐ KÉRDŐÍVEKRE ÉPÜLŐ ELEMZÉS	53
3.1. A CAF felvételezés összefoglaló értékelése	54
3.2. A CAF felvételezés eredményeinek részletes bemutatása	56
3.3. CAF KÉRDŐÍV	63
3.4. CAF KÉRDŐÍVEK EREDMÉNYI	92
4. MÉLYINTREJÚ KÉRDÉSEK	106
5. MÉLYINTERJÚ, SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS	107
5.1. Az önkormányzati vezetés megítélése	107
5.2. Az önkormányzat vezetői tervezésének minősítése	108
5.3. Az emberi erőforrás megítélésnek vizsgálata	110
5.4. Az önkormányzat kapcsolatrendszerének, a működés anyagi és infrastrukturális feltételeinek megítélése	111
5.5. Az önkormányzati folyamatok megítélése	112
5.6. A partnerek, ügyfelek elégedettségének megítélése	113
5.7. A dolgozói megelégedettség megítélése	115
5.8. Az önkormányzat társadalmi megítélése	115
5.9. Az önkormányzati működés teljesítménymutatóinak megítélése	116

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A helyzetfelmérő tanulmány célja, hogy különféle módszerek alkalmazásával feltárja a Püspökladány Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti működését meghatározó legfontosabb tényezőket. A helyzetfelmérés során vizsgáltuk a vezetést, a vezetési struktúrát, a Hivatal működésének munkaszervezését, a szervezeti hierarchiát és azokat a szervezeti gátló tényezőket, amelyek megítélésünk szerint hatással vannak a Hivatal eredményességére. A fő célunk az volt, hogy tényleges vizsgálatokkal, felmérésekkel alapozzuk meg a szervezetfejlesztési javaslatainkat. Ennek a munkának feladata volt továbbá meghatározni azokat a területeket ahol leginkább szükség van fejlesztésre, szervezeti átalakításra. E felmérés eredményeire alapozható csak a projekt oktatási programja is. Az oktatási program révén azt szeretnénk elérni, hogy a szervezeti tagok megismerjék a helyzetfelmérés során feltárt problémákat és felkészítsük őket a szervezeti változásokra és abban való együttműködésre. A helyzetfelmérő tanulmány tehát alapja ennek a munkának. Vizsgálatainkat négy módszerre építettük: SWOT analízis; problématerkép összeállítás és problémaelemzés; CAF kérdőíves felvételezés; személyes mélyinterjú készítés. A vizsgálatokban a Polgármesteri Hivatal alkalmazottjai és vezetői nagy létszámban vettek részt és aktívan közre is működtek.

Az elvégzett vizsgálatok eredményei alapján beazonosítottuk a fejlesztésre javasolt területeket, amelyek közül a megrendelő választása alapján kerülnek kijelölésre/kiválasztásra azok, amelyek a további munka fókuszát és lehatárolását jelentik. A mellékelt lista két részből áll; az első rész funkció és folyamat megközelítésű, míg a második rész módszertani és képesség fejlesztési eszközöket tartalmaz, amely az oktatási programelem ajánlott területei is egyben.

A szervezetfejlesztés javasolt területei:

1. A kommunikációs rendszer (külső – belső) továbbfejlesztése (teljes körűség hiánya, működési zavarok, kommunikációs szintek)
2. A motivációs rendszernek, mint vezetési eszköznek a hatékonyabb kihasználása.
3. A munkák tervezhetőségének javítása. (Sok az „ad hoc” feladat azon a területen is, ami nem ügyfélfüggő.)
4. Az ügyfél szolgálati rendszer újra szervezése. (Az ügyfelekkel kapcsolatos ügyintézés során sok az egyedi ügy, strukturális problémák.)
5. Stratégiai gondolkodás/tervezés szerepének növelése a Hivatalban. (kommunikációs problémák, feladat és hatáskör)
6. Informatikai rendszer hiányosságai és az alkalmazási lehetőségek kiaknázatlansága (felkészülési hiányosságok, infrastrukturális hardver problémák).
7. A Hivatal feladat struktúrájának és humánerőforrás ellátottságának jobb megfeleltetése. (pl. szabályozás, képzés, szervezeti rend).
8. Társadalmi problémák (roma) projekt szemléletű kezelése. (Benchmarknak alkalmas minta projektek kialakítása.)
9. Közhasznú foglalkoztatottakkal kapcsolatos tevékenységek szabályozása, mintaprojektek.
10. Pályázási rendszer átalakítása (helyi erőforrások és a külső szakértelem szinergiájának biztosítása).
11. Benchmarking klubok szervezése (a kapcsolati háló szerepének növelése).
12. Politikai és szakmai szintek együttműködésének javítása a közös tanulás elve alapján.
13. Az irodák közötti feladatstruktúra áttekintése, újraszabályozása.
14. Minőségirányítási rendszer lehetőségeinek teljesebb kihasználása (belső auditok céljának kibővítése, folyamatos fejlesztés belső erőforrásokra, és mérésekre építése).
15. Társadalmi kapcsolatok fejlesztése (civil kerek asztal, gazdasági kerek asztal stb.).
16. Szervezetfejlesztési képességek kifejtése (módszertani felkészítés, „önjáróvá” válás).

KÉPZÉSI ÉS KÉPESSÉGFEJLESZTÉSI TERÜLETEKRE VONATKOZÓ JAVASLATOK

A vezetők számára az alábbi témák feldolgozását javasoljuk:

1. Vezetői képességfejlesztés (vezetési stílusok, változáskezelés, visszacsatolás, problémamegoldás, értékelés, motiváció, konfliktuskezelés)
2. Problémamegoldás
3. Teljesítményértékelés, motiváció
4. Időgazdálkodás
5. Kommunikációs tréning
6. Projektciklus menedzsment
7. A közigazgatási szervek belső szabályozása
8. Prezentációs ismeretek
9. Humánerőforrás menedzsment
10. Ügyintézés modellezése

A dolgozók számára az alábbi témák feldolgozását javasoljuk:

1. Csapatépítés
2. Problémamegoldás, konfliktuskezelés, kommunikáció
3. Időgazdálkodás
4. Ügyfélkezelés, stresszkezelés
5. Projektciklus menedzsment
6. Ügyintézés modellezése
7. Hatékony időgazdálkodás

BEVEZETÉS

Az általunk beadott és elfogadott pályázati anyag a Püspökladány Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztési programjára az alábbi módszertani folyamatot dolgozta ki:

- Helyzetfelmérés
- Helyzetfelmérő tanulmány összeállítás
- Képzési javaslat megfogalmazás
- Képzés megvalósítás, felkészítés a szervezeti változtatások bevezetésére
- Szervezetfejlesztési koncepció kidolgozás

A helyzetfelmérés jelenti a szervezetfejlesztési tanulmány alapját. Ennek keretében fel kell tárni, hogy a Polgármesteri Hivatal szervezeti struktúrája jelenlegi strukturális felépítése, hierarchiája mennyire van összhangban a Hivatal által elvégzendő feladatokkal. Fel kell tárni, hogy a szervezet működését milyen tényezők befolyásolják, melyek azok amelyek elősegítik, és melyek azok, amelyek támogatják a Polgármesteri Hivatal hatékonyságát. A felmérésnek ki kell terjedni a humán feltételekre is, azaz, hogy a Polgármesteri Hivatal alkalmazottjai szakképzettségükben, szakmai összetételében, kompetenciájukban eleget tudnak-e tenni az elvárásoknak a szervezeti feladatoknak. továbbá vizsgálandó a működés infrastrukturális feltétel rendszere, az informatikai háttér biztosítottsága is. Mindezekből látható, hogy ez egy több tényezős, sokoldalú felmérés, mely csak úgy teljesíthető megfelelő szinten, ha több módszer párhuzamos használata valósul meg a programban. Ennek megfelelően a helyzetfelmérés megalapozására a jelenlegi helyzet pontos megismerésére több módszert is alkalmaztunk:

SWOT analízis: a szervezet belső adottságainak és a környezeti feltételek elemzésére alkalmas általánosan elterjedt módszer. A SWOT analízissel választ kaphatunk arra, hogy az erősségek mellett melyek a szervezet gyengeségei. Ezek a gyengeségek természetesen belső adottságként vannak

jelen, amelyek feltárása elősegítheti a jobb működést. A külső környezeti feltételek esetében mind a lehetőségek, mind pedig a fenyegetettségek feltárása fontos lehet a szervezetfejlesztés megalapozásánál.

Problémafelmérés, problématerkép készítés: a szervezet tanulmányozásának szintén elfogadott módszereként ismeri a szakirodalom a problémaelemzést. A vizsgált szervezet munkatársainak, alkalmazottainak közreműködésével arra vállalkozunk ennek a módszernek a segítségével, hogy megismerjük a szervezet működésében jelenlévő problématerületeket, a működést akadályozó tényezőket. A problémafelvetéseket strukturált formában, szakterületenkénti kimutatásban és feldolgozásban elemezzük és mutatjuk be.

CAF (Common Assessment Framework): a közös önértékelési keretrendszer az Európai Unió által kidolgozott az Önkormányzatok által általánosan használt kérdőíves felmérési módszer. Mivel a CAF elsősorban az Önkormányzati szervezetek működésének megismerésére, feltárására irányul úgy ítéltük meg, hogy a szervezetfejlesztési tanulmány megalapozásához, ennek a módszernek a használatával értékes információhoz juthatunk, Mivel a módszer elsősorban teljesítményértékelési és minőségmenedzsment szemléletű ezért a témához bizonyos változtatásokat kellett a kérdőívekben elvégeznünk. Ennek eredményeként nem egy mechanikus átvételről van szó jelen esetben, hanem egy adaptációról. Ezért az általunk átdolgozott kérdőíveket a szervezetfejlesztési tanulmányhoz mellékletként csatoljuk.

Mélyinterjú: ez a módszer a szervezeti tagokkal folytatott személyes interakcióra épül. Mivel a mélyinterjúban elhangzott kérdések strukturáltak, előre kidolgozottak és minden egyes interjúalany ugyanazokat a kérdésekre válaszol. Ezért az eredmények nagyon jól használhatók a helyzetfeltáró munkában. Megismerhetők a szervezeti tagok gondolatai, személyes ambíciói, ugyanazokról a problémákról megfogalmazott véleményük is. Ez nagy segítséget nyújthat a fejlesztési koncepció kidolgozásánál.

Dokumentumelemzés: ennek keretében a szervezet által rendelkezésünkre bocsátott szervezeti dokumentumok (szervezeti működési szabályzat,

munkaköri leírások, ügyirat statisztika, ügyrend, eljárási szabályozások) tanulmányozása és elemzése alapján kívánunk megállapításokat tenni a jelenlegi helyzetre vonatkozóan. A dokumentumelemzés eredményei alapján különféle szervezeti változtatási javaslatok konkrétabbá, megalapozottabbá tehetőek.

A helyzetfelmérő módszerek eredményei alapján állítható össze a végleges helyzetelemzés. Az itt kidolgozott megállapítások, következtetésekre lehet építeni a szervezetfejlesztési javaslatokat. A feltáró munka eredményeként elsősorban megfogalmazzuk azokat a területeket, ahol problémákat látunk és változtatást igényelnek. Egy ilyen felmérő munka során természetesen számos probléma körvonalazható a program alapján, a Polgármesteri Hivatal vezetővel közösen ki kell jelölni azokat a területeket, amelyekre vonatkozóan részletes fejlesztési javaslatokat kell kidolgozni. A fejlesztendő területek kiválasztása után kerülhet sor a képzési program kidolgozására és megvalósítására. A képzési programnak elő kell segítenie a szervezetfejlesztési változtatások megvalósítását, azaz ennek keretén belül fel kell készíteni a szervezeti tagokat a szervezetfejlesztés tényleges realizálására.

1. SWOT analízis

A SWOT analízis általánosan elfogadott és alkalmazott módszer, amely kiválóan alkalmas egy adott szervezet tevékenységének elemzésére. A SWOT listákat az általunk előírt struktúrának megfelelően a szervezeti tagok közreműködésével kívánjuk összeállítani. Ennek eredményeként a SWOT analízis eredménye a konkrét szervezetre vonatkozóan tesz megállapításokat a SWOT klasszikus négy területe, két fő szervezeti jellemzőt foglal magában. A belső adottságok, mint erősségek és gyengeségek jelennek meg a felvételezés során. A külső körülmények jelentik a lehetőségeket és a fenyegetettségeket. Az általunk alkalmazott módszer a résztvevők számára jól értelmezhető, egyszerű, rövid idő alatt elsajátítható. Az így kapott eredmények jól strukturálhatóak, áttekinthetőek, alkalmasak arra, hogy a szervezet jelenlegi helyzetét jól prezentálják. A felvételezés technikai feltételei minimálisak, időráfordítás igénye is elfogadható terjedelmű. Ezzel szemben olyan konkrét információkat ad, amely az állapotfelméréshez és a helyzetfelméréshez elengedhetetlenül szükséges. Jól összevethetőek az eltérések a vezetői és a beosztotti véleményalkotás között. Az erősségek felvételezésével és meghatározásával az a célunk, hogy feltárjuk, azokat a területeket, amelyek mint belső adottságok jelen vannak a szervezetben és segítik a működés eredményességét. A gyengeségek esetében a fejlesztendő területekre vonatkozóan kívánunk információkat szerezni. A SWOT analízis egyik nagy előnye, hogy feltárva a belső gyengeségeket választ kapunk arra vonatkozóan, hogy ezek a belső adottságok milyen területeket érintenek, milyen módon küszöbölhetőek ki. A szervezetfejlesztésnek ez az alapvető célja. Az is nagyon fontos célja a módszer alkalmazásának, hogy milyen lehetőségeket látnak a szervezeti tagok a Polgármesteri Hivatal fejlődésében, működésének javítására. Itt meg kell említeni, hogy a különféle beállítódások és értékrendek miatt az egymásnak ellentmondó információk és gondolatok is felmerülhetnek, de ebben rejlik ennek az előnye. Hasonlóan eredmények várhatóak a fenyegetettségek összefoglalásával is. Azokat a veszélyeket

vesszük számba, amelyek a működés során valamilyen hátrányos következményekkel fenyegetik a szervezetet. Fontos, hogy az elemzésbe a Polgármesteri Hivatal minden alkalmazottját bevonjuk és azok abban aktívan részt is vegyenek. A munkába viszont megkülönböztetett figyelemmel kívántuk bevonni a Polgármestert, az Alpolgármestereket, a Jegyzőt, az Aljegyzőt, valamint az Irodavezetőket. Sajnos a SWOT analízis felvételezésekor a Polgármester Úr hivatali elfoglaltságai miatt nem tudott részt venni. Emiatt előfordulhat, hogy az általa fontosnak tartott információk felvetések kimaradhattak valamelyik terület elemzéséből. A munkamódszer miatt azonban ennek utólagos pótlására azonban nincs lehetőség, mert tréningyszerű csoportos szellemi munka az adott csoport egyidejű teljes és tényleges jelenlétét odafigyelését a közös gondolkodást feltételezi. Ezt utólag pótolni vagy újra kialakítani nem lehet.

A résztvevőkkel a moderátor ismertette a munka menetét, a módszer lényegét, a lebonyolítás és a viselkedés szabályait. Ezt követően a módszer leírását, valamint az analízist bemutató táblázatot valamennyi résztvevő nyomtatott formában is megkapta. Öt perc állt rendelkezésükre arra, hogy egyénileg, gondolataikat rendszerezve a kiosztott lapokon néhány ötletet összeírjanak, majd a moderátor flip chart papírokra gyűjtötte a résztvevők ötleteit. A moderátor a nem strukturált munkamódszert alkalmazta, mivel a résztvevők száma nem indokolta a strukturált moderálást. Több esetben segítő kérdésekkel kellett a gondolatokat mederben tartani és az újabb ötleteket ösztönözni. A munka menete során nem fordult elő olyan, hogy hallgatás, passzolás, a témától való lényeges eltérés, a szabályok be nem tartása, vagy más rendkívüli esemény megakasztotta volna a csoportdinamikát és a moderátornak különleges eljárásokat kellett volna igénybe venni.

A résztvevők eltérő intenzitással vettek részt a munkában. A legaktívabb résztvevő a polgármester volt, valamint a jegyző – ez jó példával szolgálta a többi résztvevő számára, ugyanakkor a helyettesítőként a csoportba került

személyekre rossz hatással volt. Ezek a munkatársak ugyanis beosztotti pozícióban nem mertek a főnökség jelenléte előtt pl. a gyengeségekre rámutatni. Volt olyan résztvevő is, – intézményvezető – aki egyetlen gondolattal sem járult hozzá a csoportmunkához.

Az elemzésre fordított idő elegendő volt arra, hogy a résztvevőkben összegyűlt információ, ötlet, vélemény, javaslat felszínre kerüljön, az adott munkaszakaszban le lehetett zárni a csoportmunkát, mivel minden, akkor felmerülő, lehetséges információ rögzítésre került a flipchart táblákon.

Az ötletek összegyűjtését követően valamennyi résztvevő súlyozhatott. Mivel az elemzés során az erősségek nagyságrendekkel nagyobb számban gyűltek össze, mint a másik három összetevő, ezért az erősségek tekintetében mindegyik csoporttag 10 ponttal, a gyengeségek, lehetőségek, veszélyek esetében 5-5 ponttal súlyozhatták a felsoroltakat aszerint, hogy számukra az összegyűjtött elemek közül melyik igazán fontos. A pontokat egyesével teheték egy-egy felsorolt elem mellé.

A súlyozásokat követően az egyes elemek pontszámai összesítésre kerültek, amely megmutatta, hogy melyek azok a legfontosabb erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek, amelyek a csoport valamennyi tagja számára egyaránt fontosak és/vagy kiemelt jelentőségűek.

1.1 A SWOT analízis eredménye

Erősségek:

Szervezeti szempontból azokat a belső tulajdonságokat értjük erősségek alatt, amelyek jól működnek, előnye származik a szervezetnek ezekből. Nem szükséges ezeken való változtatás vagy beavatkozás. Szervezetfejlesztési szempontból azért fontos ezeknek az ismerete, hogy jól el tudjuk különíteni a fejlesztendő területeket. A fejlesztést vagy változtatást nem igénylőktől hozzátéve azt, hogy ezeknek az eredményeknek a megtartása és megerősítése továbbra is fontos feladata a szervezeteknek.

Fontosság	Erősség megnevezése	Kapott pontszám
1	Magasan képzett szakemberek	19
2	Magas fokú munkaszervezés	15
3	A dolgozók magas hivatástudattal rendelkeznek, munkaszeretetük nagy	9
4	Jó munkatársi kapcsolatok	5
5	Megfelelő infrastruktúra a munkavégzéshez	3
5	Van számonkérés	3
6	Informális kapcsolatok jók	2
7	Sok a fejlesztési projekt	1

Erősségek (amelyek nem kaptak súlyt és pontszámot)
1. Tapasztalt vezetői gárda
2. A dolgozók lojálisak a munkaadókhöz
3. A változásokat alaposan előkészítik
4. Humánus hozzáállás az ügyek elbírálásában
5. Irodák közötti kapcsolatok jók
6. Tervezett, végiggondolt munkafolyamatok
7. Jó kapcsolat a lakossággal
8. Lelkiismeretes ügyintézés
9. A hivatal relatív fiatal átlagéletkora
10. Van jogszabályfigyelő rendszer
11. A hivatali dolgozók társadalmi elfogadottsága jó
12. Helyi vezetői értekezletek
13. Van visszacsatolás a lakosság és a képviselő-testület részéről a hivatali munkáról
14. Hivatali folyamatok szabályozottak
15. Az átláthatóság és a nyilvánosság biztosított
16. Apparátusi értekezleteken tájékoztatják a dolgozókat a szakmai munkáról

17. A dolgozói juttatásokról önkormányzati rendelet van
18. Léteznek szociális juttatások
19. Stabil pénzügyi helyzet
20. Oktatási területen létezik 6 évre szóló fejlesztési terv
21. A gyámhivatalban magasan képzett munkatársak dolgoznak
22. Létezik belső képzés (gyámhivatal)
23. Létezik egységes feladatértelmezés (gyámhivatal)
24. Létezik közös jogszabály értelmezés (szoc.iroda)
25. Van minőségbiztosítási rendszer
26. Tapasztalt vezetői gárda
27. A dolgozók lojálisak a munkaadókhöz
28. A változásokat alaposan előkészítik
29. Humánus hozzáállás az ügyek elbírálásában
30. Irodák közötti kapcsolatok jók
31. Létezik egységes feladatértelmezés (gyámhivatal)
32. Létezik közös jogszabály értelmezés (szoc.iroda)
33. Van minőségbiztosítási rendszer

Érdekes tapasztalat, hogy a résztvevők sok erősséget soroltak fel. Ez egyrészt azt mutatja, hogy megítélésük szerint sok területen értek el olyan eredményeket, amelyekre joggal lehetnek büszkék, ezeket ismerik, az eredményeket megőrzik, fejlesztik.

Mivel az elemzésben kizárólag vezetők vettek részt, nem tudhatjuk, hogy a felsorolt eredményeket a dolgozók is magukénak vallanák-e. Fontos tényező az is, hogy a vezetés önmagát elhivatott, felkészült gárdaként határozta meg, amely a szervezetfejlesztés során később nagy jelentőséggel bírhat és amelyre a szervezetfejlesztési csapat joggal hivatkozhat és támaszkodhat.

Ugyanakkor már itt említést érdemel, hogy a később felvett probléma listákkal a SWOT analízis erősségeinek egyes eleme jelentős ellentmondást mutat. Pl.

- ⇒ magasan képzett szakemberek az egyik oldalon, majd ugyanez a csapat motiválatlan, pontatlan, a határidőket nem tartja,
- ⇒ a vezetők megítélése szerint a dolgozók egymás munkáját segítik, ugyanakkor a dolgozók a problémafelvetéskor ezt több ponton is cáfolták,
- ⇒ erősségként jelent meg a tervezett, jól végiggondolt munkafolyamatok, ugyanakkor a későbbi probléma felvételezésen éppen ennek az ellenkezőjét fogalmazták meg a vezetők és a dolgozók egyaránt,

⇒ az erősségek között jelent meg a változások alapos előkészítése, a jó információ áramlás, de később ezeket a gondolatokat is cáfolta a problémalista.

De megfigyelhetünk már most is munkaszervezésre utaló problémákat – amelyeket később a problémalisták igazolnak – túlvállalják magukat, sok a feladat, nincs idő a feladatok elvégzésére, sok az adminisztrációs teher, a dolgozók nem egyenletesen leterheltek, stb.

Megfigyelhetünk továbbá ellentmondást az analízisen belül is, mert erősségként határozzák meg azt, hogy sok plussz feladatot vállal fel a hivatal, sokat pályáznak, ugyanakkor veszélyként élik meg, hogy nincs idő a feladatok következetes végig viteléhez, valamint a költségvetést ellehetetleníti ez a helyzet.

A vezetés megítélése szerint a dolgozók tisztában vannak a feladataikkal, ugyanakkor a gyengeségekben azt láthatjuk, hogy a vezetők viszont nem tudják, hogy mivel foglalkoznak a dolgozók, a munkateher elosztása az irodák és a dolgozók között sem egyforma. (ezt később a problémalisták is megerősítették)

Gyengeségek:

A szervezetfejlesztési munka elsődleges célja azoknak a területeknek a feltárása és definiálása, amelyek a szervezeten belül nem vagy rosszul működnek. ezek a tényezők lehetnek az okai az alacsony hatékonyságnak. A gyengeségek elsősorban belső negatív tulajdonságok, melyek megváltoztatásra vagy megszüntetésre szorulnak. Mivel belső tulajdonságokról van szó ezeken viszonylag könnyű változtatni, mivel az elsősorban a szervezetben dolgozók magatartásán, hozzáállásán és akaratán múlik, hogy milyen ütemben lehet a gyengeségeket felszámolni illetve átalakítani erősségekké is.

Fontosság	Gyengeség megnevezése	Kapott pontszám
1	Munkateher egyenlőtlen elosztása	16
2	Alacsony hivatali létszám	7
3	Elavult a számítástechnikai rendszer	6
4	Jogi szakember hiánya a jogi irodában	4
5	A formális kapcsolatos nem jól működnek	3
5	Nem megoldott az utánpótlás a hivatalban	3
6	Feladatmaradás a leterheltség miatt	2
6	Az irodák közötti munkakapcsolat akadozik	2
7	E-kapcsolattartás gyenge (mindenkivel)	1
7	Kisegítő személyek gyakori változtatása nehezíti a munkát	1

Gyengeségek (amelyek nem kaptak súlyt és pontszámot)
1. Önkormányzatokkal való együttműködés nem elég intenzív (szervezeti szinten)
2. Nem minden területen ügyfélbarát a hivatal (tárgyi hiányosságok ügyintézők hozzáállása)
3. Jogszabályfigyelő rendszert nem ismerik a kollegák
4. Szakmai képzések nem túl gyakoriak
5. Nincs mindenkinek Internet hozzáférés
6. Kicsi a hivatal épülete
7. Kevés az ügyfélfogadásra alkalmas iroda
8. Papíralapú munkavégzés
9. Problémát jelent a helyettesítés
10. Államigazgatásban jártas pénzügyi szakemberek hiánya a hivatalban
11. A gyámhivatalban nagy a fluktuáció
12. A változtatások elhúzódnak

A gyengeségek között felsorolt hiányosságok később a problémalistákban is visszaköszönnek, megerősítve az itt felsoroltakat. Pl.

- ⇒ a kommunikáció hiánya, vagy nem megfelelő volta,
- ⇒ az egyéni értékelések, a motiváció hiánya,
- ⇒ a munkatársak és az egyes szakterületek közötti nem megfelelő munka- és személyes kapcsolat,
- ⇒ csapatépítés, képzés hiánya,
- ⇒ rossz technikai ellátottság, stb.

A felsorolt gyengeségek elsősorban vezetési, humánerőforrás és munkaszervezési problémákra utalnak, s már itt megfogalmazódik az igény a

dolgozókkal való erőteljesebb foglalkozásra, az egyéni értékelésekre, valamint a humánerőforrás optimálisabb használatára, az oktatás, képzés szükségességére.

Érdekesség, hogy mind a vezetők, mind a beosztottak egyetértettek abban, hogy az egyik legnagyobb probléma, hogy a hivatalban dolgozó köztisztviselők létszáma nagyon kevés. Ez rengeteg egyéb problémára is visszavezethető, illetve magyarázható. Pl. leterheltség, motiváció hiánya, helyettesítési problémák szervezetek közötti koordináció hiánya, stb.

A gyengeségek szinte minden tekintetben visszaköszönnek, megfogalmazódnak a később felvett problémalistákban is.

Lehetőségek:

A külső adottságok megítélésének kettős megközelítése lehetséges. A pozitív tényezőket lehetőségeknek nevezzük. ez azt jelenti, hogyha a szervezeti tagok felismerik a külső körülmények biztosította pozitív lehetőségeket kihasználhatják azokat annak érdekében, hogy a szervezet eredményesebben működjön és a gyengeségeket erősségekké változtassa.

Fontosság	Lehetőségek megnevezése	Kapott pontszám
1	Vannak pályázati lehetőségek az önkormányzatok számára	5
2	jogszabályi környezet változásai	3
3	E-kapcsolat tartás előnyeinek kihasználása	3

Lehetőségek (amelyek nem kaptak súlyt és pontszámot)
1. A környező hasonló adottságú önkormányzatokkal való együttműködés létezik
2. Az ügyintézéshez (a település mérete miatt) több helyismerettel rendelkeznek
3. A lakosság és a képviselő-testület véleményét a hivatali munkáról mérhetővé lehet tenni
4. Aktuális politikai háttér kihasználása, politikai támogatottság

A lehetőségek meghatározásakor a csoport tagjai nem voltak aktívak, illetve ehhez a területhez csak kevés összetevőt soroltak, találtak annak ellenére,

hogyan a csoportmunka során a moderátor több, erre utaló tényezőt is talált, s segítő kérdéseivel orientálta ezek felismerését.

A munka során egyértelműen kiderült, - s ezt a lehetőségek listája is megerősítette – hogy a szervezet vezetése büszke az elnyert pályázati forrásokra és az azokból megvalósított fejlesztésekre. Ez az erősségeknél is egyértelműen megjelent.

Ugyanakkor érdekes tapasztalat, hogy mind a dolgozók, mind a vezetők a napi munka terhei alól nehezen szabadulnak, s a jó lehetőségek meglátásában ez korlátozza őket. A jövőbe vetett hitük és a kezdeményező készségük nagyon alacsony színvonalú, többeken a vezetők közül egyértelműen látszik a kiégés valamennyi jele. Sokszor fásultak, nehezen fogalmazznak meg véleményt, kritikát, bizonyos fokú félelem jelent meg, amikor a hivatali működéssel szembeni kritikát kellett megfogalmazniuk.

Veszélyek:

A külső körülmények negatív vonatkozásait nevezzük veszélyeknek. Ezek olyan hatások, amelyek bekövetkezése negatívan hat a szervezet eredményességére. Korlátokat jelenthet a működésben, hátrányosan befolyásolhatják a szervezet tevékenységét, kockázatot jelentenek a szervezet számára. A veszélyek definiálása, feltárása, megismerése alapvető fontosságú tényező ahhoz, hogy védekezni lehessen ellenük. Ezek a külső tényezők a Hivatal és a szervezet akaratán kívül léteznek, objektív tényezők, amelyeket a szervezet nem tudja megszüntetni csak megfelelő információ birtokában esetleg sikerül azokat kikerülni vagy hatásukat tompítani.

Fontosság	Veszélyek megnevezése	Kapott pontszám
1	A költségvetés stabilitásának fenntarthatósága	9
2	A költségvetés stabilitása meginoghat	8
3	A pályázatok utófinanszírozása gondot okoz	6
4	Gyakrabban változnak a jogszabályok	4
4	Nehézségbe ütközik a jogszabály értelmezés	4
5	Pályázatok esetén a belső humánerőforrás biztosítása nehéz (tanácsadók összehangolása)	2
6	Projektek önrészét nehéz megteremteni	1
6	A növekvő leterheltség a színvonal rovására mehet	1

Veszélyek (amelyek nem kaptak súlyt és pontszámot)
1. A térség leszakadhat a fejlődésben
2. Csökkenő normatív támogatások
3. Túl sok, gyors az alkalmazandó jogszabály
4. Politikai változások hatása a hivatali munkára
5. Időnként túlvállalja magát a hivatal (pályázatok)
6. A szociális problémák begyűrűznek a hivatali hatósági munkába

Mindezek ellenére a veszélyektől való tartózkodás mégsem egyértelmű, hiszen, ha a pályázati lehetőségekkel nem élnek, a város fejlődését akadályozzák, tehát a veszélyt jelentő helyzetekbe mégis bele kell menniük.

Az, hogy ezeket a helyzeteket helyesen tudják elemezni, a kockázatos tényezőket időben felmérni és attól tartózkodni tudjanak, a szervezetfejlesztés egyik kulcsterülete kell, hogy legyen.

STRUKTURÁLT SWOT ANALÍZIS

Erősségek + Belső tulajdonságok	Gyengeségek - Belső tulajdonságok
<p>34. Magasan képzett szakemberek (19) 35. Magas fokú munkaszervezés (15) 36. A dolgozók magas hivatástudattal rendelkeznek, munkaszeretetük nagy (9) 37. Jó munkatársi kapcsolatok (5) 38. Megfelelő infrastruktúra a munkavégzéshez (3) 39. Van számonkérés (3) 40. Informális kapcsolatok jók (2) 41. Sok a fejlesztési projekt (1) 42. Tapasztalt vezetői gárda 43. A dolgozók lojálisak a munkaadókhoz 44. A változásokat alaposan előkészítik 45. Humánus hozzáállás az ügyek elbírálásában 46. Irodák közötti kapcsolatok jók 47. Tervezett, végiggondolt munkafolyamatok 48. Jó kapcsolat a lakossággal 49. Lelkiismeretes ügyintézés 50. A hivatal relatív fiatal átlagéletkora 51. Van jogszabályfigyelő rendszer 52. A hivatali dolgozók társadalmi elfogadottsága jó 53. Helyi vezetői értekezletek 54. Van visszacsatolás a lakosság és a képviselő-testület részéről a hivatali munkáról 55. Hivatali folyamatok szabályozottak 56. Az átláthatóság és a nyilvánosság biztosított 57. Apparátusi értekezleteken tájékoztatják a dolgozókat a szakmai munkáról 58. A dolgozói juttatásokról önkormányzati rendelet van 59. Léteznek szociális juttatások 60. Stabil pénzügyi helyzet 61. Oktatási területen létezik 6 évre szóló fejlesztési terv 62. A gyámhivatalban magasan képzett munkatársak dolgoznak 63. Létezik belső képzés (gyámhivatal) 64. Létezik egységes feladatértelmezés (gyámhivatal) 65. Létezik közös jogszabály értelmezés (szoc.iroda) 66. Van minőségbiztosítási rendszer</p>	<p>13. Munkateher egyenlőtlen elosztása (16) 14. Alacsony hivatali létszám (7) 15. Elavult a számítástechnikai rendszer (6) 16. Jogi szakember hiánya a jogi irodában (4) 17. A formális kapcsolatos nem jól működnek (3) 18. Nem megoldott az utánpótlás a hivatalban (3) 19. Feladatmaradás a leterheltség miatt (2) 20. Az irodák közötti munkakapcsolat akadozik (2) 21. E-kapcsolattartás gyenge (mindenkivel) (1) 22. Kisegítő személyek gyakori változtatása nehezíti a munkát (1) 23. Önkormányzatokkal való együttműködés nem elég intenzív (szervezeti szinten) 24. Nem minden területen ügyfélbarát a hivatal (tárgyi hiányosságok ügyintézők hozzáállása) 25. Jogszabályfigyelő rendszert nem ismerik a kollegák 26. Szakmai képzések nem túl gyakoriak 27. Nincs mindenkinek Internet hozzáférés 28. Kicsi a hivatal épülete 29. Kevés az ügyfélfogadásra alkalmas iroda 30. Papíralapú munkavégzés 31. Problémát jelent a helyettesítés 32. Államigazgatásban jártas pénzügyi szakemberek hiánya a hivatalban 33. A gyámhivatalban nagy a fluktuáció 34. A változtatások elhúzódnak</p>

Lehetőségek + Külső tulajdonságok	Veszélyek - Külső tulajdonságok
<p>5. Vannak pályázati lehetőségek az önkormányzatok számára (5)</p> <p>6. jogszabályi környezet változásai (3)</p> <p>7. E-kapcsolat tartás előnyeinek kihasználása (2)</p> <p>8. A környező hasonló adottságú önkormányzatokkal való együttműködés létezik</p> <p>9. Az ügyintézéshez (a település mérete miatt) több helyismerettel rendelkeznek</p> <p>10. A lakosság és a képviselő-testület véleményét a hivatali munkáról mérhetővé lehet tenni</p> <p>11. Aktuális politikai háttér kihasználása, politikai támogatottság</p>	<p>7. A költségvetés stabilitásának fenntarthatósága (9)</p> <p>8. A költségvetés stabilitása meginoghat (8)</p> <p>9. A pályázatok utófinanszírozása gondot okoz (6)</p> <p>10. Gyakrabban változnak a jogszabályok (4)</p> <p>11. Nehézségbe ütközik a jogszabály értelmezés (4)</p> <p>12. Pályázatok esetén a belső humánerőforrás biztosítása nehéz (tanácsadók összehangolása)(2)</p> <p>13. Projektek önrészét nehéz megteremteni (1)</p> <p>14. A növekvő leterheltség a színvonal rovására mehet (1)</p> <p>15. A térség leszakadhat a fejlődésben</p> <p>16. Csökkenő normatív támogatások</p> <p>17. Túl sok, gyors az alkalmazandó jogszabály</p> <p>18. Politikai változások hatása a hivatali munkára</p> <p>19. Időnként túlállalja magát a hivatal (pályázatok)</p> <p>20. A szociális problémák begyűrűznek a hivatali hatósági munkába</p>

2. Problémafelmérés, problématerkép készítés

A Polgármesteri Hivatal vezetőinek és alkalmazottainak aktív közreműködésével és bevonásával végeztük el a problémafelmérést és felvételezést. A szervezeti tagokat csoportokba soroltuk és az azonos kompetenciájú és paraméterű csoporttagok kreatív részvételével generáltuk a problémalistákat. A problémalisták készítésének az volt a célja, hogy beazonosítsuk és definiáljuk azokat a területeket, amelyek akadályozzák a szervezet működését, hátráltatják a napi munkavégzést, gátolják a kommunikációt és az információáramlást. Akadályozzák a csoportok tevékenységeit. A problémalisták készítésének további célja, hogy azokra olyan elemzéseket építsünk, amelyek lehetőséget adnak a súlyozásra, a problématerületek differenciálására, az okozati összefüggések feltárására. A közreműködői részvételre épülő csoportmódszer a brainstorming (ötletroham) kiválóan alkalmas erre a munkára, mert a csoportban résztvevő tagok gondolataikkal, ötleteikkel serkentik, mintegy motiválják a társaikat a problématerületek feltárásában meghatározásában. Ez a módszer a résztvevőket aktivitásra, közreműködésre és kreativitásra készíti. A kommunikáció közvetlen és többirányú, a felvetett problémákkal kapcsolatosan lehetőség van annak részletes megfogalmazására, kifejtésére, tisztázására. Az egyértelmű definiálásra. Lehetőség van vitára is, amely tovább serkenti az önálló gondolkodást, ennek eredményeként újabb és újabb gondolatok vetődnek fel, amelyet a csoport ismételtén megvitathat. Mindenki elmondhatja ezzel kapcsolatosan a véleményét. A munkát moderátor irányítja. Összefoglal, rendszerez, definiál, ezzel segítve a pontos és egyértelmű meghatározásokat. Csak akkor lehet eredményes egy szervezetfejlesztési munka, ha a helyzetfeltárás során egyértelműen beazonosítottuk a problémás területeket.

A problémafelmérés szervezésénél figyelembe kell lenni arra, hogy megfelelő létszámú csoportokat alakítsunk ki. Ahhoz ugyanis, hogy ez eléggé hatékonyan működjön a kis létszámú csoportok nem alkalmasak, mivel az

nem ösztönzi kellőképpen a résztvevőket és viszonylag kevés problémafelvetés születik. Sajnos az önkormányzati szervezetek esetében a vezetői létszám viszonylag alacsony, így a vezetőségi csoport létszám is csak kis csoport kialakítását teszi lehetővé.

A problémák beazonosítására három szakmai elven összeállított csoportban végeztük.

1. csoport	2. csoport	3. csoport
Polgármester	Irodavezetők	Dolgozók
Alpolgármesterek	Gyámhivatal vezető	
Aljegyző		

A problémalisták készítésekor az első csoportban a jegyző, a polgármester nem volt jelen, ezért – hasonlóan a SWOT analízishez – az általa beazonosított problémák a listára nem kerülhettek fel.

A hivatal három csoportra bontását egyfelől az indokolta, hogy megítélésünk szerint mindegyik csoport a munkavégzése során más-más problémákkal szembesül, illetve más dimenziókban látja azokat.

Másfelől tapasztalati tény, hogy az ilyen típusú feladatok megoldásánál a beosztottak és vezetők egy csoportba osztása nem hoz kellő eredményt, mivel az beosztottak ilyen esetekben nem merik véleményüket őszintén elmondani.

Ezért – annak ellenére, hogy ténylegesen fennállt a veszélye az alacsony létszámú csoportok kialakításának – úgy döntöttünk, hogy a szükséges információk és problémák kinyerése fontosabb a szakirodalmi metodikában meghatározott csoportlétszámok betartásánál.

(A döntésünk helyességét az elkészült problémalisták maximálisan be is igazolták.)

A probléma-felvételezés: A csoport tagjaival részletesen ismertettük a módszer lényegét. Miután mindenki kinyilvánította, hogy megértette a feladatot

5 perc alatt kellett összeállítaniuk, illetve megfogalmazniuk néhány problémát, amelyek a Polgármesteri Hivatal működésével kapcsolatosak. A problémákat elsősorban vezetési, szervezeti, ügyintézői oldalról kellett megközelíteniük. Az ilyen módon megfogalmazott felvetéseket mindenkinek írásban is össze kellett állítania. Az így leírt problématerületeket a résztvevők egyenként felolvasták a moderátor pedig flipchart íveken rögzítette. Erre azért volt szükség, hogy az esetleges átfedéseket, ismétlődéseket kiszűrjék. minden javaslattevőnek lehetősége volt a vitára a véleménynyilvánításra, a saját megfogalmazása melletti érvelésre. A közösen elfogadott listát mindenki rögzítette írásban egy üres papírlapon. Így alakult ki a nyers problémalista, amely minden résztvevő esetében rögzítésre került. Ezt követően önállóan minden csoporttag kiválasztotta az általa legfontosabbnak ítélt felvetést és azt 1-10 terjedő skálán súlyozta. A legjelentéktelenebb 1 pontot a legfontosabbak 10 pontot kaphattak.

(Mivel a dolgozói csoporton kívül a többi csoport kisebb létszámú volt és kevesebb problémát gyűjtött össze, ezért az 1,2,4 csoportokban csak 5-5 problémát választottak ki és súlyozták.). A súlyozott problémalistát szintén fali flipchart táblán közösen rögzítették felolvasás alapján, folyamatos egyeztetés mellett. Ennek eredményeként alakult ki a csoport közös súlyozott problémalistája. A felsorolt problématerületeket a moderátor által vezetett közös pontozás eredménye alapján azokat külön csoportokba sorolták az alapján, hogy milyen szakmai területet érintenek. Az egy típusba tartozó problémákat külön csoportokba sorolták, ez alapján jött létre a strukturált problémalista.

Ezt követően a vezetőkkel az első öt problémát ún. problémafa térképen külön ábrázoltuk. Ennek lényege, hogy a felmerült problémákat alábontottuk úgy, hogy megkerestük a fő ok okozatait. Ezzel létrejött egy még alaposabb elemzés, amely az adott problémák kialakulásához vezetett.

Másik haszna a problémafa készítésének, hogy az ok-okozati összefüggések bemutatásával és kidolgozásával alapot adtunk egy ún. Célfá készítésnek,

vagyis a problémák alapos elemzését követően célokat lehet a problémákból generálni.

Ezzel a módszerrel tehát kettős haszna is volt az előkészítésnek. (4-5. sz. mellékletek)

A dolgozók által feltárt problémák közül az elsőt elemeztük hasonló módszerrel.

A három kiscsoport által összeállított lista a szervezetfejlesztési projekt szempontjából igen fontos információkat tartalmaz és visszatükrözi az adott csoport speciális helyzetét, információkkal való ellátottságát, igényeit, stb.

2.1. A problémalisták eredménye

A részletes és strukturált problémalisták a 2. és 3. sz. mellékletben található.

A csoportfoglalkozások eredményeként **98 probléma gyűlt össze, amelyből 80 témakör került fel a súlyozott listákra.**

A 98 db, valamennyi résztvevő által fontosnak ítélt problémákat az alábbi témakörökbe lehetett csoportosítani:

- 2.2. Vezetési problémák
- 2.3. Munkaszervezési problémák
- 2.4. Humánerőforrás problémák
- 2.5. Pénzügyi problémák
- 2.6. Általános társadalmi problémák
- 2.7. Adminisztrációs problémák
- 2.8. Infrastrukturális problémák
- 2.9. Belső szabályozási problémák
- 2.10. Információáramlási problémák
- 2.11. Kommunikációs problémák

A **strukturált listák** eredményeképpen az egyes probléma csoportok az alábbi pontszámokat érték el:

Helyezés	Problémakör	Elért pontszám	Említés gyakorisága
I.	Vezetési problémák	661	60
II.	Munkaszervezési problémák	543	48
III.	Információáramlási problémák	456	40
IV.	Humánerőforrás problémák	393	35
V.	Kommunikációs problémák	356	35
VI.	Pénzügyi problémák	226	15
VII.	Belső szabályozási problémák	121	11
VIII.	Infrastrukturális problémák	110	12
IX.	Adminisztrációs problémák	7	2
X.	Általános társadalmi problémák	3	2

Problémakör	Említés gyakorisága az egyes csoportokban		
	Felsővezető k	Irodavezető k	Dolgozók
Vezetési problémák	12	26	38
Munkaszervezési problémák	13	28	21
Információáramlási problémák	2	16	37
Humánerőforrás problémák	5	15	21
Kommunikációs problémák	2	14	34
Pénzügyi problémák	2	13	7
Belső szabályozási problémák	6	6	3
Infrastrukturális problémák	2	11	3
Adminisztrációs problémák	1	-	1
Általános társadalmi problémák	-	2	-
Jogalkotási problémák	1	-	-

Látható, hogy a szervezetben a

- ⇒ vezetési,
- ⇒ munkaszervezési,
- ⇒ humánerőforrással kapcsolatos,
- ⇒ információ áramlási,
- ⇒ kommunikációs

problémák a legmeghatározóbbak. Ezt valamennyi kiscsoport által összegyűjtött problémák igazolják.

A szervezet tagjai által felvetett problémák mindegyike igen összetett. Általában egy adott probléma jellemzően legalább két-három, de előfordul,

hogy négy-öt problémacsoportba is besorolható. Ezt mutatja az említések magas száma.

Tanulságos azonban, hogy a vezetők leggyakrabban a munkaszervezéssel kapcsolatos problémákat említik meg, míg a dolgozók csoportja a vezetési és információáramlási, kommunikációs hibákat látják a legsúlyosabbnak.

A vezetők részéről ugyanakkor a kommunikációs és információáramlási kérdések nem jelentek meg szignifikánsan problémaként. Ezzel a témakörrel mindenképpen kiemelten kell foglalkozni a szervezetfejlesztés során.

Szintén érdekes, hogy a vezetők a belső szabályozatlanságot is problémaként élik meg, a dolgozók viszont éppen ennek nem tulajdonítanak jelentőséget.

Mindhárom csoport egyetért ugyanakkor abban, hogy a HR-rel kapcsolatos problémák a szervezetben igen súlyosak, megoldásra várnak.

Azt is el kell mondani, hogy az első három helyen megjelenő probléma szorosan összekapcsolódik és végeredményét tekintve ezek is a vezetési funkciókhoz tartozó tevékenységek, tehát a vezetés hibáit kell elsősorban kiküszöbölni, vagy a vezetési kompetenciákat kell erősíteni a jövőben.

Ezen túl erőteljesen jelen van az igény, hogy a szervezet egésze új módszereket tanuljon meg amely növelheti a munkaszervezés és munkavégzés hatékonyságát, javítja az információk áramlását, a munkavégzés körülményeit, amely itt nem csupán fizikai értelemben jelenik meg.

A problémák közül több olyan is felszínre került, amelyet mind a vezetők, mind a beosztottak egyaránt fontosnak tartottak. Pl.

- ⇒ a döntésekhez szükséges előkészítésre szánt idő kevés,
- ⇒ sokszor abbamaradnak kezdeményezések,
- ⇒ nincs jogszabálykövetés, feladat-megbeszélés,
- ⇒ a politikai erők nagy nyomást gyakorolnak – sokszor tudattalanul, sokszor tudatosan – a hivatali munkára,
- ⇒ többen végzik ugyanazt a feladatot,

⇒ sok a direkt és azonnali utasítás, amely a napi munkamenetet megzavarja,

⇒ elavultak a technikai körülmények, stb.

A dolgozók részéről elsősorban a munkavégzéssel, a megbecsüléssel, motivációval kapcsolatos problémák és kritikák fogalmazódtak meg.

A dolgozók igényelnék a gyakoribb megbeszéléseket, az egyértelmű utasításokat, az egyenlő elbírálást, valamint a vezetők részéről a rendszeres munkájukat érintő visszajelzéseket, valamint komolyabb teljesítmény-értékelést és gyakoribb ellenőrzést a vezetők részéről.

Erőteljes igény fogalmazódott meg a szakmai továbbképzések iránt, a csapatépítés terén. Mivel nem tudják kezelni a sem a személyes, sem a szervezeti konfliktusokat, ezért ilyen jellegű ismeretekre is kiéhezett a dolgozói gárda.

A vezetők szerint a dolgozók nem motiváltak, ugyanakkor a dolgozók szerint a vezetés nem nyitott és nem fogékony az újdonságokra, a dolgozók által kezdeményezett innovációra.

A csoportmunkák során több esetben is felmerült, hogy a szervezeti egységek, esetenként a dolgozók között nincs jó viszony, nem segítik és nem is ismerik egymás munkáját. Emiatt probléma van a helyettesítéssel, a napi munka megszervezésével. Igényelnék a formális vezetőket és azt, hogy a vezetők iránymutatást adjanak nekik problémás ügyekben, vagy jogszabályokban. A túlterheltség miatt a dolgozóknak nincs idejük az új jogszabályok megismerésére, a dolgozók igényelnék a munkakör gazdagítást, a problémafeltáró beszélgetéseket, a gyakoribb munkaértekezleteket, valamint a teljesítmények értékelését. Egyes megfogalmazások szerint a vezetés nincs tisztába azzal, hogy melyik dolgozónak mi a feladata, vagy éppen mekkora a leterheltsége, az ügyiratforgalma.

Az irodavezetők is igényelnék az oktatásokat, továbbképzéseket.

Megfogalmazódott az is, hogy sok a szervezeten belüli konfliktus, amelyet megerősített, hogy a dolgozók klikkesednek, nem egyforma az elvárás és az

elbírás, egyes esetekben a hibákat a vezetők felnagyítják és nem győződnek meg a hibák valódi okairól.

A dolgozói leterheltség szintén valamennyi csoportban megjelenő probléma volt. Az egyenlőtlen terhelést maguk a vezetők is elismerték, az osztályvezetők megerősítették, a dolgozók pedig részletezték annak aránytalanságát.

A dolgozók részéről egyértelműen megfogalmazódott, hogy szükségük lenne közvetlen vezetőkre, akik megadnák számukra mind a szakmai segítséget, mind munkaszervezési és egyéb problémák megoldásában is támogatnák őket.

Több, súlyos kritika érte az információ-áramlást és a kommunikációt is. A beosztottak szerint az első számú vezetők nem kommunikálnak a feladatokról, vagy ha igen, az információ késve érkezik meg a címzettekhez. A vezetés nem figyel eléggé a dolgozókra, nem érdeklődik a problémák iránt.

Felvetődtek olyan speciális, csak egy-egy szakterület működésével kapcsolatos problémák is, amelyek közül több olyan is van, amelyek a hivatal működési területén kívül esnek. (pl. jogalkotás)

Megfogalmazódtak olyan társadalmi problémák is, (pl. etnikai kérdések, szociális, segélyezési problémák) amelyekre a jövőben a testületnek, illetve a bizottságainak oda kell figyelnie.

1. PROBLÉMALISTA - F E L S Ő V E Z E T Ő K

Szám	Probléma	Súlya (10 -1)	Össz. pontszám	Helyezés	Probléma típusa
1	<i>Létszámprobléma (kevesen vannak a munkára)</i>	10, 10	20	1	HR
2	<i>Döntés előkészítési határidők csúszása az SZMSZ előíráshoz képest</i>	9, 8	17	2	MSZ/VI
3	<i>Szabályozási, lehatárolási problémák (hova tartozik ügy)</i>	8, 7	15	3	SZ/V/MSZ
4	<i>Néhány esetben, területen lassú az ügyintézés ügyfél szempontból</i>	4, 5	9	4	MSZ/V
5	<i>Munkatársak leterheltsége nem egyenletes</i>	9	9	5	MSZ/V/HR
6	<i>Informatikai, műszaki fejlesztésre nem jut elég pénz</i>	7, 1	8	6	P/ISTR
7	<i>Rokkantakkal kapcsolatos ügyintézés irodák között besorolása nincs a helyén (koordinációs probléma)</i>	6, 2	8	7	MSZ/V/SZ
8	<i>Helyettesítési problémák túlzott lehatárolás a létszámhiány miatt</i>	6, 2	8	7	MSZ/V/SZ/HR
9	<i>Funkcionális bezárkózás (irodák megvannak magukban)</i>	6	6	8	V/MSZ/K
10	<i>Határidők betartási problémája (sok előkészítést igényel)</i>	5	5	9	V/MSZ/I
11	<i>Adminisztrációs kényszer (formális előírásnak megfelelés)</i>	4	4	10	A/HR
12	Közhasznú foglalkoztatás „terhe” a foglalkoztatónál (nehéz tervezni) beválás, titoktartás	3	3	11	HR
13	Jogszabály követése a helyi szabályozásban	2	2	12	SZ/MSZ/V
14	Szervezeti hierarchia szabályozatlanság (okmányiroda felügyelete)	1	1	13	MSZ/SZ/V
15	Jogértelmezési nehézségek (bonyolultak, hibásak a szabályok)				JA/V/MSZ
16	Nincs elég CD-jogtár előfizetés				P/MSZ/ISTR

2. PROBLÉMALISTA - V E Z E T Ő K

Szám	Probléma	Súlya (10 -1)	Össz pontszám	Helyezés	Probléma típusa
1	<i>Az azonnali utasítások megoldása nem teszi lehetővé a munka tervezését</i>	5, 5, 4, 5, 6, 10	35	1	V/MSZ/I
2	<i>Kevés a köztisztviselői létszám</i>	4, 4, 10, 10, 5	33	2	HR/MSZ
3	<i>Nem egyértelmű a feladat és hatáskör meghatározása</i>	9, 5, 10	24	3	SZ/V/MSZ
4	<i>Politikai és szakmai vezetés eltérő utasításokat adnak</i>	9, 8, 7	24	3	K/V/MSZ
5	<i>Kevés az irodahelyiség</i>	2, 7, 10	19	4	P/MSZ/ISTR
6	<i>Feladat és hatáskör átfedettsége (van amit senki nem csinál meg)</i>	10, 8	18	5	MSZ/SZ/V
7	<i>Pontos, konkrét feladat meghatározás néha hiányzik</i>	9, 8	17	6	SZ/V/MSZ
8	<i>A dolgozói állomány heterogén szerkezete belső feszültségeket okoz</i>	8, 8	16	7	V/MSZ/HR
9	<i>A döntésekhez szükséges egyeztetési idő esetenként hosszú</i>	7, 7	14	8	V/MSZ/SZ/K
10	<i>A szakmai ügyek intézését befolyásolni próbálja a politika</i>	2, 10, 2	14	8	I/K/MSZ/V
11	<i>Az egyes irodahelyiségek zsúfoltak, túlságosan hivatalosak</i>	9, 4	13	9	MSZ/P/ISTR
12	<i>A jelenlegi irodaszerkezet felülvizsgálatra szorul</i>	9, 3	12	10	MSZ/V/I/K
13	<i>A munkafolyamatok nem egyeztetettek</i>	6, 6	12	10	MSZ/V/I/K
14	Túlterheltek az ügyintézők	3, 8	11	11	MSZ/V/HR
15	A vezetői értekezleten elhangzottak nem jutnak el időben az érintettekhez	4, 5	9	12	V/I/K/MSZ
16	Hiányzik a szakmai továbbképzés (kevés)	9	9	12	MSZ/V/HR
17	A projekt team-ek összeállítása spontán módon történik	2, 7	9	12	MSZ/V/I/HR
18	Az ügyfélfogadás körülményei nem kielégítőek	1, 7	8	13	MSZ/V/P/ISTR
19	Sokszor feszült munkahelyi légkör	1, 6	7	14	MSZ/V/HR/I
20	A városháza épületének infrastruktúrája elavult	6	6	15	P/ISTR
21	A köztisztviselők munkabére évek óta stagnál	1, 5	6	15	P/V/HR
22	A különjuttatások mértéke csökken	4	4	16	P/HR/V
23	A szakmai utánpótlás nem megoldott	4	4	16	HR/MSZ
24	A közcélú foglalkoztatottak rontják a hivatal megítélését	3	3	17	K/V/MSZ/I

25	A szociális helyiségek problémája nem megoldott	3	3	17	ISTR/V/P
26	Nincs lehetőség a tehetség kibontakoztatására (szakmai kihívások a beosztottak számára)	3	3	17	HR/V/MSZ
27	Nem megoldott az irattározás és az ügyiratok elhelyezése (szekrény, pince stb.)	3	3	17	MSZ/ISTR/V
28	A házon belül használt színek formák barátságtalanok	2	2	18	ISTR
29	A szociális problémákkal küzdő ügyfelek megoldatlan problémái az ügyintézőnek lelki terhet okoznak	2	2	18	HR/TSD
30	A szociális ellátórendszer hiánya miatt egyre több ügyfél problémájára nincs megoldás	1	1	19	TSD/I/K
31	Közömbösség a közösségi programok iránt	1	1	19	HR/I/K
32	A dohányzó helyiségből ellopják a hamuzót	1	1	19	ISTR/HR/I/K
33	A dolgozók egyes munkakörökben nehezen motiválhatók				HR/V/K/MSZ
34	Nem egyértelmű a felelősségi rendszer				HR/I/K/MSZ/V
35	A dolgozók parkolása nem megoldott				ISTR/HR
36	Elavult technikai eszközök (túlhasznált)				ISTR/P
37	A dohányzó és a kiskonyha egy helyiségben van				ISTR/P
38	A dolgozók néha nem tartják be a hivatali utat				I/V/MSZ/SZ/K
39	Komplex feladat és a felelősség				I/V/K/MSZ

3. PROBLÉMALISTA - D O L G O Z Ó K

Szám	Probléma	Súlya (10 -1)	Össz pontszám	Helyezés	Probléma típusa
1	Munkamegbecsülés	4, 5, 10, 10, 9	38	1	HR/V//K
2	Technikai felszereltség rossz (pl. internet nincs mindenkinek)	6, 6, 9, 4, 8, 2, 2	37	2	ISTR/P/I
3	Egyenetlen munkaterhelés és kiadás hiánya	9, 4, 7, 5, 6	31	3	MSZ/V//HR
4	Motiváció hiánya	7, 9, 3, 10	29	4	HR/V
5	Visszásságos értékelés (bérezés)	10, 8, 1	19	5	HR/P/V//K
6	Bérfeszültségek	8, 1, 8	17	6	HR/P//K
8	Nincs irodai szinten megbeszélés	5, 8, 4	17	6	MSZ/V//K
9	Szervezeti koordináció rossz (osztály, egység között)	3, 10, 3	16	7	MSZ/V//K
10	Továbbképzés, fejlesztés, tanfolyam	5, 3, 7	15	8	HR/P/V/MSZ
11	Rossz kommunikáció	5, 10	15	8	K//V
12	Rossz a munkához való hozzáállás	2, 4, 8	14	9	HR//V/K
13	Döntéshozatal rugalmatlan, rossz problémakezelés	7, 6	13	10	MSZ/SZ//V/K
14	Személytelen motiválás, nincs személyes kontaktus	10	10	11	HR//K/V
15	Csapatépítés hiánya	6, 4	10	11	HR/P//K/V
16	Ellenőrzés egyenetlen	1, 9	10	11	MSZ/V//K
17	Innovatív ötletek gyűjtésének hiánya	2, 7	9	12	MSZ//V/K
18	Politikai befolyás, hatás	9	9	12	V//K/I
19	Gyakori tűzoltás, lyukfoldozás	9	9	12	MSZ/V/HR/K
20	Személyiségek különbözősége	2, 7	9	12	HR
21	Egyenlőtlen informatikai ellátottság	8	8	13	ISTR/P//K/V
22	Egyes területeken nincs szakmai konzultáció	7	7	14	MSZ/V/HR//K
23	Igyekezetek megbecsülésének hiánya	1, 6	7	14	HR/V//K
24	Diszharmónia a munkavégzésben (kognitív disszonancia)	5, 1	6	15	HR/MSZ/V//K
25	Kevés információ végrehajtói szinten	6	6	15	I/K/V/MSZ
26	Nincs megfelelő teljesítményértékelés	1, 4	5	16	HR/V//K
27	Nincs mindig megfelelő munkaerő kiválasztás	5	5	16	HR/V//K

28	Szervezeti, vezetői bizalmatlanság	3	3	17	V/I/K/
29	Nem harmonizál a munkaköri leírás a tényleges feladatokkal	3	3	17	A/HR/V/MSZ/I
30	Munkamorál (terhelés miatt)	3	3	17	HR/P/V/K/I
31	Elavult módszerek (struktúra)	2	2	18	MSZ/V/I/K
32	Rossz irodai elhelyezés	2	2	18	ISTR/MSZ
33	Döntési kompetenciák rosszul strukturáltak	1	1	19	MSZ/V/I/K/SZ
34	Nehezen megérthető vezetői elvárások és döntések				V/I/K
35	Hiányos vezetői kompetenciák és készségek				V/I/K/HR
36	Hatáskörök definiálásának hiánya				MSZ/SZ/V/I/K
37	Egy osztály dominanciája				MSZ/V/I/K
38	Munkaköri leírás elavult, időproblémák				HR/V/MSZ
39	Hatáskör áthárítás (döntésben)				MSZ/V/I/K
40	Jogok személyesülnek				I/K/V
41	Dogmatikus ragaszkodás a szokásokhoz, merevség				MSZ/V/I/K
42	Nincsenek tájékoztató fórumok a munkához				I/K/V/MSZ
43	Helyettesítési problémák valós megoldás helyett látszatsmegoldások				HR/MSZ/V/I/K

Jelmagyarázat:

- ⇒ MSZ – munkaszervezési probléma
- ⇒ V – vezetői probléma
- ⇒ HR – humán erőforrás probléma
- ⇒ SZ - belső szabályozási probléma
- ⇒ P - pénzügyi probléma
- ⇒ JA – jogalkotási probléma
- ⇒ TSD – társadalmi probléma
- ⇒ I – információáramlási probléma
- ⇒ K – kommunikációs probléma
- ⇒ ISTR - infrastrukturális probléma
- ⇒ A - adminisztrációs probléma

ÖSSZESÍTETT, STRUKTURÁLT PROBLÉMALISTA

Szám	Probléma	Összpontszám	Helyezés
1. VEZETÉSI PROBLÉMÁK			
1/2	Döntés előkészítési határidők csúszása az SZMSZ előíráshoz képest	17	
1/3	Szabályozási, lehatárolási problémák (hova tartozik ügy)	15	
1/4	Néhány esetben, területen lassú az ügyintézés ügyfél szempontból	9	
1/5	Munkatársak leterheltsége nem egyenletes	9	
1/7	Rokkantakkal kapcsolatos ügyintézés irodák között besorolása nincs a helyén (koordinációs probléma)	8	
1/8	Helyettesítési problémák túlzott lehatárolás a létszámhiány miatt	8	
1/9	Funkcionális bezárkózás (irodák megvannak magukban)	6	
1/10	Határidők betartási problémája (sok előkészítést igényel)	5	
1/13	Jogszabály követése a helyi szabályozásban	2	
1/14	Szervezeti hierarchia szabályozatlanság (okmányiroda felügyelete)	1	
2/1	Az azonnali utasítások megoldása nem teszi lehetővé a munka tervezését	35	
2/3	Nem egyértelmű a feladat és hatáskör meghatározása	24	
2/4	Politikai és szakmai vezetés eltérő utasításokat adnak	24	
2/6	Feladat és hatáskör átfedettsége (van amit senki nem csinál meg)	18	
2/7	Pontos, konkrét feladat meghatározás néha hiányzik	17	
2/8	A dolgozói állomány heterogén szerkezete belső feszültségeket okoz	16	
2/9	A döntésekhez szükséges egyeztetési idő esetenként hosszú	14	
2/10	A szakmai ügyek intézését befolyásolni próbálja a politika	14	
2/12	A jelenlegi irodaszerkezet felülvizsgálatra szorul	12	
2/13	A munkafolyamatok nem egyeztetettek	12	
2/14	Túlterheltek az ügyintézők	11	
2/15	A vezetői értekezleten elhangzottak nem jutnak el időben az érintettekhez	9	
2/16	Hiányzik a szakmai továbbképzés (kevés)	9	
2/17	A projekt team-ek összeállítása spontán módon történik	9	
2/18	Az ügyfélfogadás körülményei nem kielégítőek	8	

2/19	Sokszor feszült munkahelyi légkör	7	
2/21	A köztisztviselők munkabére évek óta stagnál	6	
2/22	A különjuttatások mértéke csökken	4	
2/24	A közcélú foglalkoztatottak rontják a hivatal megítélését	3	
2/25	A szociális helyiségek problémája nem megoldott	3	
2/26	Nincs lehetőség a tehetség kibontakoztatására (szakmai kihívások a beosztottak számára)	3	
2/27	Nem megoldott az irattározás és az ügyiratok elhelyezése (szekrény, pince stb.)	3	
3/1	Munkamegbecsülés	38	
3/2	Egyenetlen munkaterhelés és kiadás hiánya	31	
3/4	Motiváció hiánya	29	
3/5	Visszásságos értékelés (bérezés)	19	
3/8	Nincs irodai szinten megbeszélés	17	
3/9	Szervezeti koordináció rossz (osztály, egység között)	16	
3/10	Továbbképzés, fejlesztés, tanfolyam	15	
3/11	Rossz kommunikáció	15	
3/12	Rossz a munkához való hozzáállás	14	
3/13	Döntéshozatal rugalmatlan, rossz problémakezelés	13	
3/14	Személytelen motiválás, nincs személyes kontaktus	10	
3/15	Csapatépítés hiánya	10	
3/16	Ellenőrzés egyenetlen	10	
3/17	Innovatív ötletek gyűjtésének hiánya	9	
3/18	Politikai befolyás, hatás	9	
3/19	Gyakori tűzoltás, lyukfoldozás	9	
3/21	Egyenlőtlen informatikai ellátottság	8	
3/22	Egyes területeken nincs szakmai konzultáció	7	
3/23	Igyekezetek megbecsülésének hiánya	7	
3/24	Diszharmónia a munkavégzésben (kognitív disszonancia)	6	
3/25	Kevés információ végrehajtói szinten	6	
3/26	Nincs megfelelő teljesítményértékelés	5	
3/27	Nincs mindig megfelelő munkaerő kiválasztás	5	
3/28	Szervezeti, vezetői bizalmatlanság	3	

3/29	Nem harmonizál a munkaköri leírás a tényleges feladatokkal	3	
3/30	Munkamorál (terhelés miatt)	3	
3/31	Elavult módszerek (struktúra)	2	
3/33	Döntési kompetenciák rosszul strukturáltak	1	
		661	I.
2. MUNKASZERVEZÉSI PROBLÉMÁK			
1/2	Döntés előkészítési határidők csúszása az SZMSZ előíráshoz képest	17	
1/3	Szabályozási, lehatárolási problémák (hova tartozik ügy)	15	
1/4	Néhány esetben, területen lassú az ügyintézés ügyfél szempontból	9	
1/5	Munkatársak leterheltsége nem egyenletes	9	
1/7	Rokkantakkal kapcsolatos ügyintézés irodák között besorolása nincs a helyén (koordinációs probléma)	8	
1/8	Helyettesítési problémák túlzott lehatárolás a létszámhiány miatt	8	
1/9	Funkcionális bezárkózás (irodák megvannak magukban)	6	
1/10	Határidők betartási problémája (sok előkészítést igényel)	5	
1/13	Jogszabály követése a helyi szabályozásban	2	
1/14	Szervezeti hierarchia szabályozatlanság (okmányiroda felügyelete)	1	
2/1	Az azonnali utasítások megoldása nem teszi lehetővé a munka tervezését	35	
2/2	Kevés a köztisztviselői létszám	33	
2/3	Nem egyértelmű a feladat és hatáskör meghatározása	24	
2/4	Politikai és szakmai vezetés eltérő utasításokat adnak	24	
2/5	Kevés az irodahelyiség	19	
2/6	Feladat és hatáskör átfedettsége (van amit senki nem csinál meg)	18	
2/7	Pontos, konkrét feladat meghatározás néha hiányzik	17	
2/8	A dolgozói állomány heterogén szerkezete belső feszültségeket okoz	16	
2/9	A döntésekhez szükséges egyeztetési idő esetenként hosszú	14	
2/10	A szakmai ügyek intézését befolyásolni próbálja a politika	14	
2/11	Az egyes irodahelyiségek zsúfoltak, túlságosan hivatalosak	13	
2/12	A jelenlegi irodaszervezet felülvizsgálatra szorul	12	

2/13	A munkafolyamatok nem egyeztetettek	12	
2/14	Túlterheltek az ügyintézők	11	
2/15	A vezetői értekezleten elhangzottak nem jutnak el időben az érintettekhez	9	
2/16	Hiányzik a szakmai továbbképzés (kevés)	9	
2/17	A projekt team-ek összeállítása spontán módon történik	9	
2/18	Az ügyfélfogadás körülményei nem kielégítőek	8	
2/19	Sokszor feszült munkahelyi légkör	7	
2/23	A szakmai utánpótlás nem megoldott	4	
2/24	A közcélú foglalkoztatottak rontják a hivatal megítélését	3	
2/26	Nincs lehetőség a tehetség kibontakoztatására (szakmai kihívások a beosztottak számára)	3	
2/27	Nem megoldott az irattározás és az ügyiratok elhelyezése (szekrény, pince stb.)	3	
3/3	Egyenetlen munkaterhelés és kiadás hiánya	31	
3/8	Nincs irodai szinten megbeszélés	17	
3/9	Szervezeti koordináció rossz (osztály, egység között)	15	
3/10	Továbbképzés, fejlesztés, tanfolyam	15	
3/13	Döntéshozatal rugalmatlan, rossz problémakezelés	13	
3/16	Ellenőrzés egyenetlen	10	
3/17	Innovatív ötletek gyűjtésének hiánya	9	
3/19	Gyakori tűzoltás, lyukfoldozás	9	
3/22	Egyes területeken nincs szakmai konzultáció	7	
3/24	Diszharmónia a munkavégzésben (kognitív disszonancia)	6	
3/25	Kevés információ végrehajtói szinten	6	
3/29	Nem harmonizál a munkaköri leírás a tényleges feladatokkal	3	
3/31	Elavult módszerek (struktúra)	2	
3/32	Rossz irodai elhelyezés	2	
3/33	Döntési kompetenciák rosszul strukturáltak	1	
		543	II.

3. HUMÁNERŐFORRÁS PROBLÉMÁK

1/1	Létszámprobléma (kevesen vannak a munkára)	20	
1/5	Munkatársak leterheltsége nem egyenletes	9	
1/8	Helyettesítési problémák túlzott lehatárolás a létszámhiány miatt	8	
1/11	Adminisztrációs kényszer (formális előírásnak megfelelés)	4	
1/12	Közhasznú foglalkoztatás „terhe” a foglalkoztatónál (nehéz tervezni) beválás, titoktartás	3	
2/2	Kevés a köztisztviselői létszám	33	
2/8	A dolgozói állomány heterogén szerkezete belső feszültségeket okoz	16	
2/14	Túlterheltek az ügyintézők	11	
2/16	Hiányzik a szakmai továbbképzés (kevés)	9	
2/17	A projekt team-ek összeállítása spontán módon történik	9	
2/19	Sokszor feszült munkahelyi légkör	7	
2/21	A köztisztviselők munkabére évek óta stagnál	6	
2/22	A különjuttatások mértéke csökken	4	
2/23	A szakmai utánpótlás nem megoldott	4	
2/26	Nincs lehetőség a tehetség kibontakoztatására (szakmai kihívások a beosztottak számára)	3	
2/29	A szociális problémákkal küzdő ügyfelek megoldatlan problémái az ügyintézőnek lelki terhet okoznak	2	
2/31	Közömbösség a közösségi programok iránt	1	
2/32	A dohányzó helyiségből ellopják a hamuzót	1	
3/1	Munkamegbecsülés	38	
3/2	Egyenetlen munkaterhelés és kiadás hiánya	31	
3/4	Motiváció hiánya	29	
3/5	Visszásságos értékelés (bérezés)	19	
3/6	Bérfeszültségek	17	
3/10	Továbbképzés, fejlesztés, tanfolyam	15	
3/12	Rossz a munkához való hozzáállás	14	
3/14	Személytelen motiválás, nincs személyes kontaktus	10	
3/19	Gyakori tűzoltás, lyukfoldozás	9	

3/20	Személyiségek különbözősége	9	
3/22	Egyes területeken nincs szakmai konzultáció	7	
3/23	Igyekezetek megbecsülésének hiánya	7	
3/24	Diszharmonia a munkavégzésben (kognitív disszonancia)	6	
3/26	Nincs megfelelő teljesítményértékelés	5	
3/27	Nincs mindig megfelelő munkaerő kiválasztás	5	
3/29	Nem harmonizál a munkaköri leírás a tényleges feladatokkal	3	
3/30	Munkamorál (terhelés miatt)	3	
		393	IV.
4. PÉNZÜGYI PROBLÉMÁK			
1/6	Informatikai, műszaki fejlesztésre nem jut elég pénz	8	
2/5	Kevés az irodahelyiség	19	
2/11	Az egyes irodahelyiségek zsúfoltak, túlságosan hivatalosak	13	
2/18	Az ügyfélfogadás körülményei nem kielégítőek	8	
2/20	A városháza épületének infrastruktúrája elavult	6	
2/21	A köztisztviselők munkabére évek óta stagnál	6	
2/22	A különjuttatások mértéke csökken	4	
2/25	A szociális helyiségek problémája nem megoldott	3	
3/2	Technikai felszereltség rossz (pl. internet nincs mindenkinek)	37	
3/5	Visszásságos értékelés (bérezés)	19	
3/6	Bérfeszültségek	17	
3/10	Továbbképzés, fejlesztés, tanfolyam	15	
3/15	Csapatépítés hiánya	10	
3/21	Egyenlőtlen informatikai ellátottság	8	
3/30	Munkamorál (terhelés miatt)	3	
		226	VI.

5.ÁLTALÁNOS TÁRSADALMI PROBLÉMÁK			
2/29	A szociális problémákkal küzdő ügyfelek megoldatlan problémái az ügyintézőnek lelki terhet okoznak	2	
2/30	A szociális ellátórendszer hiánya miatt egyre több ügyfél problémájára nincs megoldás	1	
		3	X.
6 ADMINISZTRÁCIÓS PROBLÉMÁK			
1/11	Adminisztrációs kényszer (formális előírásnak megfelelés)	4	
3/29	Nem harmonizál a munkaköri leírás a tényleges feladatokkal	3	
		7	IX.
7. NFRASTRUKTURÁLIS PROBLÉMÁK			
1/6	Informatikai, műszaki fejlesztésre nem jut elég pénz	8	
2/5	Kevés az irodahelyiség	19	
2/11	Az egyes irodahelyiségek zsúfoltak, túlságosan hivatalosak	13	
2/18	Az ügyfélfogadás körülményei nem kielégítőek	8	
2/20	A városháza épületének infrastruktúrája elavult	6	
2/25	A szociális helyiségek problémája nem megoldott	3	
2/27	Nem megoldott az irattározás és az ügyiratok elhelyezése (szekrény, pince stb.)	3	
2/28	A házon belül használt színek formák barátságtalanok	2	
2/32	A dohányzó helyiségből ellopják a hamuzót	1	
3/2	Technikai felszereltség rossz (pl. internet nincs mindenkinek)	37	
3/21	Egyenlőtlen informatikai ellátottság	8	
3/32	Rossz irodai elhelyezés	2	
		110	VIII.

8.BELSŐ SZABÁLYOZÁSI PROBLÉMÁK

1/3	Szabályozási, lehatárolási problémák (hova tartozik ügy)	15	
1/7	Rokkantakkal kapcsolatos ügyintézés irodák között besorolása nincs a helyén (koordinációs probléma)	8	
1/8	Helyettesítési problémák túlzott lehatárolás a létszámhiány miatt	8	
1/13	Jogszabály követése a helyi szabályozásban	2	
1/14	Szervezeti hierarchia szabályozatlanság (okmányiroda felügyelete)	1	
2/3	Nem egyértelmű a feladat és hatáskör meghatározása	24	
2/6	Feladat és hatáskör átfedettsége (van amit senki nem csinál meg)	18	
2/7	Pontos, konkrét feladat meghatározás néha hiányzik	17	
2/9	A döntésekhez szükséges egyeztetési idő esetenként hosszú	14	
3/13	Döntéshozatal rugalmatlan, rossz problémakezelés	13	
3/33	Döntési kompetenciák rosszul strukturáltak	1	
		121	VII.

9. INFORMÁCIÓÁRAMLÁSI PROBLÉMÁK

1/2	Döntés előkészítési határidők csúszása az SZMSZ előíráshoz képest	17	
1/10	Határidők betartási problémája (sok előkészítést igényel)	5	
2/1	Az azonnali utasítások megoldása nem teszi lehetővé a munka tervezését	35	
2/8	A dolgozói állomány heterogén szerkezete belső feszültségeket okoz	17	
2/10	A szakmai ügyek intézését befolyásolni próbálja a politika	14	
2/12	A jelenlegi irodaszerkezet felülvizsgálatra szorul	12	
2/13	A munkafolyamatok nem egyeztetettek	12	
2/15	A vezetői értekezleten elhangzottak nem jutnak el időben az érintettekhez	9	
2/17	A projekt team-ek összeállítása spontán módon történik	9	
2/19	Sokszor feszült munkahelyi légkör	7	
2/24	A közcélú foglalkoztatottak rontják a hivatal megítélését	3	
2/29	A szociális ellátórendszer hiánya miatt egyre több ügyfél problémájára nincs megoldás	1	

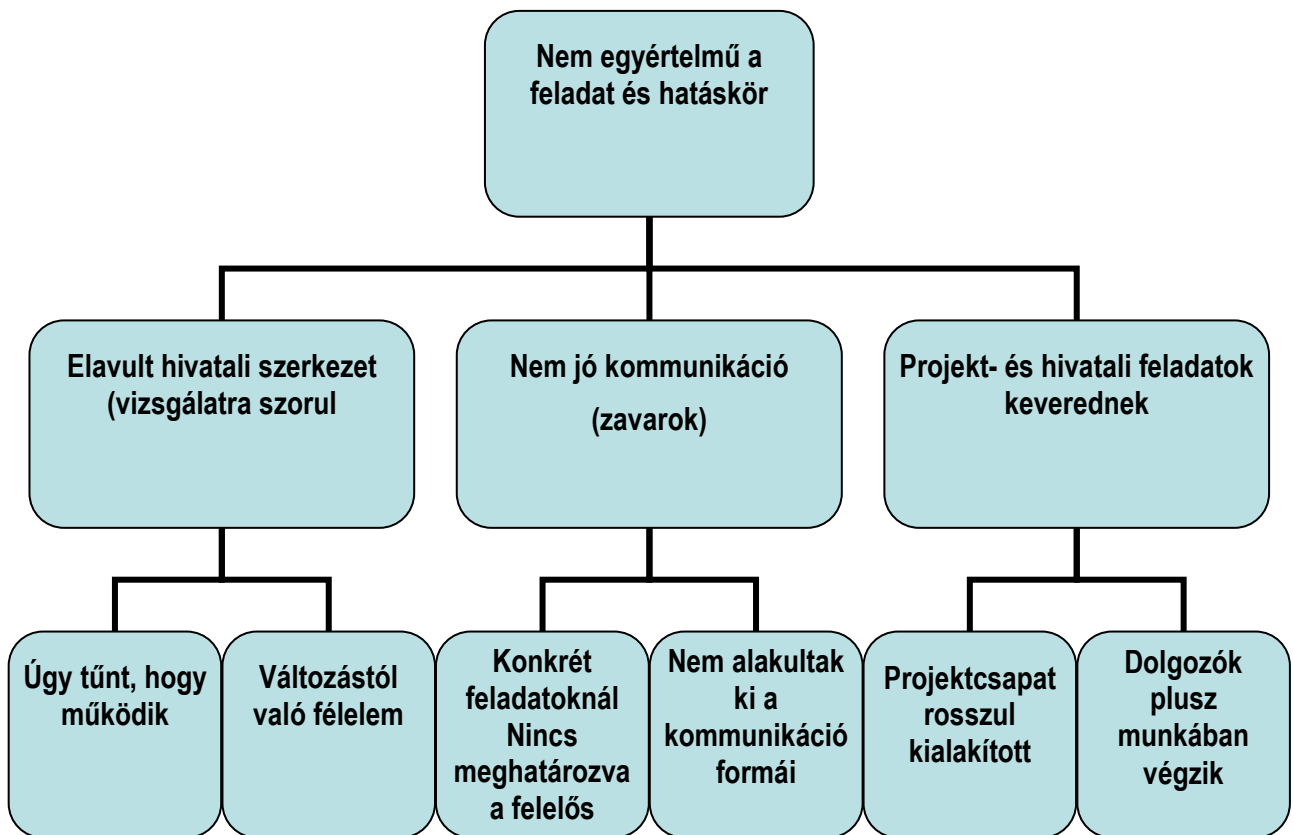
2/31	Közömbösség a közösségi programok iránt	1	
2/32	A dohányzó helyiségből ellopják a hamuzót	1	
3/1	Munkamegbecsülés	38	
3/2	Technikai felszereltség rossz (pl. internet nincs mindenkinek)	37	
3/3	Egyenetlen munkaterhelés és kiadás hiánya	31	
3/5	Visszásságos értékelés (bérezés)	19	
3/6	Bérfeszültségek	17	
3/8	Nincs irodai szinten megbeszélés	17	
3/9	Szervezeti koordináció rossz (osztály, egység között)	16	
3/11	Rossz kommunikáció	15	
3/12	Rossz a munkához való hozzáállás	14	
3/13	Döntéshozatal rugalmatlan, rossz problémakezelés	13	
3/14	Személytelen motiválás, nincs személyes kontaktus	10	
3/15	Csapatépítés hiánya	10	
3/16	Ellenőrzés egyenetlen	10	
3/17	Innovatív ötletek gyűjtésének hiánya	9	
3/18	Politikai befolyás, hatás	9	
3/22	Egyes területeken nincs szakmai konzultáció	7	
3/23	Igyekezetek megbecsülésének hiánya	7	
3/24	Diszharmónia a munkavégzésben (kognitív disszonancia)	6	
3/25	Kevés információ végrehajtói szinten	6	
3/26	Nincs megfelelő teljesítményértékelés	5	
3/27	Nincs mindig megfelelő munkaerő kiválasztás	5	
3/28	Szervezeti, vezetői bizalmatlanság	3	
3/29	Nem harmonizál a munkaköri leírás a tényleges feladatokkal	3	
3/30	Munkamorál (terhelés miatt)	3	
3/31	Elavult módszerek (struktúra)	2	
3/33	Döntési kompetenciák rosszul strukturáltak	1	
		456	III.

10. KOMMUNIKÁCIÓS PROBLÉMÁK

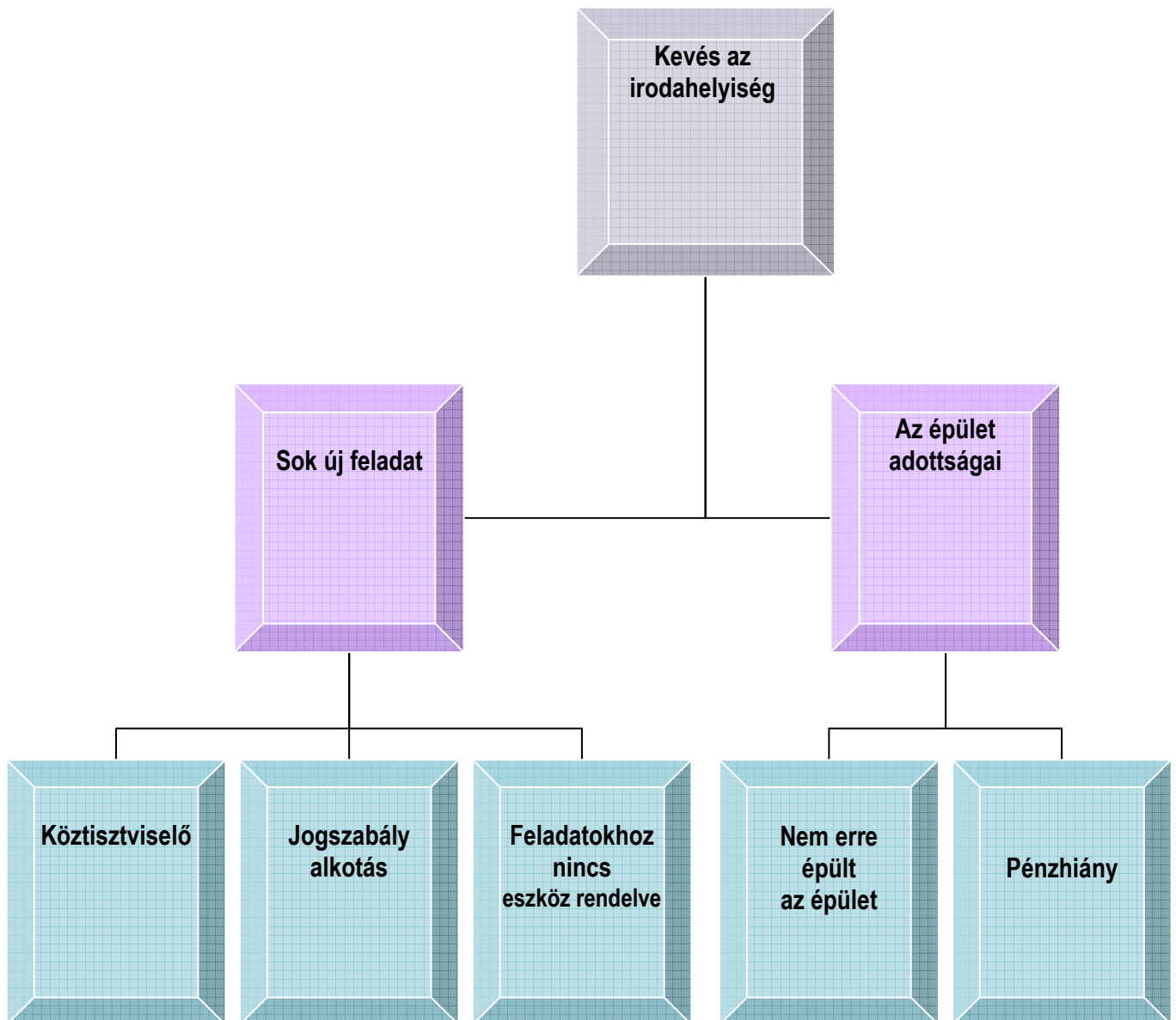
1/9	<i>Funkcionális bezárkózás (irodák megvannak magukban)</i>	6	
2/4	<i>Politikai és szakmai vezetés eltérő utasításokat adnak</i>	24	
2/9	A döntésekhez szükséges egyeztetési idő esetenként hosszú	14	
2/10	A szakmai ügyek intézését befolyásolni próbálja a politika	14	
2/12	A jelenlegi irodaszerkezet felülvizsgálatra szorul	12	
2/13	<i>A munkafolyamatok nem egyeztetettek</i>	12	
2/15	A vezetői értekezleten elhangzottak nem jutnak el időben az érintettekhez	9	
2/24	A közcélú foglalkoztatottak rontják a hivatal megítélését	3	
2/30	A szociális ellátórendszer hiánya miatt egyre több ügyfél problémájára nincs megoldás	1	
2/31	Közömbösség a közösségi programok iránt	1	
2/32	A dohányzó helyiségből ellopják a hamuzót	1	
3/1	Munkamegbecsülés	38	
3/5	Visszásságos értékelés (bérezés)	19	
3/6	Bérfeszültségek	17	
3/8	Nincs irodai szinten megbeszélés	17	
3/12	Rossz a munkához való hozzáállás	14	
3/9	Szervezeti koordináció rossz (osztály, egység között)	16	
3/13	Döntéshozatal rugalmatlan, rossz problémakezelés	13	
3/11	Rossz kommunikáció	15	

3/14	Személytelen motiválás, nincs személyes kontaktus	10	
3/15	Csapatépítés hiánya	10	
3/16	Ellenőrzés egyenetlen	10	
3/17	Innovatív ötletek gyűjtésének hiánya	9	
3/18	Politikai befolyás, hatás	9	
3/19	Gyakori tűzoltás, lyukfoldozás	9	
3/21	Egyenlőtlen informatikai ellátottság	8	
3/22	Egyes területeken nincs szakmai konzultáció	7	
3/23	Igyekezetek megbecsülésének hiánya	7	
3/24	Diszharmónia a munkavégzésben (kognitív disszonancia)	6	
3/25	Kevés információ végrehajtói szinten	6	
3/26	Nincs megfelelő teljesítményértékelés	5	
3/27	Nincs mindig megfelelő munkaerő kiválasztás	5	
3/28	Szervezeti, vezetői bizalmatlanság	3	
3/30	Munkamorál (terhelés miatt)	3	
3/31	Elavult módszerek (struktúra)	2	
3/33	Döntési kompetenciák rosszul strukturáltak	1	
		356	V.

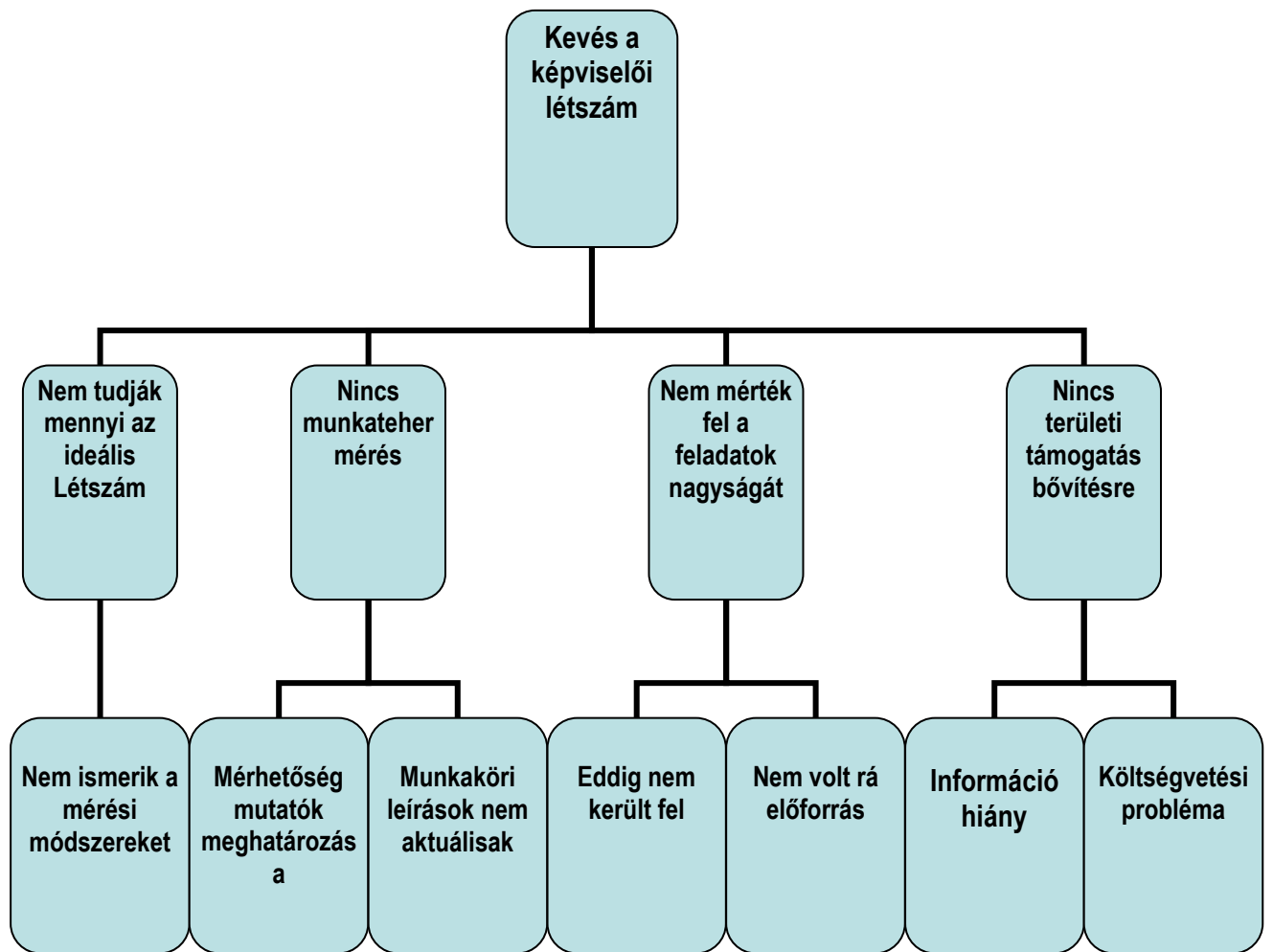
Vezetői problémafa 1.



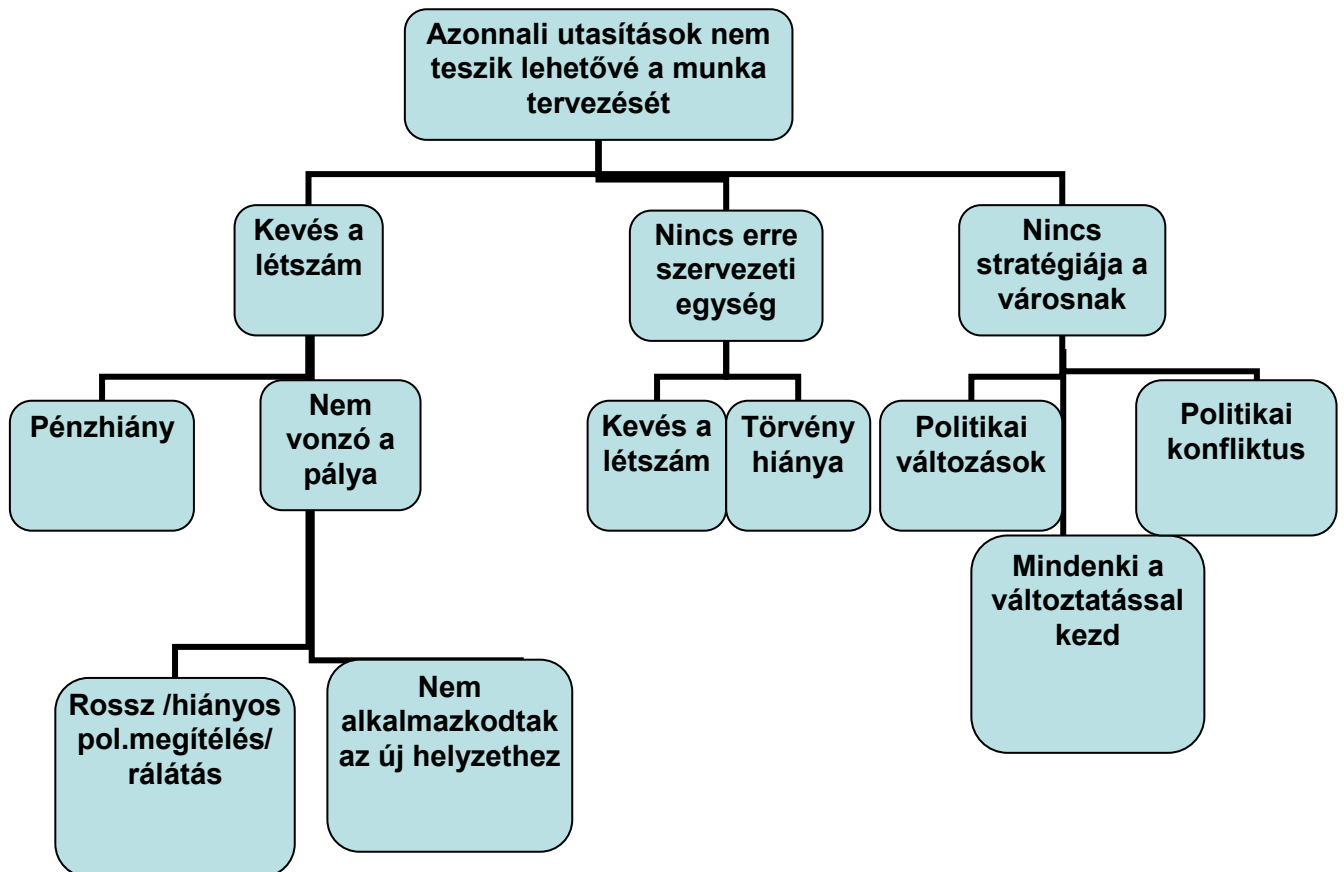
Vezetői problémafa 2.



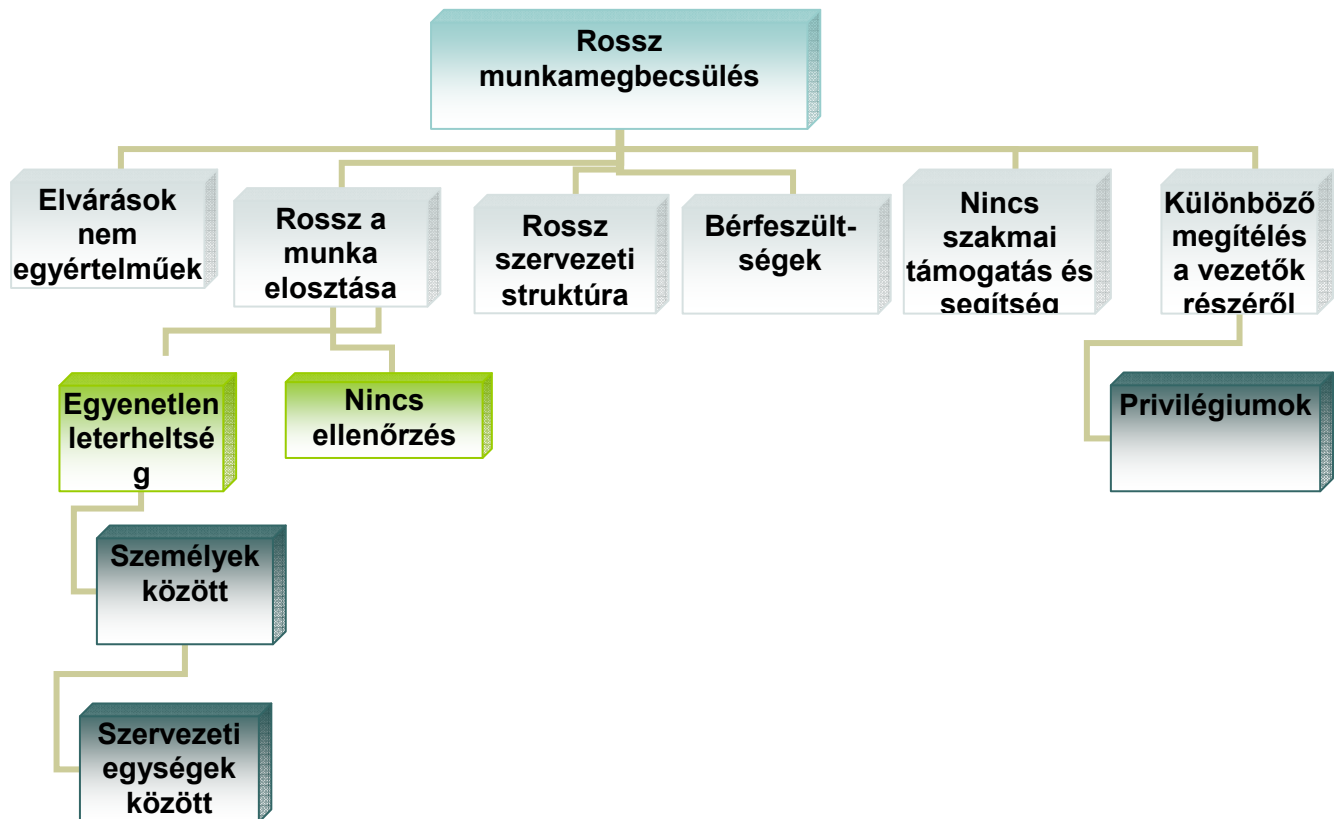
Vezetői problémafa 3.



Vezetői problémafa 4.



Dolgozói problémafa



2.2. Javaslatok a feltárt problémák ismeretében

A feltárt problémák ismeretében az alábbi javaslatokat tesszük:

Igaz ugyan, hogy az elkészült listák szerint a vezetéssel, valamint a munkaszervezéssel van a legnagyobb gond a hivatalban, megítélésünk szerint az egyik legégetőbb feladat mégis a kommunikáció és az információáramlás témaköre. Ha a két problémára kapott értékeket összeadjuk, a kapott érték lényegesen meghalad minden más kimutatott problémát. Ehhez elsősorban a vezetőket kell olyan módszerekkel megismertetni, amely után képesek lesznek arra, hogy delegálják a feladatokat, rendszeresen számon kérjenek, értékeljenek, megismerjék a konfliktuskezelési, probléma megoldási technikákat.

A vezetők számára az alábbi témák feldolgozását javasoljuk:

11. Vezetői képességfejlesztés (vezetési stílusok, változáskezelés, visszacsatolás, problémamegoldás, értékelés, motiváció, konfliktuskezelés)
12. Problémamegoldás
13. Teljesítményértékelés, motiváció
14. Időgazdálkodás
15. Kommunikációs tréning
16. Projektciklus menedzsment
17. A közigazgatási szervek belső szabályozása
18. Prezentációs ismeretek
19. Humán erőforrás menedzsment
20. Ügyintézés modellezése

A dolgozók számára az alábbi témák feldolgozását javasoljuk:

8. Csapatépítés
9. Problémamegoldás, konfliktuskezelés, kommunikáció
10. Időgazdálkodás
11. Ügyfélkezelés, stresszkezelés

12. Projektciklus menedzsment
13. Ügyintézés modellezése
14. Hatékony időgazdálkodás

3. CAF; ÖNÉRTÉKELŐ KÉRDŐÍVEKRE ÉPÜLŐ ELEMZÉS

A CAF azaz a Common Assesment Framework egy olyan általános elfogadott önértékelő rendszer, amelyet az Európai Unió országaiban alkalmaznak az önkormányzati szervezetek működésének átvilágítására. Lényegében az EFQEM modell önkormányzati alkalmazásáról van szó, melynek a fő célja egy fajta működési auditálás, mely kilenc témakört vizsgál. A felépítésében megadja a témakör nevét, vizsgálatának célját. Minden egyes kritérium vizsgálatának kivizsgálásához kérdéseket fogalmaz meg, amelyeket a kitöltőnek 0-5-ig terjedő skálán kell értékelniük.

Ez a hatfokozatú skála az alábbi minősítéseket takarja:

- 0. :nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket
- 1. :A megfelelő intézkedések betervezettek
- 2. :A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak
- 3. :A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek
- 4. :A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek
- 5. :A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

Mivel a 0-hoz is konkrét értékelés tartozik, így az általunk használt skála 6 fokozatú. Ennek megfelelően a 2-es még átlagos értékelést jelent, még a 3-as a közepesnél jobb minősítést, azaz értelmezésünk szerint azt, hogy a szervezet 66,6 %-ban kielégíti az elvárásokat.

A kérdőíveket mindenki egyedül tölti ki és választ pontszámot a vizsgált kérdéshez. Elvárása a kérdőívnek, hogy az adott pontértékeket szöveges is meg kell magyarázniuk az értékelőknek. A szöveges indoklás összeállításához a kérdőívben úgynevezett indikátorok segítettek. Az egyes kérdések végén a

válaszadóknak mindig meg kellett határozni hogy milyen fejlesztendő területek vannak az adott témakör esetében illetve hogy mik azok a kiemelkedő eredmények amelyek ezen a területen megemlíthetőek. A kitöltés nehéz, bonyolult, részletes válaszadást és elmélyült gondolkodást igényel. Ezért minden válaszadónak egy teljes hét állt rendelkezésre. Ennek ellenére legtöbben csak a pontozásra vállalkoztak, szöveges magyarázatot, indoklást nem adtak.

Ennek ellenére az egyes kérdések jól értékelhetőek, mivel a 0-5 terjedő skálát a válaszadók zöme (46 fő) jól használta. A kiosztott 50 kérdőívből 3 db kitöltetlenül 1 db-ot pedig hiányosan kitöltve kaptunk vissza.

Minden egyes kérdés értékelésére 46 válasz állt rendelkezésünkre, amely átlagai alapján már megalapozott következtetések vonhatóak le. A minősítések átlagai 1,7 és 2,5 között váltakoznak. A hatos skálán a 0 pont értelmezésével átlagos minősítésnek a 2 érték felel meg. A 2 alatti értéket átlagon aluli minősítésnek, a 2-től 2,5 közötti értéket átlagos minősítésnek kell tekinteni. Egyetlen kérdés esetében sem fordult elő 2,5 feletti értékelés. Ez úgy értelmezhető, hogy a megkérdezettek szerint az Önkormányzat egyetlen általunk vizsgált kérdés esetében sem produkál átlagon felüli teljesítményeket. A kérdőíves vizsgálatok eredményeinek részletező táblázatait a 3.4. fejezet tartalmazza.

3.1. A CAF felvételezés összefoglaló értékelése

A vezetésre vonatkozóan az a következtetés vonható le, hogy a minősítések átlag körüliek. A válaszadói vélemények szerint a vezetés keveset tesz azért, hogy kialakítsa és továbbfejlessze a szervezet struktúráját és működési rendjét. A kialakult konfliktusok és működési zavarok elsősorban erre vezethetőek vissza. A szervezeti folyamatok irányítása és menedzselése is csak átlagos értékelést kapott. A szóbeli interjúk viszont megerősítik, hogy a szervezeti folyamatok irányítása, menedzselése erősen befolyásolja a hiányosságokat, kifejezetten akadályozzák a szervezet eredményességét.

A stratégia és a tervezés vizsgálatának eredményei azt mutatják, hogy a megkérdezettek mind a négy vizsgált tényezőt két pont körüli minősítéssel értékelték, azaz a stratégiára és a tervezésre vonatkozóan minden egyes tényező esetében átlagosnak vélik a Hivatal tevékenységét. Elismerik a vezetés azon törekvéseit, hogy igyekeznek hosszú távon gondolkodni, de a szervezeti tagok nem ismerik ezeket az elképzeléseket. Úgy érzik a stratégia kialakítása esetleges, feltételezik, hogy nem is létezik hivatalos, formalizált stratégiai terve a hivatalnak.

Az emberi erőforrás gazdálkodásra vonatkozó kérdések elemzéséből kiderül, hogy a résztvevők nem tudják jól értelmezni, hogy vajon a hivatal emberi erőforrás politikája összhangban van-e a stratégiával. A megkérdezettek átlagosnak tartják az ösztönzés, az emberi erőforrás fejlesztési feladatok megvalósítását. Átlag alattinak értékelték azt a kérdést, hogy a szervezet nem vonja be a munkatársakat a folyamatokba, nem erősítik a szervezeten belüli kommunikációt. Hiányosságként fogalmazzák meg, hogy a munkatársakat nem vonják be a folyamatokba, nincs konkrét, hierarchizáltan és folyamatosan működő kommunikációs – információs struktúrája a Hivatalnak. A szervezeti hierarchia kiépítésének hiánya miatt nincsenek jól definiált középvezetői státuszok. Ennek következtében nincs lehetőség a feladatok delegálására, a hatáskörök átruházására.

Az együttműködés és az erőforrások felhasználása területén átlagon felüli teljesítményként értékelték azokat az intézkedéseket, amelyek biztosítják, hogy az ügyfelekkel, állampolgárokkal fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön. Az összes kérdés közül legmagasabbra értékelték azokat az intézkedéseket, amelyek biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelő szinten kezeljék és irányítsák. A legalacsonyabb minősítést kapott ezen a területen az információs technológia hatékonyságát biztosító intézkedések csoportja. Ez az a terület, melynek fejlesztése pontosan ennek a projektnek a feladata.

Folyamat-és változásmenedzsment témakörben adott válaszok arra utalnak, hogy a Hivatal dolgozói azt szeretnék, ha a munkafeladatok kiszámíthatóbbak

lennének, az „ad hoc” jellegű tevékenységek csökkennének. Jónak és eredményesnek tartják a Polgármesteri Hivatal pályázati munkáját, mely hozzájárul a szervezet modernizációjához, a szolgáltatási tevékenység fejlesztéséhez.

Ügyfél és állampolgár központú eredmények. A Hivatal munkáját – a vélemények szerint – ügyfél centrikusság, a pontok, jogszerű és korrekt ügyintézés jellemzi. Javítani lehetne a tájékoztatás pontosságát és az információhoz való hozzáférhetőséget. Továbbképzésen, tréningeken lehetne felkészíteni a munkatársakat a konfliktusok kezelésére, az ügyfelekkel való bánásmód javítására.

A munkatársak elégedettségének vizsgálata elsősorban a motivációra és a munkahelyi elégedettségre irányult. A vélemények az anyagi, de elsősorban az erkölcsi megbecsülés, a munkateljesítmények elismerésének javítását tartják fontosnak.

A társadalmi környezetre gyakorolt hatást úgy ítélik meg, hogy a Hivatalnak jó a társadalmi és szakmai presztízse.

Az alapvető teljesítmény célok elérésének eredményességéről az a vélemény került megfogalmazásra, hogy fokozottabban kellene a hivatal munkatársait bevonni a célkitűzések kialakításába. Egyértelműen meg kellene fogalmazni az elvárásokat és normákat, és ezeket tudatosítani kell a szervezetben.

3.2. A CAF felvételezés eredményeinek részletes bemutatása

Vezetés kritérium:

Az általunk összeállított kérdőívben a vezetésre három kérdés vonatkozott. A kérdésekkel arra kerestünk választ, hogy a vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a közigazgatási szervezet küldetését, arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését.

A vizsgált kérdések a következők voltak:

1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy kialakítsa és továbbfejlessze a szervezet struktúráját, működési rendjét, illetve biztosítsa folyamatos működését?

1.2 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését, értékrendjét és azokat közvetítse a szervezet tagja felé?

1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon és meghatározza, menedzselje a szervezeti folyamatokat?

A fenti három kérdés minősítési átlaga meghaladja a két pontot, azaz átlagos. Legalacsonyabb értékelést a 2. kérdés kapta. E vélemény alapján a vezetéssel kapcsolatos minősítések közül a szervezeti tagok hiányolják a jövőkép, a küldetés kialakítására és tudatosítására irányuló vezetői tevékenységet. Átlagos mértékben elégedettek a szervezeti folyamatok irányításával kapcsolatos vezetői munkával. Átlag felettinek minősítették a szervezet struktúráját, működési rendjét is.

Stratégiai és tervezési kritérium:

A kritérium vizsgálatának célja, annak értékelése, hogy a szervezet hogyan hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érintettekre összpontosító stratégia útján releváns politikák, tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.

E témán belül négy kérdést vizsgáltunk.

2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felülvizsgálja és fejlessze stratégiáját és tervezését?

2.2. Mit tesz a hivatal annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia és a tervezés az egész szervezetben?

2.3 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és a szervezet eredményes működésében érdekelttel egyetértésben alakítsa ki és valósítsa meg terveit?

2.4 Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet felhasználja és fejlessze a kulcsfontosságú kapcsolatait?

A beérkezett kérdőívek minősítései 1,91 és 2,06 között váltakoznak. Legalacsonyabb értékelést a stratégia kialakítás és szervezés kapta (1,91.), de hasonlóan alacsony értékelésű, hogyan tudatosítja, a vezetés ismerteti a stratégiai elképzeléseket, terveket a szervezeti tagokkal. Átlagos minősítést kapott a hivatalnak azon tevékenysége, hogy hogyan hangolja össze a szervezet működését a politikai döntéshozókkal és a szervezet eredményes működésében érdekeltekkel.

Emberi erőforrás kritérium:

A cél annak megállapítása, hogy a szervezet miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességeit, egyéni és csoportos szinten. Miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa.

Az alábbi kérdéseket kellett minősíteni:

3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban tervezze, működtesse, fejlessze az emberi erőforrás politikáját?

3.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását és biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, csoport és szervezeti célok, tervek megvalósítását?

3.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a személyi állományt, s példát mutasson a folyamatos javítást szolgáló eszközök és módszerek alkalmazásához?

3.4. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?

A négy kérdés értékelése átlagosnak tekinthető. Az első és harmadik kérdés 2,0 feletti, a második kérdés 2,0 alatti minősítést kapott.

Legkevésbé sikeresnek tartják (1,97 minősítéssel), hogy mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje és fejlessze a munkatársak szaktudását és

biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, a csoport és a szervezeti célok, tervek megvalósítását. Ezek a minősítések egybeesnek a SWOT analízis, a probléma-felvételezés és a személyes mélyinterjúk által felvetett kérdésekkel is.

Együttműködés és erőforrások kritérium:

Ennek a kritériumnak a vizsgálatával arra kerestünk választ, hogy a szervezet miként tervezi és szervezi kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére. Ezt a tevékenységet hat kérdés megfogalmazásával és értékelésével elemeztük.

A vizsgált kérdések az alábbiak:

4.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az ügyfelekkel-állampolgárokkal fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön?

4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló tudásanyag?

4.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák?

4.4. Mit tesz a hivatal annak érdekében, hogy gyűjtse a szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek jelenlegi és várható szükségleteivel, igényeivel kapcsolatos olyan adatokat, információkat, amelyek kielégítésében a szervezet közreműködik?

4.5. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje az információs technológiát?

4.6. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az ingatlanokat és a vagyont megfelelően kezeljék?

A fenti kérdések közül a harmadik és a hatodik kapta a legmagasabb minősítést. A válaszadók az ügyfelekkel, állampolgárokkal fenntartott együttműködés megvalósulását, és fejlődését is magas pontszámmal (2,34) értékelték, ezt a párhuzamos vizsgálatunk is megerősítették, és nem tartották problémás területnek a szervezet tagjai. Átlag feletti minősítésnek tekinthető

az Önkormányzat ingatlanának és vagyonának kezelésével kapcsolatos értékelés.

Folyamat és változásmenedzsment kritérium:

A megkérdezetteknek három kérdésben kellett értékelniük, hogy a szervezet saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek, állampolgárok elégedettségét szolgálva, hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait. Ezek a következők:

5.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet belső folyamatait meghatározza, tervezze, működtesse és fejlessze?

5.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet szolgáltatásait és termékeit - az ügyfelek bevonásával – fejlessze?

5.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet tervezze és irányítsa a szervezeten belüli modernizációt és az innovációt?

Az itt kimutatott átlag közeli értékelések azt jelentik, hogy a Polgármesteri Hivatal a megfelelő intézkedéseket betervezte és megvalósította. A legalacsonyabb értékelést a harmadik kérdés kapta, azaz a szervezetnek az a tevékenysége, ahogy tervezi és irányítja a szervezeten belüli modernizációt és az innovációt. A legjobb minősítést a szolgáltatások fejlesztésére vonatkozott.

Ügyfél – állampolgár központú kritériumok:

Ennek a tevékenységnek a vizsgálatánál az volt a célunk, hogy értékeljük a szervezet milyen eredményeket ért el az ügyfelek és az állampolgárok elégedettsége területén.

Erre a tevékenységre két kérdés szerepelt az interjúban:

6.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet az ügyfelek, állampolgárok megelégedettsége tekintetében?

6.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az ügyfél, állampolgár központú eredmények mérőszámai tekintetében?

Mind az ügyféle elégedettség, mind pedig az erre vonatkozó mérőszámok tekintetében az értékelés 2,4 pont feletti minősítést ért el, amely átlagon

felülinek minősíthető. Ez azt jelenti, hogy az ezzel kapcsolatos intézkedések megvalósultak és bizonyos mértékű kontroll ellenőrzés is irányult erre a területre.

A munkatársakkal kapcsolatos eredmények kritérium:

A cél az volt, hogy feltárjuk és értékeljük, hogy a munkatársak milyen mértékben elégedettek és ezen a területen a szervezet milyen eredményeket ért el.

Ennek kapcsán két kérdést fogalmaztunk meg:

7.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedettsége és motivációja tekintetében?

7.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedettségének és motivációjának eredményeire vonatkozó mérőszámok tekintetében?

Az értékelések átlagosak, közel azonos pontszámot kapott mind a két kérdés. A szervezeti motiváció megítélése tehát azt jelenti, hogy a tagok csak ötven százalékban elégedettek azokkal az intézkedésekkel, amelyek a motivációval kapcsolatosak. Az anyagi lehetőségek korlátainak a szervezeti tagok tisztában vannak, és azt tudomásul veszik. Elsősorban az erkölcsi elismerést, a plusz munkateljesítmények értékelését hiányolják.

Társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények kritérium:

Ennek a tevékenységnek a vizsgálata során arra kerestünk választ, hogy a szervezet milyen eredményeket ért el a társadalmi környezetének elvárásaival kapcsolatosan. Ide tartozik az Önkormányzati szervezet által az élet minőségére gyakorolt hatás, a környezet és az erőforrások megőrzése, valamint a szervezet saját hatékonyságát értékelő felmérés egyaránt.

Az elemzést két kérdésre alapoztuk:

8.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet a társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján?

8.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet a környezeti eredmények mérőszámai alapján?

A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokat a megkérdezettek 2,0 feletti ponttal értékelték, azaz a minősítések átlagosak. A szervezet által a társadalomra gyakorolt hatás eredményeit viszont átlagon felülinek tartják a megkérdezettek, bár az eltérés a két vizsgált tényező között nem szignifikáns.

Az alapvető teljesítmény célokkal kapcsolatos eredmények kritérium:

E kritérium keretében arra irányult a vizsgálat, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet feladatai és célkitűzései megvalósítása területén, valamint mennyire elégedettek a szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek. E tevékenység kapcsán is két kérdést kellett minősíteniük a megkérdezetteknek:

9.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet legfontosabb teljesítmény céljai megvalósításában?

9.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet pénzügyi eredmények mérőszámai alapján?

A két kérdés minősítése között alig van különbség. Érdekes, hogy a legfontosabb teljesítménycélok megvalósítását átlagosnak értékelték 2,1 ponttal, míg szervezet pénzügyi eredményeire vonatkozó mérőszámok kialakítását minimális különbséggel ugyan, de jobbnak tartják.

3.3. CAF KÉRDŐÍV

CAF KÉRDŐÍV
(adaptált)

a közös értékelési keretrendszerhez

1. KRITÉRIUM: VEZETÉS

A vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a közigazgatási szerv küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését.

1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy kialakítsa és továbbfejlessze a szervezet struktúráját, működési rendjét, illetve biztosítsa folyamatos működését?

Indikátor / segítő kérdések <ul style="list-style-type: none">- A vezetés kialakítja a szervezet struktúráját, működési rendjét, belső szabályozással biztosítja a szervezet működési folyamatainak stabilitását, továbbá elkészíti a szervezeti és működési szabályzatot, valamint az ügyrendet.- A vezetés által kialakított szervezeti struktúra és működési rend megfelelően szolgálja a szervezet jövőképeinek, küldetésének, értékrendjének megvalósítását.- A vezetés megteremti a működéshez alapvető feltételeket- A vezetés kijelöli a szervezet kiemelt céljait, amelyek alapján a következő év március 31-ig meghatározza a szervezet tagjaival szemben támasztott teljesítmény követelményeket.- A vezetés bevonja a szervezet tagjait az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásába, s arra törekszik, hogy konszenzus alakuljon ki az érintett köztisztviselővel.- A vezetés minden év december 31-ig értékeli a szervezet tagjainak teljesítményét, s a szervezeti célok megvalósulását.- A vezetés eredményes és hatékony szervezeti kereteket alkalmaz (projekt felelősök, munkacsoportok kijelölése) a projektek és a csapatmunka megvalósítására.- A vezetés rendszeresen végez belső ellenőrzést, és szabályozott módon gyűjti az információkat a szervezet működéséről.- A vezetés rendszeresen értékeli a stratégiai céljainak megvalósítása során elért kulcsfontosságú eredményeket, amelyek alapján elvégzi a szükséges szervezeti és működési változtatásokat.	Kiemelkedő eredmények
	Fejlesztendő területek
Indoklás	
Értékelés: ... 0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket 1A megfelelő intézkedések betervezettek 2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak 3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek 4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek 5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	

1. KRITÉRIUM: VEZETÉS

A vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a közigazgatási szerv küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését

1.2 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését, értékrendjét és azokat közvetítse a szervezet tagja felé?

Indikátor / segítő kérdések

- A vezetés meghatározza a szervezet jövőképét (képesek vagyunk megválaszolni, hogy hová akarunk eljutni) és küldetését (tisztában vagyunk elérendő céljainkkal).
- A vezetés kiemelten fontosnak tartja a minőségközpontú szervezeti értékrend kialakulását és megerősödését, személyesen részt vesz elérésükben, és személyes példamutatással segíti elő a közigazgatás specifikus erkölcsi elvek és értékek érvényesülését.
- A vezetés a szervezet jövőképét és a küldetését stratégiai, illetve operatív célokká alakítja, és folyamatosan gondoskodik a megfelelő összhangról.
- A vezetés aktívan bevonja a szervezet tagjait a szervezet jövőképének, küldetésének, értékrendjének, valamint stratégiai céljainak meghatározásába és továbbfejlesztésébe.
- A vezetés úgy kommunikálja a szervezet tagjai felé a szervezet jövőképét, küldetését, értékrendjét, valamint stratégiai és operatív céljait, hogy a szervezet tagjai minden esetben megértik a vezetés döntéseinek motivációit, a döntések közötti összefüggéseket, és képesek megfogalmazni a velük szemben támasztott vezetői elvárásokat.
- A vezetés nyitott az új vezetési módszerek megismerésére, hogy javuljon munkájának eredményessége.
- A vezetés személyesen vesz részt új vezetési módszerek bevezetésében és alkalmazásában.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1 A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

1. KRITÉRIUM: VEZETÉS

A vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a közigazgatási szerv küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését

1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon és meghatározza, menedzselje a szervezeti folyamatokat?

Indikátor / segítő kérdések

- Biztosítja a szükséges információkat, meghatározza a főbb célokat.
- Strukturálja az elvégzendő feladatokat, biztosítja a végrehajtás feltételrendszerét.
- Kiépíti azt a szervezeti keretet, mely eredményes lehet a folyamatok sikeres megvalósításában.
- Kialakítja és tudatosítja azokat a normákat és követelményeket, amelyeket a megvalósítás folyamatában elvár.
- Az elvárások megfogalmazásán túl, segíti, ösztönzi és támogatja a végrehajtás eredményességét.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1 A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

2. STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

Azt értékeljük, hogy a szervezet miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a releváns politikák, tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.

2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felülvizsgálja és fejlessze stratégiáját és tervezését?

<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - Megalkotja a jövőképén, küldetésén, értékein alapuló stratégiai és működési célkitűzéseket, s azokhoz kapcsolja, igazítja az aktuális terveket és folyamatokat. - Bevonja a szervezet eredményes működésében érdekelt szerveket és személyeket a stratégia és a tervezés felülvizsgálatának, fejlesztésének folyamatába, valamint az elvárások és szükségletek rangsorolásába. - A szervezet feltárja és elemzi a sikeres működés elérésének kockázatait és lehetőségeit, és rendszeresen értékeli környezetének meghatározó tényezőit (beleértve a politikai változásokat). - A szervezet értékeli a stratégiai és működési tervek minőségét. - A szervezet megfelelő egyensúlyt alakít ki a feladatok és a rendelkezésre álló erőforrások, valamint a hosszú és rövidtávon megvalósítandó célkitűzések között. - A szervezet, ha szükséges, értékelés alapján megváltoztatja stratégiáját és tervezését. - A szervezet rendszeresen elemzi belső, erős és gyenge pontjait (pl. TQM-diagnózis vagy SWOT elemzés). 	<p>Kiemelkedő eredmények</p>
	<p>Fejlesztendő területek</p>
<p>Indoklás</p>	
<p>Értékelés: ... 0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket 1A megfelelő intézkedések betervezettek 2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak 3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek 4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek 5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak</p>	

2. STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

A szervezet miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a releváns politikák, tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.

2.2. Mit tesz a hivatal annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia és a tervezés az egész szervezetben?

<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - A tervezés megvalósítása a szervezet tagjainak egyetértésével, prioritások felállításával, határidők kitűzésével, valamint megfelelő szervezeti struktúra kialakításával történik. - A szervezet operatív tervekre és feladatokra bontja stratégiai és működési célkitűzéseit, amelyek elérését a szervezeten belüli kulcsfolyamatokhoz kapcsolásával biztosítja. - A szervezet jól működő belső kommunikáció útján biztosítja, hogy tagjai megismerjék a szervezet célkitűzéseit, operatív terveit és feladatait. - A szervezet valamennyi szintjén alkalmaz a teljesítmény mérésére szolgáló módszereket, amelyeket folyamatosan tovább fejleszt. - A szervezet önálló testület(ek)et állít fel a szervezet- és működésfejlesztés támogatására. 	<p>Kiemelkedő eredmények</p>
	<p>Fejlesztendő területek</p>

Indoklás

Értékelés: ...
0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket
1 A megfelelő intézkedések betervezettek
2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak
3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek
4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek
5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

2. STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

Azt értékeljük, hogy a szervezet miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a releváns politikák, tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.

2.4 Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet felhasználja és fejlessze a kulcsfontosságú kapcsolatait?

<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - Azonosítják a szervezet eredményes működését befolyásoló szerveket és személyeket (stratégiai partnerek azonosítása) és meghatározzák, hogy milyen típusú kapcsolatot indokolt velük kialakítani (pl. vevő-szolgáltató, együttműködés, hierarchia). - A kapcsolatokat jogszabályok, belső szabályok, együttműködési megállapodások rendezik, amelyek igazodnak a kapcsolatok természetéhez. - A felelősségi- és hatásköröket pontosan meghatározzák a kapcsolatok fenntartásában és alakításában. - A kapcsolatokat és eredményeit folyamatosan értékeli. - Olyan együttműködés kialakítására törekednek, amely konkrét feladatok elvégzésére, közös projektek kifejlesztésére és megvalósítására irányul. - A munkatársakat kifejezetten a stratégiai partnerekkel való együttműködésre képezik. 	<p>Kiemelkedő eredmények</p>
	<p>Fejlesztendő területek</p>

Indoklás

Értékelés: ...
0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket
1A megfelelő intézkedések betervezettek
2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak
3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek
4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek
5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

3. KRITÉRIUM: EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS

A szervezet 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.

3.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását és biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, csoport és szervezeti célok, tervek megvalósítását?

Indikátor / segítő kérdések

- A szervezet karriertervezéssel biztosítja, hogy a munkatársak szaktudásukat egyéni és szervezeti szinten a leghatékonyabban hasznosítsák.
- A szervezet képzési tervet készít a jövőbeni személyes és szervezeti képzési szükségletek kielégítésére, s gondoskodik a képzési igények összehangolásáról. Támogatja a munkatársak továbbképzését.
- A szervezet egyéni teljesítményértékelési rendszert működtet, és az egyéni teljesítménykövetelmények összhangban állnak a szervezet kiemelt céljaival és a munkatársak munkaköri feladataival. A vezetés értékeli az egyéni teljesítménykövetelmények megvalósítását.
- A szervezet folyamatosan figyelemmel kíséri és értékeli a vezetői képességeket a vezetői tevékenység alapján, vagy alkalmassági tesztek segítségével.
- A szervezet támogatást nyújt a vezetők humánpolitikai feladatainak ellátásához szükséges szakmai ismeretek megszerzéséhez.
- A szervezet különös figyelmet fordít az újonnan belépő munkatársak (pályakezdők) beilleszkedésére, pályára segítésére (pl. oktatás, tutor rendszer).
- A szervezet elősegíti a munkatársak belső mobilitását.
- A szervezet ösztönzi az interperszonális szakmai ismeretek és képességek fejlesztését, az ügyfelekkel-állampolgárokkal fenntartott kapcsolatokat előtérbe helyezve.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

3. KRITÉRIUM: EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS

A szervezet 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.

3.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözzé, támogassa a személyi állományt, s példát mutasson a folyamatos javítást szolgáló eszközök és módszerek alkalmazásához?

<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - A vezetés nyitott a szervezet tagjai által kezdeményezett változásokra, valamint a személyes vezetői stílus fejlesztését szolgáló javaslatokra. - A vezetés rendszeresen tájékoztatja a szervezet tagjait a szervezet jövőképét, küldetését, stratégiáját érintő legfontosabb kérdésekről (vezetői értekezletek, belső tájékoztatási rendszerek, stb. útján). - A vezetés erősíti a kölcsönös bizalmat és tiszteletet közte és a szervezet tagjai között. - A vezetés olyan szervezeti kultúrát alakít ki, amelyben a szervezet tagjai természetesnek tekintik a folyamatos javítást és fejlesztést. - A vezetés támogatja a képzést, továbbképzést és a szervezeten belüli tanulási folyamatokat, valamint a megszerzett új ismeretek gyakorlatban történő kipróbálását, illetve alkalmazását. - A vezetés érdemi felelősségvállalásra ösztönzi a szervezet tagjait döntési, koordinációs, ellenőrzési és egyéb hatáskör felruházással. - A vezetés támogatja a szervezet tagjait szakmai céljaik, terveik megvalósításában. - A vezetés anyagi és egyéb eszközök (erkölcsi elismerés, továbbképzési, publikációs lehetőség, stb.) alkalmazásával elismeri az egyéni teljesítményt és erőfeszítést, valamint a csapatteljesítményt. 	<p>Kiemelkedő eredmények</p>
	<p>Fejlesztendő területek</p>
<p>Indoklás</p>	
<p>Értékelés: ... 0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket 1A megfelelő intézkedések betervezettek 2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak 3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek 4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek 5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak</p>	

4. KRITÉRIUM: EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

A szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatait hatékony működtetésére.

4.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az ügyfelekkel-állampolgárokkal fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön?

Indikátor / segítő kérdések

- Eljárásokat alkalmaznak az ügyfelek-állampolgárok panaszainak, javaslatainak és ötleteinek megismerésére és hasznosítására (pl. felmérések, konzultáció, kérdőív, panaszláda, véleményfelmérés, stb.).
- Széleskörű tájékoztatást végeznek a stratégiai partnerek felé a szervezet céljairól, feladatairól, hatásköreiről, eljárásairól, működéséről, eredményeiről.
- Bátorítják az ügyfelek-állampolgárok bevonását a rájuk vonatkozó ügyek vitelének alakításába.
- Bevonják az ügyfelek-állampolgárokat a politikai döntéshozatali eljárásokba (pl. konzultáció, felmérések, kérdőívek).
- Elősegítik, és támogatják a szervezet eredményes működésében érdekelt ügyfelek-állampolgárok civil szerveződését.
- Az ügyfelek-állampolgárok biztosítása arról, hogy személyes elbánásban részesülnek (pl. az ő ügyével foglalkozó köztisztviselő megnevezése).
- Biztosítják a szervezet működésének átláthatóságát, pl. éves jelentések kiadása, vagy sajtókonferenciák tartása, vagy éppen az internet igénybevétele révén.
- A vezetés a szervezet működésével kapcsolatos legfontosabb információkat tartalmazó internetes honlappal rendelkezik.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1 A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

4. KRITÉRIUM: EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

A szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatait hatékony működtetésére.

4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló tudásanyag?

Indikátor / segítő kérdések

- A szervezet minden munkatársa szakmai felkészültségének, tapasztalatának, képességeinek legmegfelelőbb munkakörben dolgozik, megbízást, feladatot látja el.
- A szervezet úgy működik, hogy a munkatársak szaktudása, tehetsége teljes körűen hasznosul a működés minden területén, ezt folyamatosan figyelemmel kísérik, értékelik, s, ha szükséges, változások történnek a szervezetben.
- A szervezetben megosztják a munkatársak között a legújabb szakmai információkkal, szakmai fogásokkal kapcsolatos tudást.
- A szervezetben belüli innovációt és kreatív gondolkodást hatékony információs rendszer működtetésével segítik.
- Rendszeresen ellenőrzik az információs rendszerben tárolt információk pontosságát, megbízhatóságát, aktualitását és minőségét.
- Tájékoztatási és kommunikációs eszközöket alkalmaznak a szervezetben belül az információk terjesztésére (intranet, hírlevél, magazinok, stb.).
- Ösztönzik a kölcsönös információcserét a szervezetben belül, az érdekeltek, munkatársak között.
- A szervezet stratégiai céljaival összhangban álló, egységes (integrált) információs rendszer működik.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1 A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

4. KRITÉRIUM: EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

A szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatait hatékony működtetésére.

4.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák?

Indikátor / segítő kérdések

- A stratégiai célkitűzésekkel összehangoltan alakítják ki a pénzügyi menedzsment rendszerét.
- Átláthatóak a pénzügyi és költségvetési viszonyok a szervezeten belül.
- A tőkevagyonot hatékonyan hasznosítják, a szervezet stratégiai célkitűzései támogatására.
- A költségvetési tervezést úgy alakították ki, hogy az innovatív kezdeményezések megvalósításához szükséges pénzügyi eszközöket is biztosítsák.
- Folyamatosan figyelemmel kísérik az alapszolgáltatások költségeinek alakulását.
- A pénzügyi hatásköröket úgy decentralizálják a szervezeten belül, hogy a felhasználás központi ellenőrzését is biztosítják.
- A pénzügyi ellenőrzés nem csak a törvényességre terjed ki, hanem a költség/haszonelemzésen alapuló célszerűségekre is.
- A pénzügyi döntések meghozatala előtt elemzik és értékelik a kockázatokat és alternatív lehetőségeket.
- Modern pénzügyi kontrollingot alkalmaznak és fejlesztenek (pl. belső pénzügyi audit, stb.).
- A szervezet pénzügyi tervvel rendelkezik, amely összhangban áll a szervezet stratégiai és rövidtávú céljaival.
- Rendszeresen ellenőrzik, értékelik, és szükség esetén módosítják a pénzügyi tervben meghatározott felhasználást.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1 A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

4. KRITÉRIUM: EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

A szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére.

4.4. Mit tesz a hivatal annak érdekében, hogy gyűjtse a szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek jelenlegi és várható szükségleteivel, igényeivel kapcsolatos olyan adatokat, információkat, amelyek kielégítésében a szervezet közreműködik?

Indikátor / segítő kérdések

- A szervezet folyamatosan kutatja, ismeri a szervezet (külső) ügyfeleinek igényeit és gondoskodik azok kielégítéséről.
- A szervezet felmérések segítségével rendszeresen gyűjti az állampolgárok-ügyfelek, a munkatársak, a társadalom és a kormányzat szervezet által kielégíthető igényeivel, szükségleteivel, várakozásaival kapcsolatos információkat.
- A szervezet rendszeresen gyűjti az információkat azokról a társadalmi, ökológiai, gazdasági, jogi és demográfiai változásokról, amelyek befolyásolhatják működésének eredményességét.
- A szervezet rendszeresen értékeli a megszerzett információkat tartalmuk, megbízhatóságuk és megszerzésük módja szempontjából.
- A szervezet a megszerzett információkat folyamatosan felhasználja működési stratégiájának a kialakításához és fejlesztéséhez.
- A szervezet kialakítja és működteti az adatok, információk gyűjtéséhez, elemzéséhez szükséges belső és külső kommunikációs csatornákat.
- A szervezet figyelemmel kíséri és elemzi más hasonló típusú szervezetek gyakorlatát.
- A szervezet működési stratégiájának fejlesztéséhez felhasználja alkalmazottai, ügyfelei, szervezeti partnerei ötleteit, megoldási javaslatait.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

4. KRITÉRIUM: EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

A szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatait hatékony működtetésére.

4.5. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje az információs technológiát?

Indikátor / segítő kérdések

- A szervezeten belüli információ-kezelés technológiai fejlesztésének koncepcióját a stratégiai és működési célokkal összhangban alakítják ki.
- A szervezet eredményeinek folyamatos javítása érdekében figyelemmel kísérik a meglévő technológiák fejlesztésének és az új technológiák bevezetésének lehetőségeit.
- Rendszeresen értékelik az információ-kezelés technológiai fejlesztésének hatásait és tapasztalatait.
- Az információ-kezelés olyan technológiáját alkalmazzák, amely elősegíti:
 - a feladatok megoldását,
 - a szaktudás hatékony felhasználását,
 - a munkatársak tanulását,
 - az érdekeltekkel és a stratégiai partnerekkel történő kapcsolattartást,
 - a belső és külső információs hálózatok fejlesztését és fenntartását.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

4. KRITÉRIUM: EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

A szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére.

4.6. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az ingatlanokat és a vagyont megfelelően kezeljék?

Indikátor / segítő kérdések

- Biztosítják az irodák költség-hatékony kihasználását, valamint a technikai felszerelések (pl. számítógép, fénymásoló) használatát olyan módon, hogy azok elősegítsék a szervezet stratégiai és működési célkitűzéseit, a munkavállalók személyes szükségleteit, valamint találkozzanak a helyi kultúra igényeivel, továbbá figyelembe vegyék a fizikai korlátokat is.
- Az elhelyezéssel kapcsolatos döntéseket úgy hozzák meg, hogy a költséghatékonyság szempontjai mellett a felhasználók (ügyfelek-állampolgárok, munkatársak, partnerek) szükségleteit és elvárásait is figyelembe veszik. (pl. elhelyezés-megközelíthetőség szempontjainak összehangolása).
- Biztosítják a szállítási és energia-források hatékony, költségtakarékos felhasználását.
- Biztosítják az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségét az ügyfelek-állampolgárok szükségleteinek és elvárásainak figyelembevételével.
- A szervezet ingó és ingatlanvagyonát integrált módon kezelik (pl. közvetlen menedzsment vagy alvállalkozások segítségével).

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

5. KRITÉRIUM: FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁS MENEDZSMENT

<p>Azt kell értékelni, hogy a szervezet saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait.</p>	
<p>5.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet belső folyamatait meghatározza, tervezzé, működtesse és fejlessze?</p>	
<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beazonosítják, leírják és dokumentálják szervezet kulcsfolyamatait. - A kulcsfolyamatok segítik a stratégiai célkitűzések elérését. - Értékelik, elemzik a kulcsfolyamatokat a szervezet célkitűzéseinek és a környezet változásainak figyelembevételével, különös tekintettel az erős és gyenge pontok meghatározására. - Feltárják és értékelik a kulcsfolyamatok szervezését és fejlesztését támogató és akadályozó körülményeket. - A kulcsfolyamatok stabilitásának, megbízhatóságának folyamatos mérésére, értékelésére és elemzésére mutatókat alkalmaznak. - Meghatározzák a kulcsfolyamatokhoz kapcsolódó teljesítménycélokat. - Meghatározzák a folyamatban résztvevőket és felelősségi körüket. - Bevonják a munkatársakat és a szervezet eredményes működésében érdekelt szerveket és személyeket a kulcsfolyamatok tervezésébe és fejlesztésébe. - Az erőforrásokat úgy rendelik a folyamatokhoz, hogy azok kielégítően segítsék a szervezet stratégiai céljainak elérését. - A folyamatokat optimalizálják a mért hatékonyságuk alapján. 	<p>Kiemelkedő eredmények</p> <hr/> <p>Fejlesztendő területek</p>
<p>Indoklás</p>	
<p>Értékelés: ...</p> <p>0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket</p> <p>1A megfelelő intézkedések betervezettek</p> <p>2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak</p> <p>3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek</p> <p>4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek</p> <p>5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak</p>	

5. KRITÉRIUM: FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁS MENEDZSMENT

Azt kell értékelni, hogy a szervezet saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait.

5.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet szolgáltatásait és termékeit - az ügyfelek bevonásával – fejlessze?

Indikátor / segítő kérdések

- Az ügyfelek kérdéseinek, panaszainak kezelésére megbízható eljárásokat és rendszereket működtetnek.
- Bevonják az ügyfeleket a szolgáltatások és termékek tervezésébe, fejlesztésébe (pl. a szolgáltatások és a termékek hasznosságára és használatára irányuló felmérések segítségével).
- Az írásba foglalt intézkedések, szabályozások, levelek szövege egyszerű, világos és közérthető.
- Bevonják az ügyfeleket az információforrások és csatornák fejlesztésébe, tervezésébe.
- Az ügyfelek számára pontos, megbízható tájékoztatást nyújtanak.
- Javítják a szervezet elérhetőségét (pl. rugalmas nyitvatartás, papíralapú és elektronikus formátumú dokumentumok rendelkezésre bocsátása).
- Az ügyfelek számára az elektronikus kommunikáció lehetőségét is biztosítják.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési Adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

5. KRITÉRIUM: FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁS MENEDZSMENT

Azt kell értékelni, hogy a szervezet saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait.	
5.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet tervezze és irányítsa a szervezeten belüli modernizációt és az innovációt?	
<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - A szervezet rugalmas, nyitott a változásokra - Megfelelő időben észlelik a változtatások szükségességére utaló jeleket (pl. teljesítménycélok elérésének elmaradása, panaszok számának emelkedése). - Összehasonlítják a szervezet teljesítményét más hasonló típusú közigazgatási szervezet teljesítményével, s ehhez mutatókat, mérőszámokat alkalmaznak. - A szervezet fejlesztésébe beépítik az összehasonlítást, mint fejlesztési módszert. - A szervezeten belüli változások megvalósításának folyamatát megtervezik, a menedzselésére külön irányító szervezet hoznak létre (pl. irányító bizottság, reform bizottság), a vezetés meghatározza a változással elérni kívánt célokat. - A vezetés tájékoztatja a munkatársakat a tervezett változásokról, elmagyarázza azok indokát és célját, és felkészíti őket a következményekre. - A vezetés a szervezet minden szintjén biztosítja a munkatársak részvételét a változások megvalósításában. - A szükséges erőforrásokat biztosítják a változások megvalósításához. - A változások bevezetését követően értékeli a folyamatot, szükség esetén javítják a folyamatokat. - A vezetés teret enged a felülről, illetve az alulról jövő innovációs kezdeményezéseknek egyaránt. 	<p>Kiemelkedő eredmények</p> <hr/> <p>Fejlesztendő területek</p>
Indoklás	
<p>Értékelés: ...</p> <p>0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket</p> <p>1A megfelelő intézkedések betervezettek</p> <p>2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak</p> <p>3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek</p> <p>4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek</p> <p>5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak</p>	

6. KRITÉRIUM: ÜGYFÉL, ÁLLAMPOLGÁR KÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

Azt értékeljük, hogy az ügyfelek-állampolgárok elégedettsége tekintetében a szervezet milyen eredményeket ér el.

6.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet az ügyfelek, állampolgárok megelégedettsége tekintetében?

Indikátor / segítő kérdések	Kiemelkedő eredmények
<p><u>A szervezetről alkotott általános véleményhez kapcsolódó eredmények:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Szervezet teljesítményére vonatkozó általános megelégedettség.- Pontos és tisztességes ügyintézés.- Segítőképz és kezdeményező magatartás.- Rugalmasság és sajátos problémák megoldásának képessége.- A környezet változásaira való nyitottság.- A javaslatok és ötletek összegyűjtése a fejlesztés érdekében.- Az ügyfelek, állampolgárok életminőségének javítása. <p><u>Eredmények az együttműködés javítása területén:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Törekvés az ügyfelek, állampolgárok bevonására a szolgáltatások és a termékek megtervezésébe, valamint a döntéshozatali eljárásba.- Civil szervezetek bevonása a szolgáltatások és a termékek megtervezésébe, valamint a döntéshozatali eljárásba. <p><u>Eredmények az elérhetőség javítása területén:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Ügyfélfogadás időpontja, ügyintézési és várakozási idő.- Hozzáférhető, megfelelő mennyiségű és minőségű információ.- Egyszerű, közérthető és világos nyelvezet.- Az elhelyezés (tömegközlekedéshez közel, parkolási lehetőségek, stb.). <p><u>Eredmények a szolgáltatások és a termékek fejlesztése, javítása területén:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Minőség és megbízhatóság.- Az eljárás időtartama.- Az ügyfeleknek, állampolgároknak adott tanácsok, tájékoztatások megbízhatósága.	<p>Fejlesztendő területek</p>

Indoklás

Értékelés: ...
0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket
1A megfelelő intézkedések betervezettek
2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak
3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek
4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek
5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

6. KRITÉRIUM: ÜGYFÉL, ÁLLAMPOLGÁR KÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

Azt értékeljük, hogy az ügyfelek-állampolgárok elégedettsége tekintetében a szervezet milyen eredményeket ér el.

6.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az ügyfél, állampolgár központú eredmények mérőszámai tekintetében?

Indikátor / segítő kérdések

A szervezetről alkotott általános véleményhez kapcsolódóan elért eredmények mérőszámai:

- A panaszok száma.
- A közbizalom erősítése, valamint a szolgáltatásokba, termékekbe vetett bizalom növelése érdekében megtett erőfeszítések mértéke.
- A panaszok orvoslására fordított idő.
- Az ombudsmantól érkező észrevételek száma.
- Eljárási, ügyintézési idő.
- Az ügyfelekkel-állampolgárokkal való bánásmód javítását célzó továbbképzés időtartama.

Az együttműködés javításához kapcsolódóan elért eredmények mérőszámai:

- Az érdekeltek bevonásának mértéke a szolgáltatások és termékek tervezésébe és/vagy a döntés előkészítési folyamatokba.
- A javaslatok figyelembe vétele, dokumentálása.
- Az ügyfelekkel-állampolgárokkal kapcsolatos új és innovatív módszerek alkalmazásának mértéke.

A szolgáltatások és a termékek fejlesztéséhez, javításához kapcsolódóan elért eredmények mérőszámai:

A szolgáltatási követelmények pontos betartása (pl. állampolgári charták). A hibás ügyiratok száma és/vagy a kártérítést igénylő esetek száma.

A tájékoztatás pontosságának, egyértelműségének és hozzáférhetőségének fejlesztésére tett erőfeszítések.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

8. KRITÉRIUM: A TÁRSADALMI KÖRNYEZETRE GYAKOROLT HATÁSOKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

Azt értékeljük, hogy a szervezet milyen eredményeket ér el társadalmi környezetének elvárásaival kapcsolatban. Ebbe beletartozik a szervezet által az élet minőségére gyakorolt hatás, a környezet és az erőforrások megőrzése, valamint a szervezet saját hatékonyságát értékelő felmérés egyaránt.

8.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet a társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján?

<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - A helyi, a nemzeti és a nemzetközi társadalomra és gazdaságra gyakorolt hatás. - A civil szervezetekkel fenntartott kapcsolatok száma és eredményessége. - A szervezet etikai állapota. - A szervezet szűkebb társadalmi környezetét képező közösségek támogatása (pénzügyi vagy más típusú, pl. feladataik végzéséhez szükséges szakmai támogatás). - A szervezet lehetőségeinek kihasználása az állampolgárok életminőségének javítása érdekében. - A közszolgálat iránti elkötelezettség erősítése. - A sajtóban történő szereplések hatása a szervezetről alkotott (köz)vélemény alakulására. - A szervezet működéséhez kapcsolódó társadalmi változások kezelése. - Az egészségügyi kockázatok és balesetek megelőzésére indított programok. 	<p>Kiemelkedő eredmények</p>
	<p>Fejlesztendő területek</p>
<p>Indoklás</p>	
<p>Értékelés: ... 0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket 1A megfelelő intézkedések betervezettek 2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak 3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek 4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek 5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak</p>	

8. KRITÉRIUM: A TÁRSADALMI KÖRNYEZETRE GYAKOROLT HATÁSOKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

Azt értékeljük, hogy a szervezet milyen eredményeket ér el társadalmi környezetének elvárásaival kapcsolatban. Ebbe beletartozik a szervezet által az élet minőségére gyakorolt hatás, a környezet és az erőforrások megőrzése, valamint a szervezet saját hatékonyságát értékelő felmérés egyaránt.

8.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet a környezeti eredmények mérőszámai alapján?

<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - A fenntartható fejlődés elveinek beépítése a döntéshozatali eljárásokba (energiatakarékosság, megújítható energiaforrások használata, az energia teljes kihasználása, stb.). - A szemét és a tárolt anyagok mennyiségének csökkentése. - Újrahasznosítható anyagok hasznosítása. Környezetbarát szállítási módok támogatása (tömegközlekedés, osztott autóhasználat, bicikli). - A környezetvédelmi követelményeknek való megfelelés. - Erőfeszítések a káros szervezeti tevékenységek csökkentésére, az állampolgárok biztonságának és védelmének hangsúlyozása. - Hang- és zajhatások csökkentése. - A döntéshozatali eljárás során a környezetvédelmi szempontok figyelembe vétele (pl. épület építésekor). 	<p>Kiemelkedő eredmények</p>
	<p>Fejlesztendő területek</p>
<p>Indoklás</p>	
<p>Értékelés: ... 0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket 1A megfelelő intézkedések betervezettek 2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak 3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek 4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek 5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak</p>	

9. KRITÉRIUM: AZ ALAPVETŐ TELJESÍTMÉNY CÉLOKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A szervezet milyen eredményeket ér el feladatai és célkitűzései tükrében, valamint mennyire elégedettek a szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek.

9.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet legfontosabb teljesítmény céljai megvalósításában?

<p>Indikátor / segítő kérdések</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Külső eredmények:</u> - Célok megvalósításának mértéke. - A szolgáltatások és termékek minőségének fejlesztése. - Költségtakarékosság (a kívánt hatásokat a lehető legalacsonyabb költségen elérni). - Az ellenőrzések és auditok eredményei. - A versenyeken és a minőségdíjakon való részvétel eredményei. - Az összehasonlító értékelések eredményei. - <u>Belső eredmények:</u> - A munkatársak bevonásának bizonyítékai. - A szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek szükségleteinek egyensúlyban tartását és megelégedettségét mutató bizonyítékok. - A szervezet stratégiájának, struktúrájának és folyamatainak fejlesztésére utaló bizonyítékok. - Az információs technológiák magas színvonalon történő felhasználása (a szervezet belső tudásának felhasználásában és/vagy a belső-, külső kommunikációban, kapcsolattartásban). - A minőségi követelményeknek, a felhasználói szabályzatoknak, valamint az állampolgári chartáknak történő megfelelés bizonyítékai. 	<p>Kiemelkedő eredmények</p>
	<p>Fejlesztendő területek</p>
<p>Indoklás</p>	
<p>Értékelés: ...</p> <p>0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket</p> <p>1A megfelelő intézkedések betervezettek</p> <p>2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak</p> <p>3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek</p> <p>4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek</p> <p>5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak</p>	

9. KRITÉRIUM: AZ ALAPVETŐ TELJESÍTMÉNY CÉLOKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A szervezet milyen eredményeket ér el feladatai és célkitűzései tükrében, valamint mennyire elégedettek a szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek.

9.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet pénzügyi eredmények mérőszámai alapján?

Indikátor / segítő kérdések

A gazdaságosság mérése:

- A költségvetésnek való megfelelés mértéke.
- A pénzügyi céloknak történő megfelelés.
- Az összes érdekelt pénzügyi szükségleteinek egyensúlyban tartásának képessége és megelégedettségük bizonyítékai.
- A pénzügyi alapok hatékony felhasználása (hitelkeretek túllépése, források nem megfelelő kihasználása).
- A bevételek és a tevékenységek aránya.
- A pénzügyi auditok és ellenőrzések eredményei és gyakorisága.

Kiemelkedő eredmények

Fejlesztendő területek

Indoklás

Értékelés: ...

0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket

1 A megfelelő intézkedések betervezettek

2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak

3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek

4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek

5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

3.4. CAF KÉRDŐÍVEK EREDMÉNYI

1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy kialakítsa és továbbfejlessze a szervezet struktúráját, működési rendjét, illetve biztosítsa folyamatos működését?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	2,0
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	17,0
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	41,5
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	39,5
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	-
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,19
		100

1.2 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését, értékrendjét és azokat közvetítse a szervezet tagjai elé?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	4,0
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	23,4
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	46,8
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	23,4
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	2,0
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		1,93
		100

1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon és meghatározza, menedzselje a szervezeti folyamatokat?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	4,3
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	23,9
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	41,3
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	21,7
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	8,8
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,06
		100

2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felülvizsgálja és fejlessze stratégiáját és tervezését?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	6,5
1.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	28,3
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	41,3
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	23,9
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	-
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,00
		100

2.2. Mit tesz a hivatal annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia és a tervezés az egész szervezetben?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	8,4
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	29,9
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	47,8
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	13,9
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	-
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		1.91
		100

2.3 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és a szervezet eredményes működésében érdekelttel egyetértésben alakítsa ki és valósítsa meg terveit?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	10,8
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	15,2
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	35,0
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	35,0
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	4,0
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,06
		100

2.4 Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet felhasználja és fejlessze a kulcsfontosságú kapcsolatait?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	6,5
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	13,1
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	50,0
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	30,4
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	-
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,06
		100

3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban tervezze, működtesse, fejlessze az emberi erőforrás politikáját?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	4,3
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	10,8
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	52,3
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	32,6
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	-
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,23
		100

3.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását és biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, csoport és szervezeti célok, tervek megvalósítását?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	5,5
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	19,6
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	45,6
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	29,3
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	-
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		1,97
		100

3.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a személyi állományt, s példát mutasson a folyamatos javítást szolgáló eszközök és módszerek alkalmazásához?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	6,5
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	19,1
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	39,1
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	30,9
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	4,4
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,10
		100

3.4. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	10,8
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	17,4
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	47,8
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	15,2
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	8,8
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	
Átlag értékelés:		1,76
		100

4.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az ügyfelekkel-állampolgárokkal fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	-
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	17,4
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	40,3
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	26,1
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	16,2
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,34
		100

4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló tudásanyag?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	-
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	26,1
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	37,1
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	26,1
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	10,7
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,19
		100

4.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	-
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	8,7
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	39,1
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	41,3
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	10,9
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,48
		100

4.4. Mit tesz a hivatal annak érdekében, hogy gyűjtse a szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek jelenlegi és várható szükségleteivel, igényeivel kapcsolatos olyan adatokat, információkat, amelyek kielégítésében a szervezet közreműködik?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	4,3
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	17,4
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	58,8
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	15,2
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	4,3
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		1,93
		100

4.5. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje az információs technológiát?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	6,5
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	30,4
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	43,4
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	15,2
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	4,5
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		1,76
		100

4.6. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az ingatlanokat és a vagyont megfelelően kezeljék?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	2,1
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	4,5
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	50,0
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	32,6
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	10,8
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,40
		100

5.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet belső folyamatait meghatározza, terveze, működtesse és fejlessze?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	2,1
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	19,6
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	39,1
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	30,4
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	18,8
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,23
		100

5.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet szolgáltatásait és termékeit - az ügyfelek bevonásával – fejlessze?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	-
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	15,2
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	47,8
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	28,2
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	8,8
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,25
		100

5.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet tervezze és irányítsa a szervezeten belüli modernizációt és az innovációt?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	10,8
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	23,9
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	39,1
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	21,7
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	4,5
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		1,89
		100

6.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet az ügyfelek, állampolgárok megelégedettsége tekintetében?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	-
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	6,5
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	43,4
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	39,1
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	11,0
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,48
		100

6.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az ügyfél, állampolgár központú eredmények mérőszámai tekintetében?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	2,1
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	8,6
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	47,8
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	32,6
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	8,9
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,42
		100

7.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedettsége és motivációja tekintetében?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	4,3
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	23,9
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	39,1
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	32,7
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	-
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		1,95
		100

7.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedtségének és motivációjának eredményeire vonatkozó mérőszámok tekintetében?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	6,5
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	21,7
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	43,4
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	26,0
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	2,4
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		1,97
		100

8.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet a társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	2,4
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	15,2
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	47,8
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	23,9
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	10,7
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,29
		100

8.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet a környezeti eredmények mérőszámai alapján?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	6,5
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	10,8
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	54,3
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	28,4
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	-
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,08
		100

9.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet legfontosabb teljesítmény céljai megvalósításában?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	4,3
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	15,2
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	52,1
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	26,1
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	2,3
5.	Az intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, értékelték, továbbfejlesztettek és a szervezetbe integráltak	-
Átlag értékelés:		2,10
		100

9.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet pénzügyi eredmények mérőszámai alapján?

A minősítések megoszlása:

Értékelések		%
0.	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket	6,5
1.	A megfelelő intézkedések betervezettek	19,5
2.	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak	36,9
3.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek	34,7
4.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek	2,4
5.	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósultak, ellenőrzöttek, valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak	-
Átlag értékelés:		2,23
		100

4. MÉLYINTREJÚ KÉRDÉSEK

A módszernek az a lényege, hogy előzetesen összeállított, strukturált kérdésekre kell a megkérdezetteknek válaszolniuk. Ennek köszönhetően minden egyes interjúalany azonos probléma felvetésekkel azonos kérdésekkel találja magát szemben. A válaszok lehetnek különbözőek, de megfelelő számú interjúalany esetén a tendenciák jól felismerhetőek és a problématerületek jól beazonosíthatóak. A kérdéseket a pályázati programnak megfelelően a kiválasztott 9 részterületre koncentrálni állítottuk össze. Minden egyes részterületre egy kérdés csoport vonatkozik. Amennyiben az interjú alanyok nem tudtak jó választ adni, segítő kérdéseket tettünk fel. ha az illető nem volt kompetens az adott kérdés esetében, vagy nem volt tapasztalata az adott területen nem erőltettük a válaszadást. Előzetesen minden interjúkészítő kapott egy indikátorkérdés sort, amellyel azonos módon segíthette a megkérdezett válaszadását. A 9 vizsgált részterületnek megfelelően az alábbi fő kérdéseket fogalmazzuk meg:

1. Milyennek látja az önkormányzati vezetést?
2. Vannak-e korszerű hosszú távú tervek, hogyan születnek ezek a tervek?
3. Az eredményes működéshez hogyan járul hozzá az emberi erőforrás?
4. Milyennek értékeli az önkormányzat kapcsolatrendszerét, a működés anyagi és infrastrukturális feltételeit?
5. Mennyire van összegyűjtve, lekonkretizálva, lehatárolva az önkormányzat feladata(i)?
6. Mi a véleménye a partnerek, ügyfelek elégedettségéről? Napi munkája során gondol-e erre, kíváncsi-e az ügyfelek véleményére?
7. Elégedett-e a munkájával, megbecsültségével? Hogyan befolyásolja ez a jövőképet?
15. Mit gondol, hogyan vélekednek az önkormányzatról, esetleg Önről a település polgárai, állami szervek, más önkormányzatok, a településen működő vállalkozások, civilek?
16. Az önkormányzati működés alapvető teljesítménymutatói?

5. MÉLYINTERJÚ, SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

5.1. *Az önkormányzati vezetés megítélése*

Bizonyos vélemények szerint „jellegzetesen kisvárosi”, mert létezik közvetlen emberi kapcsolat az ügyintézésben, ami ideális közepet ad a szakszerűség és a személyes kapcsolat között. „Polgárbarát szakszerűség” ez az érték a minőségirányítási rendszerben is meghatározott. Az ügyfélbarát szemlélet a mérvadó.

Más vélemény szerint a politika minden döntést áthat. A működés erősen szabályzatok szerinti a szakmaiság mellett. A kommunikáció erősen egyirányú és nem teljes. Bizonyos csoportok kimaradnak az információáramlásból. A változásokhoz kénytelenek alkalmazkodni, de nehezen tűrik annak hektikusságát. A változások kommunikálása nem teljes körű, van amit nem kell mindenkinek tudnia. A vezetői szinten készítik elő a döntéseket/változásokat, a lefelé irányuló kommunikáció nem működik. Azonban az informális kommunikációáramlás annál inkább.

Az idősödő vezetők eltávolodnak a lakosságtól, egyre zártabb körben beszélnek meg a város ügyeit. A jegyző nem ment át „szerves” fejlődésen, bizalmatlan, csak bizonyos emberekben bíz meg, nem biztos, hogy jó emberekben.

A polgármester támaszkodik a jegyzőre, tiszteletben tartja a szakmát. A jegyző korrekten irányít, érvényesül a számonkérés, de probléma esetén megtalálható.

Kialakult egy vezetői struktúra, ami 4 éve működik változatlan formában. Minden hétfőn vezetői értekezlet van. Ettől függetlenül tartanak egy felkészülő értekezletet a köztisztviselőknek. A rendszer működésével elégedettek, a korrekciót természetesnek tartják.

Jól vezetett a hivatal, központi szerepet tölt be, mások odafigyelnek, segítséget kérnek. Stabil a működés, a létszám nem igazán mozog, a feladat testreszabott, de ha közhasznú foglalkoztatott jön, akkor látszik, hogy az állandók milyen jók. Jól lehatárolt a feladatrendszer, felelősséggel önállóan

végzik. A közhasznú foglalkoztatás arra is jó, hogy munkában fedezhetnek fel új embereket. Ebből rendszer is lehetne, hogyan válasszanak ki utánpótlásra munkatársakat. Ez jobb, mint egy új diploma.

A Hivatal és az önkormányzat nem mindig válik szét, korábban jobban megtörtént a lehatárolás, elvált a hivatali és politikai szint. A politikus nem szakmai alapon ítél, ezért ebből származhat probléma és egy közös tanulási folyamat, amibe mindkét félnek van tanulnivalója. A politikust valahogy rá kellene venni, hogy felkészült legyen.

Az egyes irodák között vannak átfedések, nem jó a lehatárolás, ez párhuzamos munkát, vagy el nem végzett munkát jelent. 90-10% az arány, ahol a feladat keresi az irodát. Finomhangolásra lenne szükség. Összességében azonban élen járnak a környéken, ennek oka, hogy sok fiatal vezető is van, ők dinamizálnak, megtörtént a generációváltás, vele a paradigmaváltás.

A Hivatal és az önkormányzati/politikai együttműködésben vannak zavarok, aminek az oka a szerepek tisztázatlansága, a szemléleti különbség, az eltérő normák.

A küldetésbe, jövőképbe a dolgozó nem lát bele. Nem is igazán foglalkoznak vele, a vezetőséggel nincs sok kapcsolat. A vezetők lefelé jelentős munkaterhelést osztanak, különösen nagy a terhelés az ügyintézőkkel kapcsolatosan. A működést jelentősen áthatja a politika, mely eredményez sokszor nem egyértelmű, visszásságos helyzetet. Az adott beosztásokban szakemberek ülnek, és értenek is ahhoz a területhez.

5.2. Az önkormányzat vezetői tervezésének minősítése

4 éves gazdasági program van, ami nincs aktualizálva, mert az ad hoc módon jelentkező programok, ad hoc pályázatok felborítják a terveket. Területenként középtávú célkitűzések készülnek, amely egyébként jogszabályban előírt. Most készül az integrált városfejlesztési stratégia. A változások felülről indítottak, kistérségi szinten meghatározottak. A jogszabályokhoz próbálnak

alkalmazkodni, nem érznek nagy mozgásteret. Szervezeti kérdésekben nincs döntési jogkör, de előterjesztést tesznek, amit viszont komoly egyeztetés előz meg, itt konszenzusra törekszenek. A politikai szintnek sincs nagy mozgástere. Reális célokat tűznek ki, bátran vállalnak fejlesztéseket. Ami nem kötelező feladat ott is lépnek, de átadva a civileknek. A tervezéshez az adatgyűjtés leginkább a politikai fórumokon keresztül érkezik, a lakosság bevonása nem jellemző, igaz a fogadó órák rendszere megvan, de közügyek itt nem jellemzőek. A lakosság aktivitása megnőtt, terjed az önkéntes munka/felajánlás.

A roma kérdés által felszínre kerülő problémákra nincs külön terv, de van együttműködés a kisebbségekkel, amit a hivatal megléphet, azt megteszi (közmunka).

A tervezési területek tehát azonosítottak, de nem szervezett formában történik a tervezés, kivéve a ciklustervet. Településmarketing, arculat kialakítása kellene. Fórumrendszer van, de nem élnek minden esetben vele. Akkor jönnek, ha baj van, de nem jellemző az előre gondolkodás. A kommunikációt lehetne erősíteni, tudatosítani a lehetőséget. A közélet iránti érdeklődés csekély, de lehet, hogy jól működik minden és ezért nincs igény a beleszólásra. Más a helyzet a szakemberek bevonásával (hivatal), ott többet kellene erőlködni.

Egyes irodák nem termelnek profitot, így perifériára szorulnak. Szervezeti egységek között egyenlőtlenségek vannak dominanciát tekintve. Nincsenek megfogalmazott stratégiák, a jövőkép teljes hiánya érezhető. Sok esetben érzik úgy, hogy nem tudnak a tervekről, velük ilyenről nem szoktak elbeszélgetni, nincsenek arról meggyőződve, hogy a véleményük számít. Néha jó lenne, ha kikérvék a véleményüket, de nem hiszik, hogy erre van energia. Lennének igények, de nem igazán fordul feléjük érdeklődés.

5.3. Az emberi erőforrás megítélésnek vizsgálata

A Hivatalban stabil gárda alakult ki, valószínűleg a kiszámítható életpálya miatt. Egy viszonylagos biztonságérzetet ad a köztisztviselői lét. A meglévő gárdára lehet számítani. Az utánpótlás adott, megtalálható a megfelelő ember a megfelelő feladathoz. Bizonyos pozíciókba szükséges kinevelni az utánpótlást. Általában jól képzett szakembergárda jellemzi a Hivatal emberi erőforrását.

Az állandó létszám kevés. Diplomás közhasznú és közcélú foglalkoztatottak vannak. A továbbképzések, tanfolyamok biztosítottak, annak ellenére, hogy az anyagi lehetőségek beszűkültek.

Szűk keresztmetszet is van, mert a korábbi 54 ember családként működött (zene, tánc, vacsora), de ma már nem jönnek annyian, idő problémák miatt. Új lendület kellene, de, hogy ez honnét jöjjön nem tudni. Megváltozott élethelyzetűek az emberek, változott az igény. A munkatársi kapcsolatok jók, nem jellemzőek a konfliktusok.

A hivatal támogatja a továbbtanulást, gondoskodik az emberek képzéséről. Sokszor nem a képzettség a döntő csak, kell a rátermettség, elhivatottság.

A hivatalnak a potenciális szakmai jelöltek kiválasztására van ráhatása, ráhatása, a személyi állományváltozásra nincs, pusztán a véleményét kéri ki a vezetőknek, sokszor kapcsolatokra alapozott. Csak végzettséggel rendelkezőt vesznek fel, vannak továbbképzések, ha szeretne valaki továbbtanulni, azt támogatják, de az elfoglaltságot maga kalkulálja be, továbbá segítenek betanulni. A betanítás maximális segítséggel működik egyes területeken, nincsenek szakmai, pozíciós félelmek. Ez a karrierhez szükséges szakmai tapasztalat szempontjából óriási jelentőségű. Irodánként jó csapat alakult ki. A szakmai, minőségi munka elvárt, és annak szelleme élte őket. Tudatosan, igyekezettel végzik munkájukat. A munkaerő állomány a munkára elégséges, néha hullámszik, nincs többségében túlóra, viszont az itt töltött munka igen feszített, terjedelmesen ki is töltik. Egyre több a munka, régebben szezonálisan voltak munkacsúcsok és nyugodtabb időszakok, most már csak csúcs van, ami leterhelő. Egyes területeken pszichés leterhelés is van, igen

sok a forgalom, vannak visszasságok, de ez nem egyedüli. Közmunka program révén állandóan kerülnek be emberek, főként adminisztrációra, ám inkább gyakorlott ügyintézőre lenne szükség Karrierépítés nem jellemző, nincs hova lépni, ilyen alapú motiváció nincs. A kötelező, jogszabály által előírt teljesítményértékelés létezik és működtetik, sokak szerint nem tölti be a funkcióját. Dokumentációs jellegű csupán, de annak működése megérthető. Szeretnének visszajelzéseket.

5.4. Az önkormányzat kapcsolatrendszerének, a működés anyagi és infrastrukturális feltételeinek megítélése

A környező önkormányzatok Polgármesteri hivatalai között formális szervezeti szintű kapcsolat nincs, csak személyes kapcsolatok vannak, de azok jól működnek. A helyi gazdálkodó szervezetekkel, amikből kevés van, nagyon jó a kapcsolat. A város civil szférája erős, már a XIX. századtól jellemző. Szintén jó a kapcsolat velük a PH támogatja azokat ahogyan tudja, ha teheti.

Az infrastrukturális feltételek adottak, igyekeznek a tárgyi feltételeket is biztosítani. Az épített környezet lehetne jobb is, de nem a legrosszabbak. Hiányzik egy szociális helyiség, ahol az ügyintézők „lenyugodhatnak”, valamint egy irodatechnikai helyiség.

Legtöbb munkatárs egyedül dolgozik, de vannak zsúfolt területek. A munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre állnak. Két autó van, amit indokolt bővíteni. Jó a kapcsolat az Államigazgatási Hivatallal, a kistérségekkel, a minisztériummal, még az Alkotmány Bírósággal is. A működést a kapcsolatok hiánya nem zavarja. A külső kapcsolatrendszerük megvan és élnek is vele, akár Brüsszelig elmennek.

Szűk keresztmetszet az informatika, nincs mindenkinek internet hozzáférése, a sávszélesség kicsi. Van amikor órákig töltenek le, az intranetet pedig nem használják. Nincs képzés informatikában.

Az infrastruktúra kívánni valót hagy maga után, a kihasználás is problémás, hiányzik a közös tanulás és a műszaki feltételek. Az ellátás attól függ, hogy a

részleg hozza a pénzt, vagy viszi, más az érdekérvényesítő képessége az egyes irodáknak, személyeknek.

A belső összetartás kezd hanyatlani, korábban voltak szokások, utóbbi évekre ezek eltűntek, egyes területeken azok dolgozói távolságtartóak lesznek egymással szemben. A vezetői kiállás teljesen korrekt. Más területeken úgy érzik, hogy a vezető részéről megjelenítendő dolgozói érdekképviselő nem jó, vannak hiányosságok. Az ügyeket tekintve inkább jogi fellebbezések jellemzőek, nincs személyeskedés az ügyfelek részéről. A fásultság érezhető, a hivatal értékeli a dolgozók munkáját, az ügyfelek kevésbé. A működés anyagi és infrastrukturális feltételei alapvetően rendben vannak, mégis jelentkeznek működési hiányosságok. Az Internetes hozzáférés csak főnöki szinten van, az internet hiánya dolgozói szinten érezhető, körülményes hozzáférni, pedig kellene, ez szervezési-feladatellátási problémát jelent. Sok esetben otthon oldják meg a hiányt. A szakmai folyóiratok nem jellemzőek, információs hiányok vannak. Bizonyos területeken a szakmai folyóirat ellátottság nem megfelelő (közlönyhiány). A számítógépes infrastruktúra kiszolgálása rosszul megoldott (nyomtatás, informatikai beszerzések rosszul koordináltak). Ezt több helyen is megerősítik. Rossz a munka adminisztrációs feltételeinek biztosítása (toll, stb.). Bizonyos szakmai területen (szociális) a munkavégzés feltételeit igen rossznak ítélik meg.

5.5. Az önkormányzati folyamatok megítélése

A feladatrendszer jogszabályokban, külső vagy belső szabályzatokban lehatárolt. (SZMSZ, közbeszerzés, ISO, stb.). A szükséges szabályokat frissítik, kezelik, konkretizálják.

Ezek a gyakorlatban is működnek, megtörtént munkakörönkénti lebontás. Jártnak olyan információs forrásokat, jogszabály gyűjteményeket, amelyek segítik a napi feladatok megoldását. Hatásköri jegyzéket járatják, amiben le van írva a jogszabállyal összefüggésben, hogy mi a dolguk. Új feladat esetén a szabályozást megcsinálják.

A folyamatok szabályozottak, itt a személyes kapcsolat a döntő, így személyre szabott megoldásokat keresnek, Ezt méltányolják az ügyfelek. A szervezeti kultúra ezen a területen rendben van, de tudják, hogy az adózás egy kemény terület.

A szabályozások sok esetben nem aktualizáltak, nem életszerűek, látszik rajta, hogy egy külső cég megcsinálta az ISO-t, de nem volt hozzá alapos oktatás. Belső auditokat kellene csinálni. Az ISO nem való hivatalba, merevít, bürokratikus.

A közigazgatásból közszolgáltatás felé haladnak, ezért a folyamatok formai megléte mellett fontos a transzcendentális tartalom. Ha nincs szabályozva rendesen, akkor a feladatok keresik az irodát és közben telik az idő és romlik a megítélés. Ez nem sok, de több bajt csinál, mint a mennyisége. Erre hat a túlterheltség, néha hátrítják a munkát.

Megoldás lenne egy központosított ügyfélszolgálat, ahol az általános ügyeket lehetne rendezni és a speciális esetek kerülnének csak „fel”. Nem lenne átjáró ház az egész hivatal. Szervezési kérdéseket jobban terítékre kell venni

A munkaköri leírások korrektek, fedik a valóságot, a feladatok végrehajthatóak, ritkán vannak rendkívüli dolgok. A rájuk kirótt feladatok teljesítése fontos számukra, ugyanakkor sokszor igencsak leterhelő. Tudják mik a feladataik, más irodával való együttműködés körülményes. A fiatalok betanításakor méltányosak a feladatkiosztáskor. Egymás helyettesítése egyes területeken problémás, azonban ez nem gátolja meg a folyamatok működési rendjét. Osztályok közötti együttműködés idő hiányában csekély, kevés a kontaktus, főleg szakmai, kompetencia alapú.

5.6. A partnerek, ügyfelek elégedettségének megítélése

A felmérés alapján a partnerek, ügyfelek megelégedettsége jónak mondható. Végeztettek elégedettség felmérést a városban, aminek abszolút pozitív lett az eredménye.

A vezetőség többsége önmagát ügyfélközpontúnak és segítőkésznek tartja.

Ügyfél elégedettség mérése formálisan nincs. Bizonyos osztályokat a felügyeleti szervek értékelnek. Bár az ISO rendszerben kell ügyfél elégedettséget mérni bizonyos időszakban. A szervezeti értékek elején áll az ügyfél elégedettség, ami az ügyintézők munkáját minősíti. Ha jó az ügyintéző az a Hivatalt minősíti. A kisváros jellegből adódóan, mindenki mindenkit ismer, ez az elégedettséget befolyásolja.

A külső ellenőrzések szerint a Hivatal jól működik, a lakossági felmérések eredményei is jók, jó a testület véleménye is a hivatal munkájáról, ugyanúgy elégedettek a pártok is. Ez a mérési rendszer jó képet ad, de a mérési rendszeren még lehetne javítani, több embert bevonni.

Az ügyfelek általában elégedettek, az együttműködés a jellemző, ez egy érzékeny terület, erre a politika is odafigyel. Ennek az indikátora az, hogy a stáb évek óta a helyén van. Mérési rendszer nincs az ő munkájára, ami van az ritka és általános (3 évente) és nincs visszajelzés, de igény sincs rá.

A minőségirányítási rendszer és a különböző ellenőrzési szervek jegyzőkönyvei adnak formális visszajelzést, ami ad egy átfogó képet, ezt kiegészíti az informális rendszert. Ezen kívül kell a formális mérés, de az legyen testreszabott.

A mérés eredményeit fel lehetne használni motivációra, ajándék, interjú, A médiát lehetne használni akár arra is, hogy az ügyfeleket tanítani az ügyintézés módjára.

Vegyes az ügyfélkör, rengeteg probléma. A Hivatalnak akkor van tekintélye, ha látják, hogy a dolgozói hozzáállás határozott, tudja mi a dolga, abban az esetben a panasz kevesebb, tehát ügyintéző függő is az esetmegoldás és az elégedettség. Mivel az elégedettség alapvető tényezője az ügyintézés eredményessége az ügyfél szempontjából, így a felmerült esetek miatt kevés elégedett ügyfél (szabályok miatt) van, de korrektségen alapul. Az ügyfelek szempontjait szem előtt tartják. Tisztában vannak az ügyfelek véleményével, ám igyekeznek az ügyfél érdekeit követni. Az ügyfél hozzáállása a problémás. Pszichés terhet jelentenek sok osztálynak, melyet központilag kellene kezelni. Egyes területeken az ügyfélszolgálatot fejleszteni kellene, azt újabb alapokra

helyezni, terheltséget csökkenteni. A hivatal túlságosan is ügyfélközpontú, sokszor a felettes hozzáállás nem dolgozót védi. Az ügyfeleknek jó kapcsolataik vannak, igyekeznek kijátszani a rendszert.

5.7. A dolgozói megelégedettség megítélése

A Hivatal dolgozói a legfontosabb elégedettségi tényezőnek azt jelölték meg, hogy van munkahely, és nem rossz körülmények mellett. Szeretnek itt dolgozni, az önkormányzati munka presztízsértékkel bír, többek szerint is komoly munkahely, nagydolog ide bejutni. A munkájának megbecsültségével kevesen elégedettek. Ennek egy része a körülményeknek tudható be, a közsférában a kereseti lehetőségek az elmondások szerint mérsékeltek, ennek orvoslására kevés esély nyílhat. Többségük nyugdíjig képzei el magát a Hivatalban.

Megbecsült embernek érzik magukat, elfogadják a szakmai felkészültségüket. Szeretik munkájukat, motiváltak.

A munkához való hozzáállásuk pozitív, sokan szeretik is, amit csinálnak. Sokan elégedettek szakmailag, a szakmai fejlődés miatt. Anyagi megbecsültség jobb is lehetne, nincsenek béremelések. A helyzetet tovább rontja, hogy egyéni bérezések vannak, melynek sokszor realitása nem érezhető. A munkahelyi közeg, a kollektíva jó. Igen sok területen jelentkezik a fásultság, a kiábrándultság, főként ügyintézői szinten, mely közönyt eredményez. Jövőképük nincsen, határozott elképzeléseik sincsenek.

5.8. Az önkormányzat társadalmi megítélése

A Polgármesteri Hivatal, annak munkatársainak és munkájának társadalmi megítélése összességében pozitív. Emberek elégedettek, személyes kapcsolatok vannak, közérthetően dolgoznak, a helyi kommunikáció nagyon jó. Vannak olyan vezetők, akiket a város közléte jobban elismer, mint a Hivatal és ez az általa vezetett szervezeti egységre is igaz. Az állami

intézmények mindenképpen elégedettek a Hivatallal. Csak azok elégedetlenek, akiknek az információi hiányosak, illetve azokat informális módon szerzik.

A legnagyobb problémát a külvilág informátlansága okozza, azaz, hogy a külvilág nem látja át mit dolgoznak a Hivatalban. A Hivatal a vállalkozásokat igyekszik helyben tartani, ami nehéz feladat. Külső vállalkozások nehezen települnek ide. Ipari betelepülőket nem tud behozni, nem jönnek, de a helyi vállalkozók sem mennek el. Pályázatok révén aktív közmunkaprogram folyik. Az önkormányzat rendkívül pozitív módon áll hozzá a helyi civil aktivitáshoz. Ez abban a formában jelentkezik, hogy a civileket segítik.

Jól, szakszerűen dolgoznak, erről visszajelzést is kapnak, együtt él a településsel a Hivatal. Jók a kapcsolatok. Vezető szerepet töltenek be, mások őket figyelik. Szeretnek segíteni, mert ezt közös tanulásként fogják fel. nem elegendő az a fórum rendszer, ahol lehetne tanulni

Civilektől van visszacsatolás, de változó a kép, a munkakapcsolattól függ, mert aki együtt dolgozik és ismerik egymást azok ez alapján ítélnék jól. Kevés a pénz, de ez nem befolyásolja a megítélést. Egyházakkal jó a viszony, nagyon jó a vállalkozókkal a kapcsolat.

Jó helyi és szakmai szinten az együttműködés, korrekt, kevés panasz jelentkezik. Kölcsönös jó viszonyt éreznek, polgári színtről is. Ez véleményük szerint a humánus hozzáállás eredménye, egységes szemléletmód jelentkezik egyes területeken (gyám). A munkavégzés eredményességét nagyban befolyásolja az, hogy mennyire elégedett az ügyfél az ügyintézással. A vertikális és horizontális szakmai kapcsolatokat igen jónak ítélik meg.

5.9. Az önkormányzati működés teljesítménymutatóinak megítélése

A Hivatal az alaptevékenységének maximálisan eleget tesz. Bizonyos területeken igyekeznek erőn felül, maximálisan helyt állni, melynek oka a fejlesztés és projektorientáltság.

A pénzügyi, gazdálkodási helyzetet pozitívnak, a lehetőségekhez képest igen jónak tartják, tekintve a városnak nincsenek működési hitelei, ez nem terjed ki azonban a munkatársak pénzügyi megbecsültségére, annak megítélésére. Szakképzett, fejlődő emberek, határidőre dolgoznak. A teljesítmény mutatójaként a fluktuáció, mint olyan nem jelentkezik, az állomány stabilitása jellemző. Rendszeres az ellenőrzés a felettes szerv részéről.

Működik a város infrastruktúrája, a szociális hálózatok, kihasználni képes az adódó lehetőségeket. Látványos fejlődés a külsőségekben is mutatkozik meg (fürdő, szobrok, terek kialakítása, úthálózat). Nagyon nehéz a munkahelyteremtés, ez inkább kudarc. Késnek bizonyos beruházások (kerékpárút, rendelőintézet.)

Amikor mérnek azok az adatok elégedettségre adnak okot. Van mérés, mert adó és tényeken keresztül történik az elismerés. A jelenlegi rendszer teljesen elfogadható. Sok mutatót nem használnak, de jó lenne, mert ez összehasonlításra ad alkalmat az egyes évek között, ez alkalmas a munka megítélésére.

Nemcsak a kötelezően előírtakra, hanem azon kívül is használják ezeket a mutatókat (per, pénzügyforgalom, működési statisztika, ÁSZ jelentés).

Sokan nem ismerik a teljesítménymutatókat. Vannak statisztikák, főszámok, jelentést kell adni a felettes szerv részére. Az ügyiratok mennyiségén keresztül is mérhető. A felettes szerv jóváhagyásán keresztül is mérhető a Hivatal teljesítménye. Az ügyfelek elégedettségén nem mérhető. Vezetői megbeszéléseken jelentkezhetnek ezek, összességében a beosztottak részére kevés adat áll erről a rendelkezésre, keveset tudnak róla.

Püspökladány, 2010. február 15.