



Hajdúsámson Város Önkormányzata

(11) fejlesztési elem:

**A KÖZSZOLGÁLTATÁSOK NYÚJTÁSÁNAK ÉS A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉNEK FOLYAMATOS, CIKLIKUS MINŐSÉGFEJLESZTÉSE ÉRDEKÉBEN NEMZETKÖZILEG ELFOGADOTT MINŐSÉG-MENEDZSMENT MODELL BEVEZETÉSE A KÖZIGAZGATÁSRA ADAPTÁLT KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK, CAF) ALKALMAZÁSA RÉVÉN
ELEMZŐ - ÉRTÉKELŐ TANULMÁNY**

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.
Közigazgatási Igazgatósága



2014. augusztus



Tartalomjegyzék

I.	Köszönetnyilvánítás az együttműködésért	3
II.	A Közös Értékelési Keretrendszer módszertanáról	4
III.	Az önértékelés előzményei a Hajdúsámsoni Polgármesteri Hivatalban	6
IV.	Az önértékelés eredményei	8
1.	Vezetés	8
2.	Stratégiaalkotás és tervezés	10
3.	Munkatársak	12
4.	Partnerkapcsolatok és erőforrások	14
5.	Folyamatok	16
6.	Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények	20
7.	Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	21
8.	Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	23
9.	Kulcsfontosságú eredmények	24
V.	Összegzés, az eredmények áttekintése	27
VI.	Előző CAF kutatással összehasonlító adatok vizsgálata	30

I. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Bagolyné Szűcs Mariann Jegyző Asszony által kijelölt szakmai team-nek a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért, az önértékelésben való részvételükért.

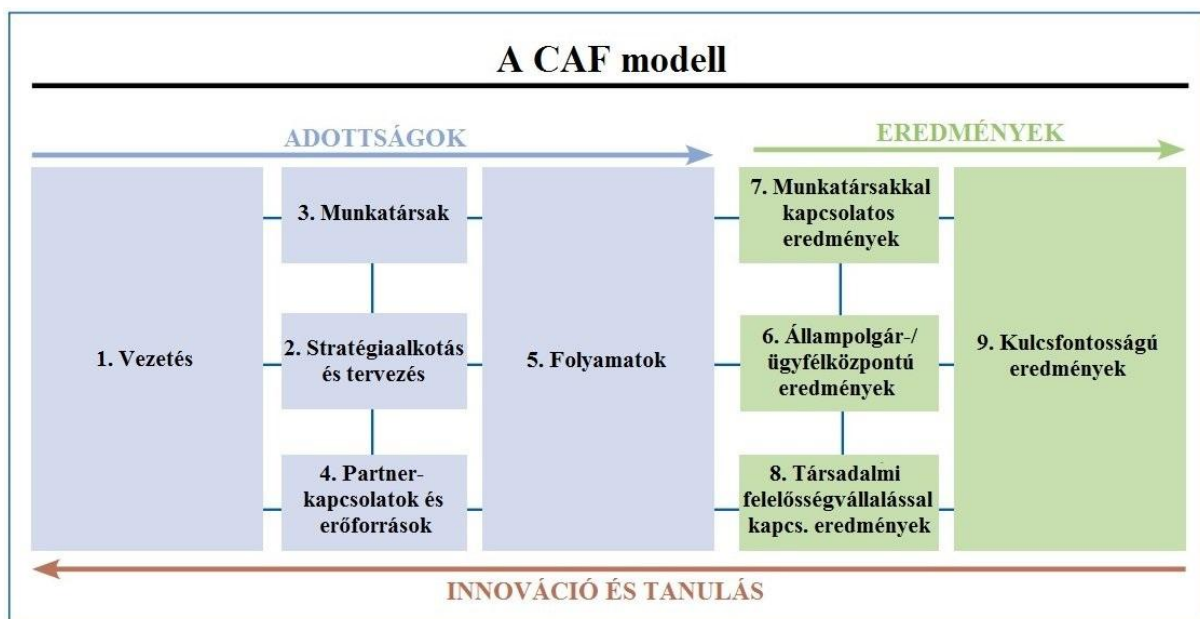
Köszönjük együttműködésüket!



II. A Közös Értékelési Keretrendszer módszertanáról

A CAF módszertana, jellemzői szerint a CAF alkalmazása a szervezetnek megfelelő keretet nyújt az állandó fejlesztési folyamat beindításához, többek között:

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



Forrás: <http://caf.kim.gov.hu> oldal – a CAF modell bemutatása

Az önértékelés során elsőként felmerülő kérdés, hogy pontosan kik vegyenek részt az értékelésben: teljes munkatársi kör, vagy reprezentatív célcsoport. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai, a CAF hivatalos ajánlásai mégis a célcsoportos önértékelést veszik alapul, ahol az értékelők kiválasztása a vezetés vagy az egyszemélyi vezető dolga. Alapvető feltétel, hogy minden szervezeti egység képviseltesse magát és lehetőleg vegyenek figyelembe a reprezentativitást biztosító más szempontokat is (pl.: kor, nem, végzettség, stb).

Felmerül a kérdés, hogy anonim legyen a felmérés vagy nyílt vitában, konszenzussal történjen. Az előbbi esetben valós véleményeket kapunk, viszont felmerül a félreértések lehetősége, míg nyílt vitában lehetőség van a félreértések tisztázására, érvelésre, sőt ezáltal javulhatnak a belső partneri kapcsolatok, hátrány lehet azonban, hogy nem minden esetben kapunk valós véleményeket.

A modell alkalmazása során várható eredmények közül néhány:

- jártasság a szervezet működésének átvilágításában
- stratégia alkotás és megvalósítás támogatása
- részletes információt nyújt a szervezet működéséről
- erősségek, fejlesztési lehetőségek meghatározása
- feltárja a működési problémák okait
- célok kitűzése, intézkedések meghozatala
- a belső kommunikáció javulása
- szervezeti kultúra fejlődése
- motivációnövelő – a munkatársak bevonásával történik
- egyértelmű lesz, hogy a szervezet mit-hol szabályoz.

Az önértékelési modellek egy alkalommal történő megvalósítása is hoz sikereket, eredményeket egy szervezet életében, azonban akkor lesz igazán hatékony és hasznos, ha meghatározott gyakorisággal ismétlik az önértékelést és abból minden esetben elindítják a szükséges fejlesztéseket. Az újabb önértékelés alkalmával válnak igazán érzékelhetővé a szervezetben végbement változások, a kimutatható hozzáadott érték.

III. Az önértékelés előzményei a Hajdúsámsoni Polgármesteri Hivatalban

A CAF szervezeti önértékelés alkalmazásával az a célunk, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémákat azonosítsuk és értékeljük, amelynek alapján képesek vagyunk a szervezet saját „erősségeinek” és „gyengeségeinek” meghatározására, s ennek eredményeként a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló javaslatok megfogalmazására és megvalósítására.

Az önértékelési team 11 főben került meghatározásra. Összetételét tekintve olyan hivatali köztisztviselők vettek részt a kérdőív-kitöltésben, akik több működési területre rálátással bírnak, információval rendelkeznek.

A CAF kérdőívek adattartalma a <http://caf.kim.gov.hu> oldalon rendelkezésre álló online kérdőív minta „hivatali testreszabását” követően került véglegesítésre.

A beérkezett kérdőíveket statisztikailag feldolgoztuk és összesítve az eredményeket, jelen értékelő tanulmányban kerültek összefoglalásra az adatok, értékelésre az eredmények.

A konszenzusos érték valamennyi alkritérium esetében megegyezik a feldolgozott kérdőívek alapján számított átlag értékével.

Az egyes alkritériumok értékeit a hozzá tartozó megállapításokhoz rendelt pontszámok átlagaként kaptuk. A válaszok közül minden esetben figyelmen kívül hagytuk az 1, 2 és 99, 100 pontozást (szélsőérték), a torz eredmények elkerülése végett. A „0” értékeket – „nincs információ” – szintén kihagytuk az átlag számításból.

Az alkritériumoknál megjelölt minimum és maximum értékek az összes kitöltő pontszámai közül kerültek ki, mint adott alkritériumhoz tartozó legalacsonyabb és legmagasabb értékek. A főkritériumok pontjait az átlagokként kapott alkritériumi értékek átlagolásával nyertük.

Értékelő anyagunkhoz az alábbi magyarázatot fűzzük:

- Átlag: kitöltők által adott pontszámok számtani átlaga
- Szórás: alkritériumokra adott pontszámok szórása
- Min. érték: a kitöltők által adott pontszámok közül a legalacsonyabb érték
- Max. érték: a kitöltők által adott pontszámok közül a legmagasabb érték
- Értékelhető válaszok száma: a 12 kitöltő közül azok válasza értékelhető, akik konkrét, nullán, valamint szélsőértékeken kívüli pontszámmal értékelték az egyes kérdéseket.

IV. Az önértékelés eredményei

Az 1- 5. KRITÉRIUM A SZERVEZETEK ADOTTSÁGAIVAL FOGLALKOZIK.

EZEK HATÁROZZÁK MEG AZT, HOGY A SZERVEZET MIT TESZ ÉS HOGYAN VISZONYUL A FELADATAIHOZ A KÍVÁNT EREDMÉNYEK ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN.

1. Vezetés

A munkatársak azt értékelték, hogy 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. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYMUTATÁST ADJON A SZERVEZET SZÁMÁRA A SZERVEZET KÜLDETÉSÉNEK, JÖVŐKÉPÉNEK ÉS ÉRTÉKRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁVAL.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
1.1.	11	77	16,26	40	90

1.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYÍTSA A SZERVEZETET, VALAMINT MENEDZSELJE ANNAK TELJESÍTMÉNYÉT ÉS FOLYAMATOS FEJLESZTÉSÉT.

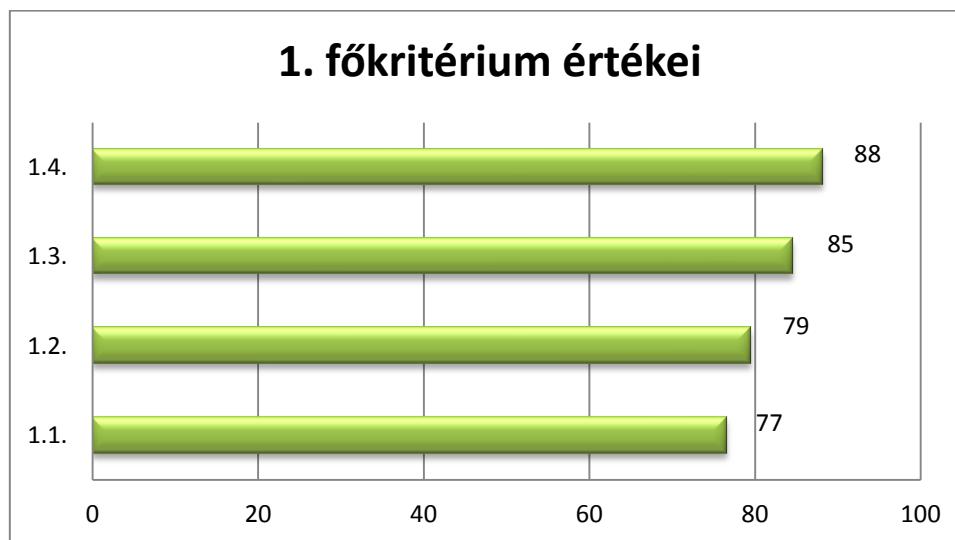
Alkr.	Értékelhető válaszok száma	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
1.2.	11	79	10,34	55	95

1.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSZTÖNÖZZE, TÁMOGASSA A MUNKATÁRSAKAT, ÉS PÉLDÁT MUTASSON SZÁMUKRA.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
1.3.	11	85	10,11	60	95

1.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A POLITIKAI DÖNTÉSHOZÓKKAL ÉS MÁS ÉRDEKELT FELEKKEL HATÉKONY KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS ÁPOLJON.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
1.4.	10	88	5,69	80	96



Az 1. kritérium átlaga **82**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A vezetés megalkotja a megfelelő intézkedésekre vonatkozó terveket, dokumentumokat, az intézkedések végrehajtásra kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon. A felülvizsgálat alapján a szükséges módosítás is megtörténik.

Megállapíthatjuk, hogy valamennyi alkritérium magas értékeket mutat, az önértékelő csoport tagjai a vezetés munkáját pozitívan értékelik.

A számtani átlag elfogadásra került.

Erősségek:

A vezetés:

1. törekszik a folyamatos fejlesztésre,
2. a tervezett céloknak és értékeknek megfelelően végzi tevékenységét,
3. figyelemmel kíséri a működést és intézkedik a szükséges változtatásokról,

4. jó partneri viszonyt ápol más szervezetekkel, partnerekkel, különösen a polgárokkal, civilekkel, érdekképviselői szervekkel, közigazgatási szervekkel,
5. elismeri az átlagon felüli egyéni és csoportos teljesítményeket,
6. a hivatalon belül megfelelő irányítási szinteket, funkciókat és felelősségi köröket határoz meg,
7. információs rendszert működtet,
8. megfelelő kereteket biztosít a csapatmunka kialakításához,
9. figyelmet fordít arra, hogy megfeleljen az ügyfelek és partnerek által támasztott igényeknek, követelményeknek,
10. elkötelezett, ösztönző, támogató, példamutató magatartást tanúsít,
11. megteremti és működteti az elvégzett feladatok ellenőrzését,
12. kiemelt figyelmet fordít a szervezetfejlesztésre, a munkavállalók továbbképzésére.

Fejlesztendő területek:

1. **Belső kommunikáció, információáramlás, időbeni tájékoztatás.**
2. A szervezet külső elismertsége (állandó fejlesztési cél).
3. A dolgozók bevonása szakmai tervek készítésébe, feladatok elvégzésébe.
4. A munkatársak képzésének anyagi ösztönzése.

2. Stratégiaalkotás és tervezés

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a releváns politikák, tervek, célkitűzések és célok segítségével.

2.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK JELENLEGI ÉS JÖVŐBENI IGÉNYEIRE VONATKOZÓ, VALAMINT A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ADATOKAT GYŰJTSÖN A SZERVEZET STRATÉGIÁJÁNAK FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ ÉS TERVEI AKTUALIZÁLÁSÁHOZ.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
2.1.	7	82	11,80	60	96

2.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLTALA GYÚJTOTT ADATOKBÓL NYERT INFORMÁCIÓK ALAPJÁN ALAKÍTSA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT.

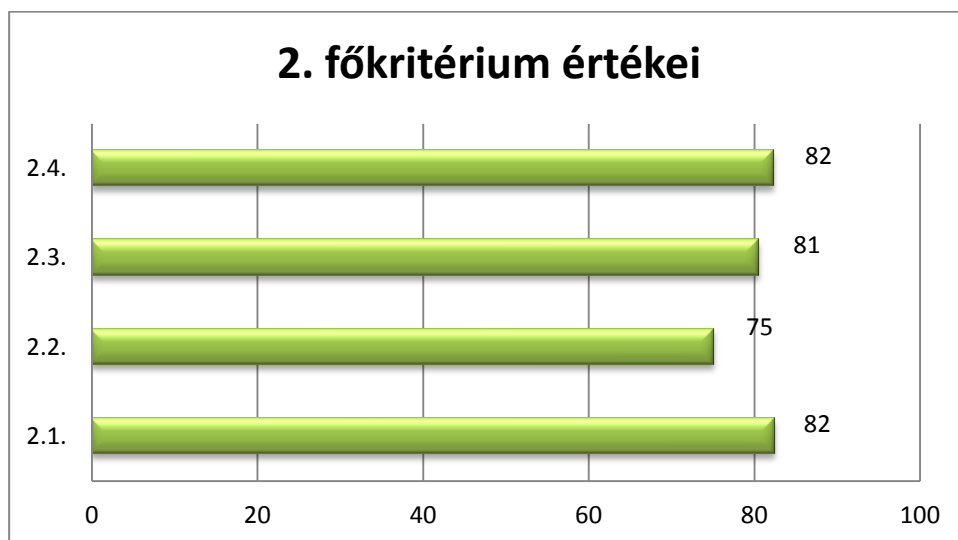
Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
2.2.	7	75	14,96	55	91

2.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGISMERTESSE, BEVEZESSE ÉS RENDSZERESEN FELÜLVIZSGÁLJA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT A TELJES SZERVEZET TEKINTETÉBEN.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
2.3.	11	81	13,90	50	98

2.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGTERVEZZE, BEVEZESSE ÉS FELÜLVIZSGÁLJA A SZERVEZETEN BELÜLI INNOVÁCIÓT ÉS VÁLTOZÁSOKAT.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
2.4.	11	82	9,25	65	95



A 2. kritérium átlaga **80**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A stratégiák, koncepciók dokumentáltak, a benne foglalt célkitűzések végrehajtásra kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon. A felülvizsgálat alapján a szükséges módosítás is megtörténik.

A számtani átlag elfogadásra került.

Erősségek:

1. A hivatal összegyűjti a legfontosabb, tervezési feladatait érintő információkat.
2. A tervezett változások végrehajtásában a projektszemlélet érvényesül.
3. A tervek megvalósítása során a prioritások meghatározásra kerülnek, az időkeretek, költség tényezők figyelemmel kísérése folyamatos.
4. Hatékony változásmenedzsment rendszer alkalmazása.
5. A fejlesztésekhez szükséges erőforrások rendelkezésre állnak.
6. A hivatalban az egyéni teljesítményértékelés megfelelően működik.

Fejlesztendő területek:

1. **Munkatársak véleményének kikérése, tájékoztatása a célokról, tervekről.**
2. **Ügyfél- és partneri elégedettség-mérés rendszerének felülvizsgálata, újraszervezése.**
3. Szervezeti kultúra felülvizsgálata, megújítása.

3. Munkatársak

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt, valamint saját politikájának megvalósítása és a munkatársak hatékony munkavégzésének megvalósítása céljából hogyan szervezi a rendelkezésére álló erőforrást.

3.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY EMBERI ERŐFORRÁSAIT A STRATÉGIÁJÁVAL ÉS TERVEIVEL ÖSSZHANGBAN, ÁTLÁTHATÓ MÓDON TERVEZZE, IRÁNYÍTSA ÉS FEJLESSZE.

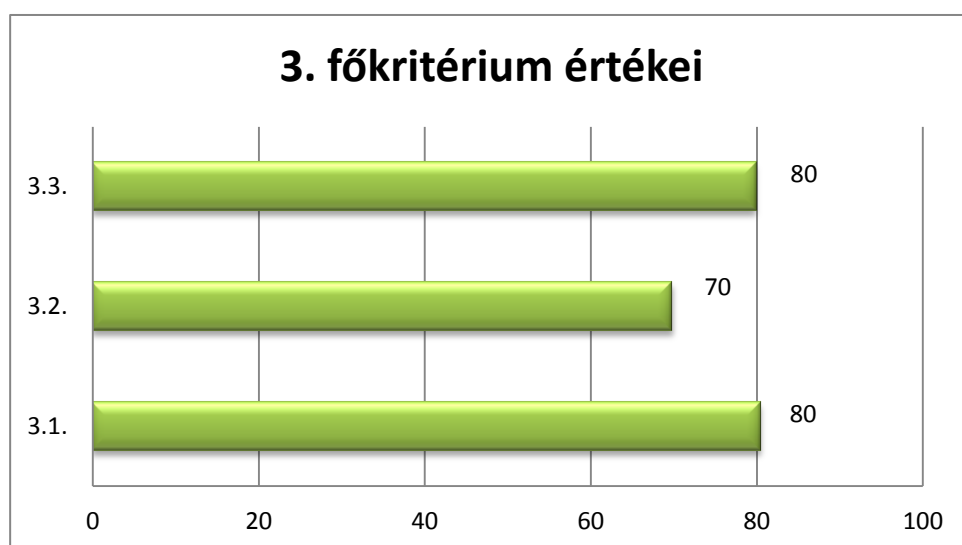
Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
3.1.					

3.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI CÉLOKKAL ÖSSZHANGBAN FELMÉRJE, FEJLESSZE ÉS FELHASZNÁLJA A MUNKATÁRSOK KOMPETENCIÁIT.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
3.2.					

3.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A NYÍLT PÁRBESZÉD ÉS A FELHATALMAZÁS ALKALMAZÁSA, VALAMINT JÓLLÉTÜK TÁMOGATÁSA RÉVÉN FOKOZZA A MUNKATÁRSAK BEVONÁSÁT.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
3.3.					



A 3. kritérium átlaga **77**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A munkatársakkal kapcsolatos feladatok végrehajtásra kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon. A felülvizsgálat alapján a szükséges módosítás is megtörténik.

A 3.2., a munkatársak kompetenciáinak felmérésére irányuló kérdés kapta a legalacsonyabb pontszámot, ez az alkritérium a PDCA ciklusban még épp az ellenőrzési szakaszra tehető.

A számtani átlag elfogadásra került.

Erősségek:

1. Az emberi erőforrásokkal jól gazdálkodik a hivatal.
2. Hatékony munkaerő-kiválasztási folyamat.
3. Munkakörülmények.

4. A jelenlegi szaktudás meghatározása egyéni és szervezeti szinten a tudás, a készségek és a hozzáállás alapján.

Fejlesztendő területek:

1. Rugalmas munkaidő (egyéb atipikus foglalkoztatási formák) lehetőségének vizsgálata.
2. Szakmai napokon, konferenciákon való részvétel lehetőségének biztosítása, finanszírozás átvállalása.
3. Személyes képzési, fejlesztési tervek kidolgozása.
4. Közvetlen, nyílt kommunikáció, csapatmunka, párbeszéd támogatása.

4. Partnerkapcsolatok és erőforrások

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatainak hatékony működtetése céljából.

4.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY FONTOSABB PARTNEREIVEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI, ÉS ÁPOLJA AZOKAT.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
4.1.	11	86	5,22	80	95

4.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLLAMPOLGÁROKKAL/ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS TARTSON FENN.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
4.2.	11	87	3,71	80	92

4.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY PÉNZÜGYEIT MEGFELELŐEN KEZELJE, IRÁNYÍTSA.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték

4.3.	4	93	8,83	80	99
------	---	----	------	----	----

4.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY HASZNOSULJON A SZERVEZETBEN RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ INFORMÁCIÓ ÉS TUDÁS.

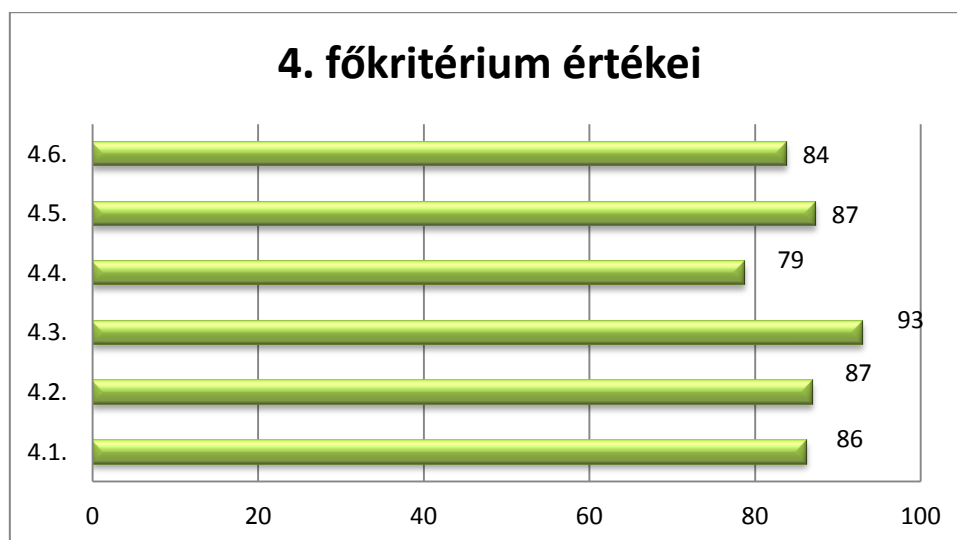
Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
4.4.	11	79	9,91	60	95

4.5. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MENEDZSELJE TECHNOLÓGIÁJÁT.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
4.5.	3	87	6,66	80	93

4.6. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ESZKÖZEIT ÉS VAGYONTÁRGYAIT KEZELJE.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
4.6.	11	84	6,74	75	97



A 4. kritérium átlaga **86**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A partnerkapcsolatokra vonatkozó feladatok végrehajtásra kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon. A felülvizsgálat alapján a szükséges módosítás is megtörténik.

A számtani átlag elfogadásra került.

Erősségek:

1. Megfelelő partnerségi megállapodások megkötése.
2. A partnerkapcsolatok eredményességének ellenőrzése és értékelése.
3. Költséghatékony gazdálkodás.
4. Honlap-üzemeltetés, internetkapcsolat biztosítása a munkatársak számára.
5. A feladatellátáshoz szükséges információkhoz való hozzáférés biztosítására.
6. Hatékony döntési, döntés-előkészítési folyamat.
7. Megfelelő munkakörülmények.

Fejlesztendő területek:

1. **Szervezetten belüli információs csatornák megújítása.**
2. Más közigazgatási szervekkel és saját intézményekkel szervezendő közös programok.
3. **A képviselő-testülettel az információáramlás gyorsítása.**
4. A szociális iroda fizikai fejlesztése.

5. Folyamatok

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek / állampolgárok elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait.

5.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK BEVONÁSÁVAL KIALAKÍTSA, MŰKÖDTESSE ÉS FEJLESSZE FOLYAMATAIT ÉS AZOK RENDSZERÉT.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
5.1.	11	85	9,38	60	95

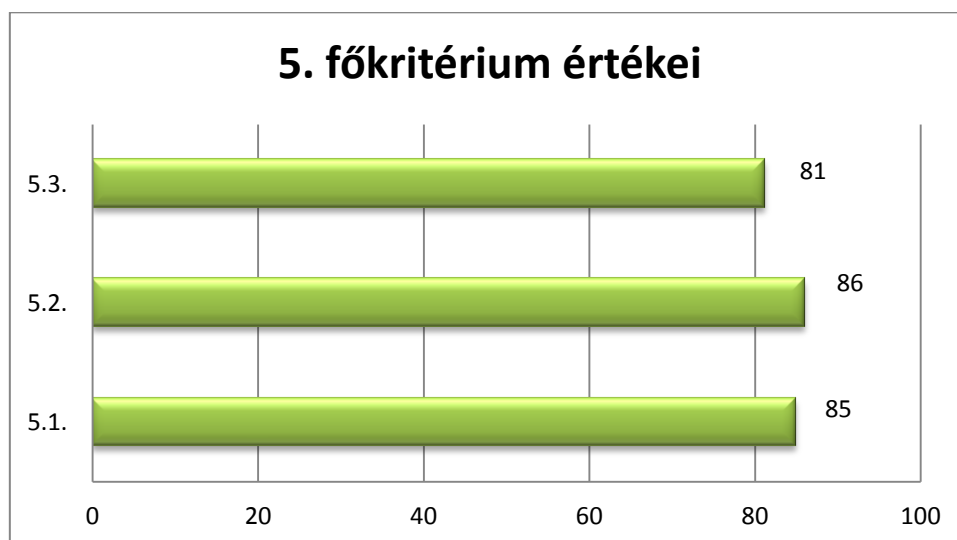
5.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZOLGÁLTATÁSOKAT BIZTOSÍTSON ÉS FEJLESSZEN.

Alkr.	Értékelhető válaszok	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
-------	-------------------------	-------	--------	------------------	------------------

	száma (db)				
5.2.	10	86	5,25	75	92

5.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSSZEHANGOLJA FOLYAMATAIT A SZERVEZETEN BELÜL, ILLETVE AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ SZERVEZETEK FOLYAMATAIVAL.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
5.3.	11	81	4,78	75	93



Az 5. kritérium átlaga **84**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében – mint valamennyi eddigi, adottságokra vonatkozó főkritérium érték – a Beavatkozás szakaszára tehető. A folyamatok rögzítésre kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon. A felülvizsgálat alapján a szükséges módosítás is megtörténik.

A számtani átlag elfogadásra került.

Erősségek:

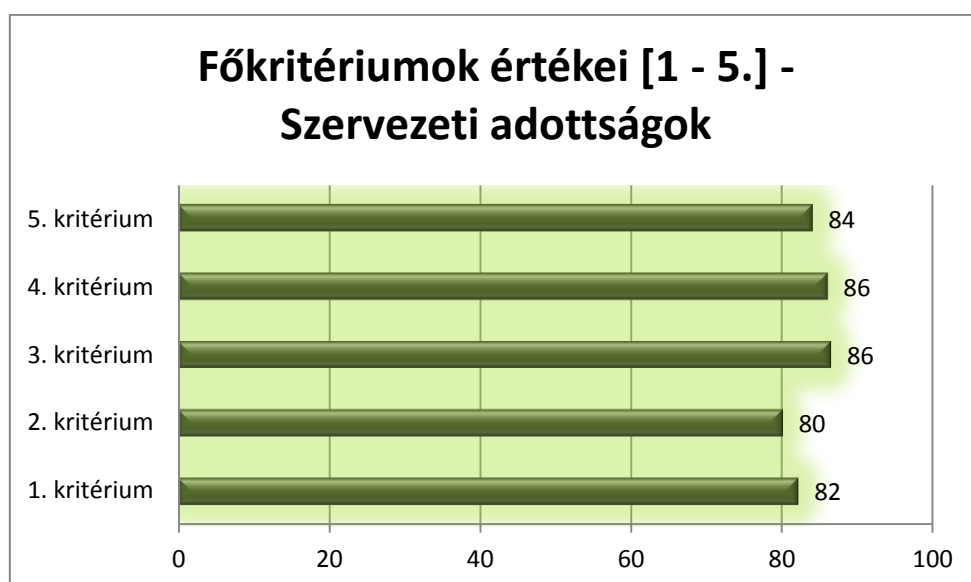
1. A hivatali döntések világosak és érthető nyelvezetűek.
2. A folyamatok szabályozása, írásbeli rögzítése, aktualizálása megfelelő módon, időben megtörténik.
3. A teljesítményértékelés rendszere megfelelően működik.
4. A honlapon nyomtatványok elérhetőségét, rendeletek, szabályzatok, testületi anyagok hozzáférését biztosítja, az ügyfelek tájékoztatását megkönnyíti.
5. A folyamatok összehangolását jól működő iktatási rendszer segíti.
6. A hivatal partnereivel összehangolja, koordinálja az együttműködést.
7. Rugalmas ügyfélszolgálati rendszert működtet.

8. Együttműködés, kapcsolattartás más hivatalokkal, intézményekkel kiemelkedő.

Fejlesztendő területek:

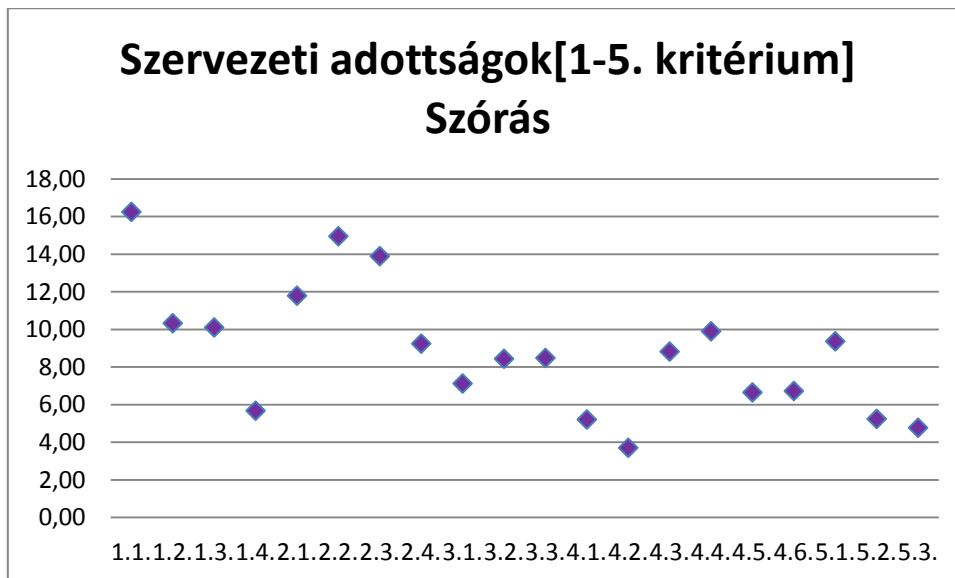
1. Egyes munkaterületeken a létszám növelése szükséges.
2. Az informatikai rendszer fejlesztése, az ügyfelekkel az elektronikus kapcsolattartás biztosítása.
3. Panaszkezelési eljárás felülvizsgálata.

A szervezeti adottságok '1 – 5. kritérium' értékelése



Az értékelők válasza alapján az adottságok vizsgálata azt mutatja, hogy minden területen a PDCA ciklus szerinti beavatkozási szakaszban működik a Hivatal.

Szinte a főkritérium átlagok közel azonosak. A kapott átlag értékek kifejezetten magasnak mondhatóak.



A szórás a 1.1. alkritérium vizsgálatában a legmagasabb, megállapítható ugyanakkor, hogy egyetértés a kitöltők körében számos alkritérium értékelésében megmutatkozik. A szélsőértékeket – mint ahogy azt a módszertannál is ismertettük – nem vettük figyelembe.



Az ábrából leolvashatóan több olyan terület (2.1., 2.2., 3.2., 4.3., 4.5. alkritérium) is van az adottságok vizsgálatának sorában, amiről a kitöltők egy részének nincs tudomása, illetve szélsőértéket (100-ast) rendeltek az adott értékeléshez. A jelzett '0' és '100' értéket az átlag számításakor nem vettük figyelembe.

A 6. KRITÉRIUMTÓL KEZDVE AZ ÉRTÉKELÉS FÓKUSZA AZ ADOTTSÁGOKRÓL AZ EREDMÉNYEKRE TEVŐDIK ÁT. AZ „EREDMÉNY KRITÉRIUMOK” ESETÉBEN AZT MÉRJÜK, HOGY MIT GONDOLNAK A HIVATALRÓL A MUNKATÁRSAK, AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK ÉS A TÁRSADALOM. BELSŐ TELJESÍTMÉNYMUTATÓK IS BEAZONOSÍTHATÓAK, AMELYEK MEGMUTATJÁK, MENNYIRE JÓL TELJESÍT A HIVATAL A KITŰZÖTT CÉLOK – A TÁRSADALMI HATÁSOK ELÉRÉSE - TERÉN

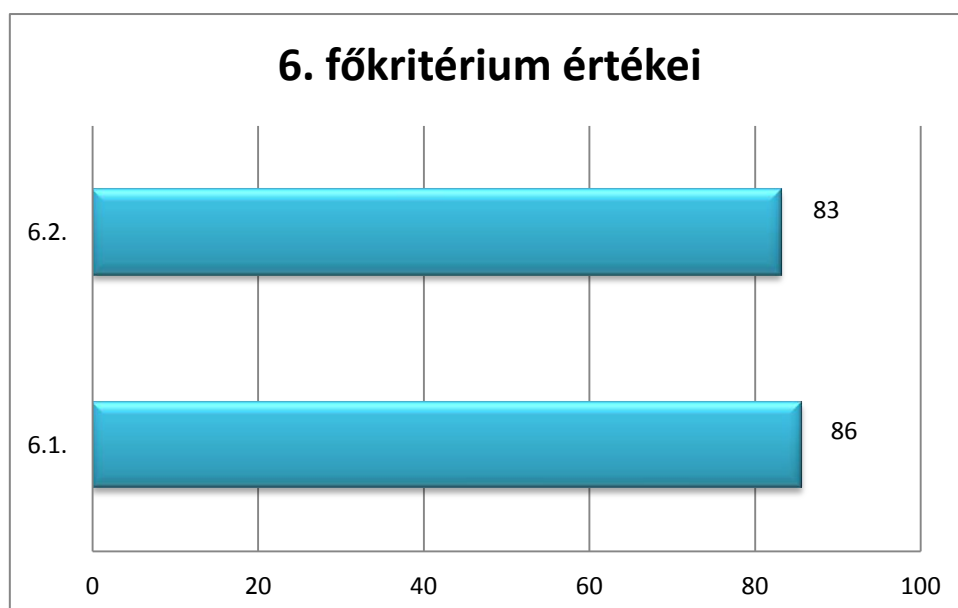
6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

6.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
6.1.	10	86	13,34	55	95

6.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
6.2.	9	83	13,87	55	95



A 6. kritérium átlaga **84**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében még éppen a Beavatkozás szakaszára tehető. A válaszok alapján az eredmények lényeges javulást mutatnak és a kitűzött célok teljesülnek.

A számtani átlag elfogadásra került.

Erősségek:

1. Az ügyintézők szaktudása, tapasztalata, ügyfélközpontú kommunikációja.
2. A hivatal épületének akadálymentesítése.
3. Ügyfélparkoló kialakítása.
4. Az eljárási határidők pontos betartása.
5. Az ügyfelek várakozási ideje minimálisra csökkent.
6. Információs pult.
7. Honlap, hirdető tábla, postai tájékoztatás nyújtása, az információk eljuttatása az ügyfelekhez.
8. A panaszok száma és a feldolgozás időtartama.
9. Az ügyfelek egyenlő bánásmódban részesülnek.

Fejlesztendő területek:

1. A hivatal és az ügyintézők megítélésének javítása.
2. Az ügyintézők beiskolázása: készségfejlesztő tréningek, ügyfélszolgálati feladatuk ellátásához kapcsolódó oktatások tartása.

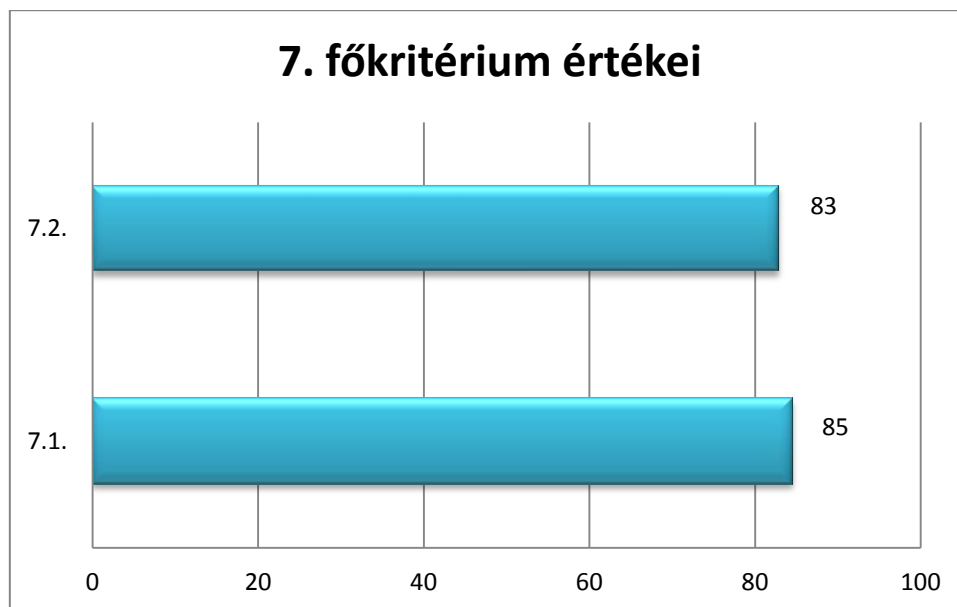
7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

7.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A MUNKATÁRSÁK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
7.1.	10	85	4,82	80	95

7.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSAK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
7.2.	10	83	11,37	55	95



A 7. kritérium átlaga **84**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A válaszok alapján az eredmények lényeges javulást mutatnak és a kitűzött célok teljesülnek.

A számtani átlag elfogadásra került.

Erősségek:

1. Munkakörülmények, munkahely felszereltsége.
2. Munkahelyi légkör.
3. A vezetés biztosítja a munkavállalók számára a nyugodt munkavégzés feltételeit.
4. Vezetői bátorítás, támogatás és felhatalmazás.
5. A fejlődéshez szükséges tényezők biztosítása.
6. Szociális kérdések kezelése.
7. Az egyéni erőfeszítések értékelése, jutalmazása.
8. A munka és a magánügyek közötti egyensúly biztosítása.
9. Belső munkacsoportokban való együttműködés és részvételi arány növekedése.

Fejlesztendő területek:

1. Társadalmi, közösségi programokban résztvevők létszámának növelése.
2. Szervezetben belüli konzultációs lehetőségek számának növelése.

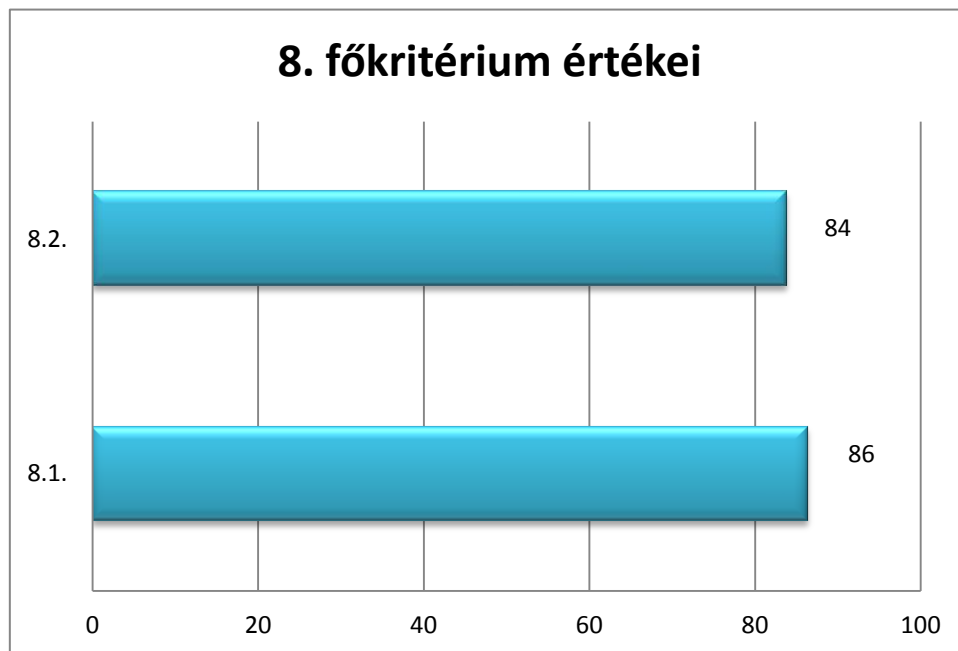
8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

8.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A TÁRSADALOM MEGÍTÉLÉSE ALAPJÁN

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
8.1.	10	86	5,95	75	95

8.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
8.2.	7	84	13,32	55	95



A 8. kritérium átlaga **85**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A válaszok alapján az eddig mért eredmények lényeges javulást mutatnak és a legtöbb kitűzött cél teljesül.

A számtani átlag elfogadásra került.

Erősségek:

1. A hivatali dolgozók munkájuk során etikus, jogkövető magatartást tanúsítanak.
2. Szociális támogatások rendszere.
3. A hivatal társadalmi kapcsolatai kiválóak.

Fejlesztendő területek:

1. Jóléti célú egészségvédelmi programok szervezése, a részvétel ösztönzése.

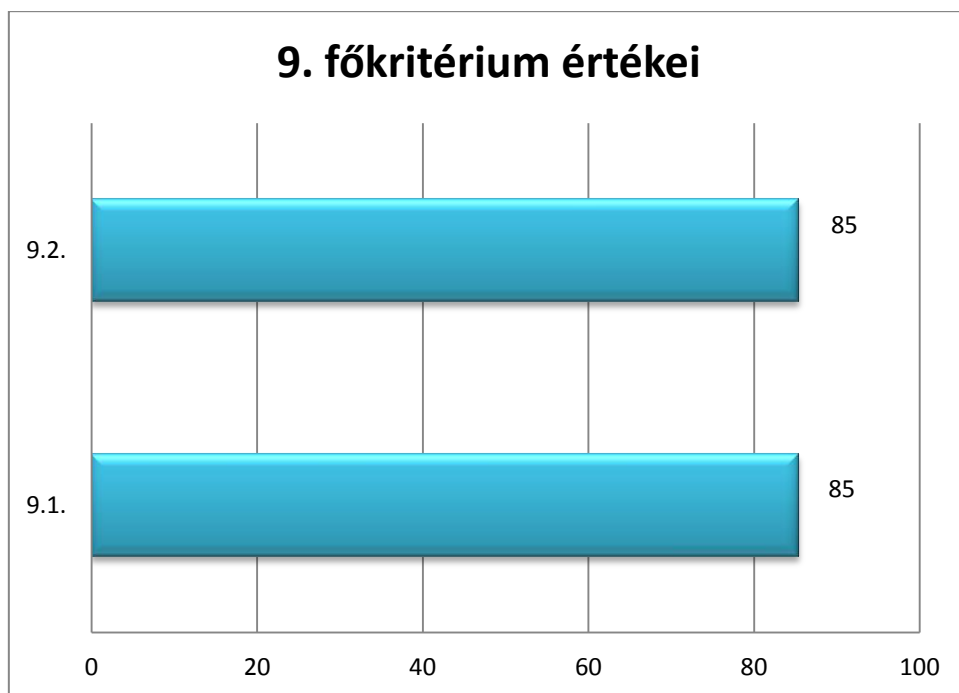
9. Kulcsfontosságú eredmények

9.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „KÜLSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (A SZERVEZET EREDMÉNYEI ÉS HATÁSA)

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
9.1.					

9.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „BELSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (MŰKÖDÉS HATÉKONYSÁGA)

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
9.2.					



A 9. kritérium átlaga **85**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A válaszok alapján az eddig mért eredmények lényeges javulást mutatnak és a legtöbb kitűzött cél teljesül.

A számtani átlag elfogadásra került.

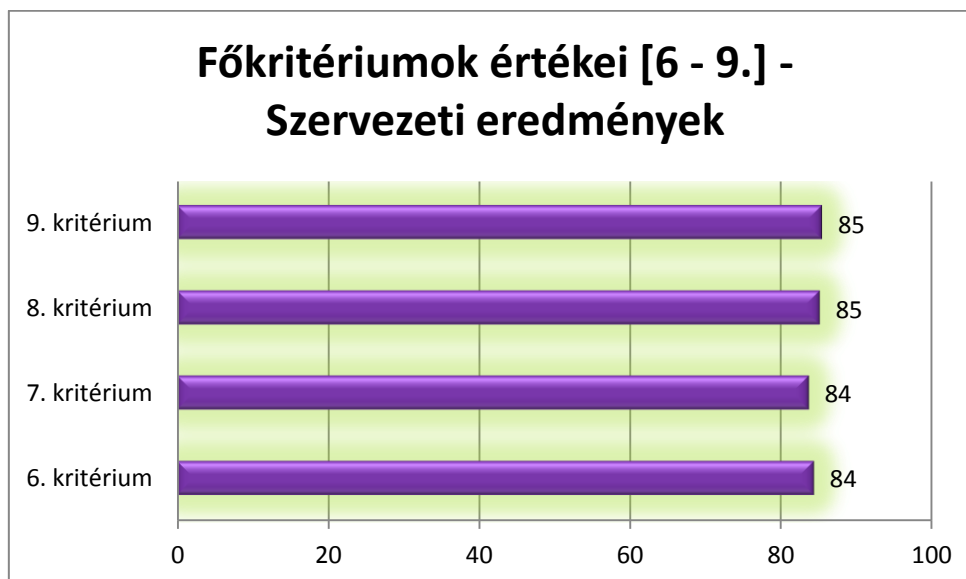
Erősségek:

1. A hivatali működés jogszabály-követő, ellenőrzési tapasztalatait értékeli és hasznosítja az elért eredményeket.
2. Költséghatékony gazdálkodás folytatása, a gazdálkodás átlátható.
3. Folyamatos fejlődés, innováció.
4. A szolgáltatási színvonal minősége javuló tendenciát mutat.

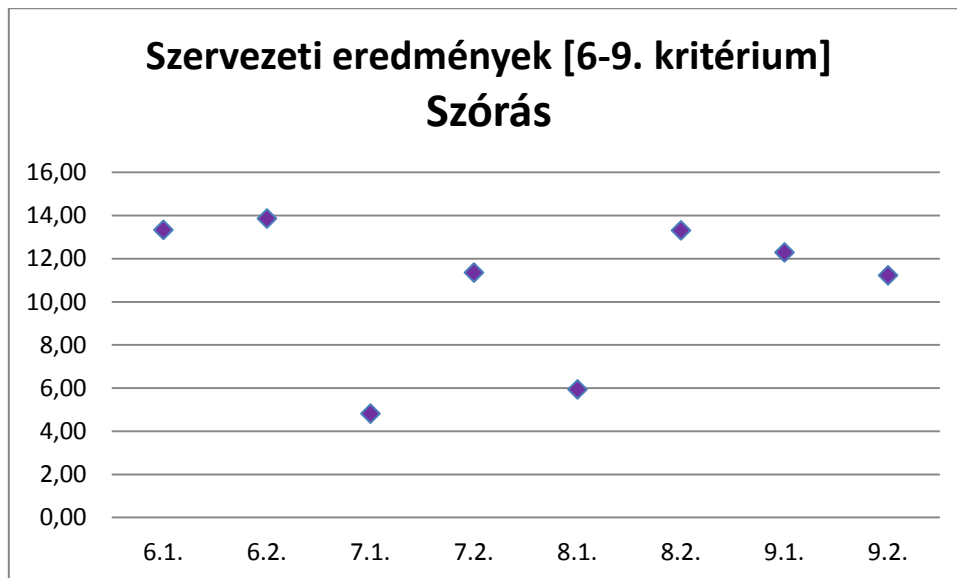
Fejlesztendő területek:

-

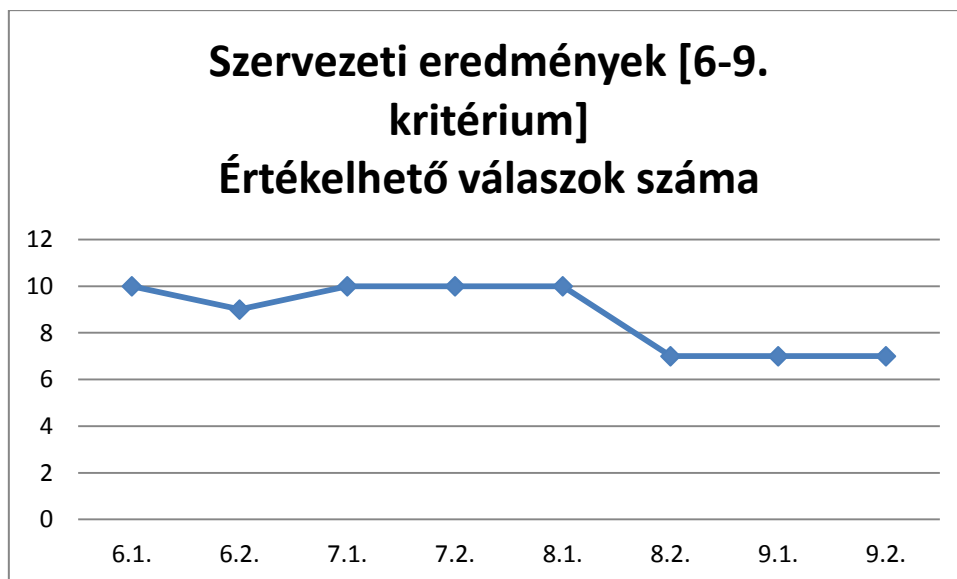
A szervezeti eredmények '6 – 9. kritérium' értékelése



Az értékelők válasza alapján az eredmények vizsgálata az adottságokéhoz hasonlóan magas értékeket képvisel.



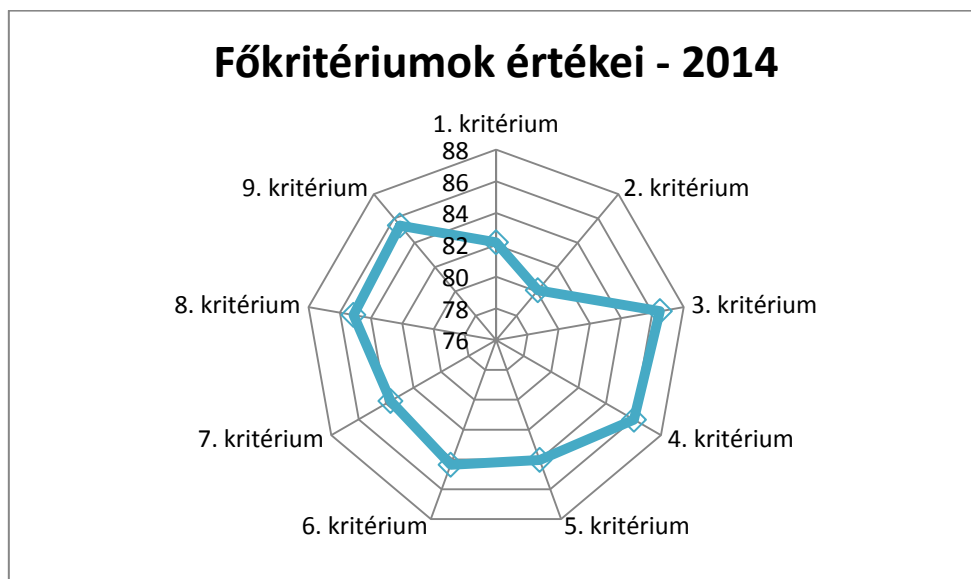
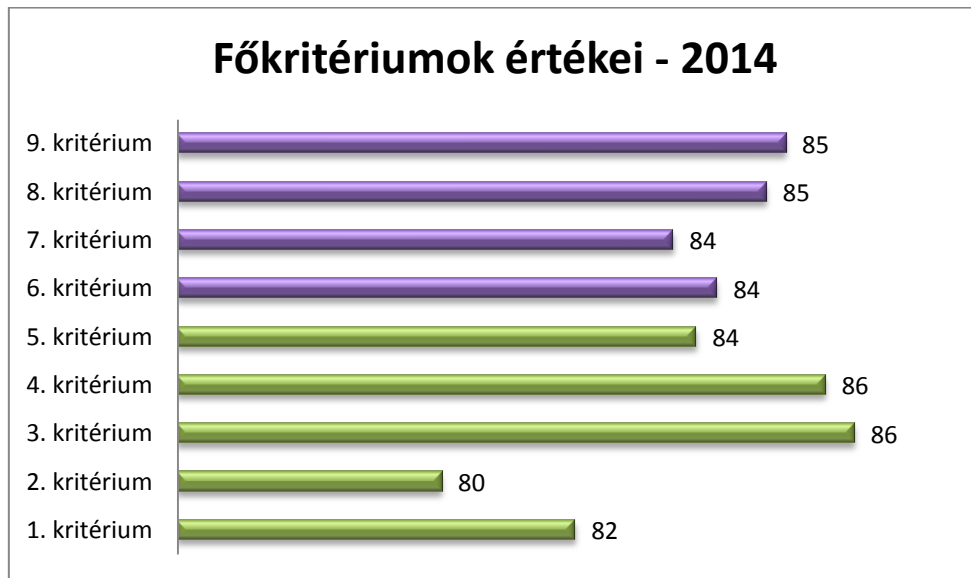
A szórás a 7.1. és 8.1. alkritérium vizsgálatában a legalacsonyabb, míg a többi alkritérium esetében 10 – 15 körül mozog. A szélsőértékeket – mint ahogy azt a módszertannál is ismertettük – nem vettük figyelembe.



Az ábrából leolvashatóan a 8.2., 9.1. és 9.2. területek az eredmények vizsgálatának sorában, amiről a kitöltők egy részének nincs tudomása. Az általuk jelzett '0' és '100' értéket az átlag számításakor nem vettük figyelembe.

V. Összegzés, az eredmények áttekintése

A Hajdúsámsoni Polgármesteri Hivatal 2014. évi CAF kutatásának szervezeti átlaga **84**, mely értéket a kritériumok átlagából nyertük. Az alábbi két grafikon a kritériumok eredményeit szemlélteti.



Az ez évi kutatás szervezeti átlag értéke egy

- felelősségteljes napi működést megvalósító,
- folyamatait rendszeresen felülvizsgáló és fejlesztő,
- vezetői, középvezetői szinten hatékonyságra törekvő,
- ügyfélközpontú

hivatalt mutat be.

Megállapíthatjuk, hogy a Polgármesteri Hivatal vezetése elkötelezett, hozzáértő módon irányítja a szervezetet, a munkatársak pedig hatékonyan, ügyfélközpontú magatartást tanúsítva, szaktudásuknak, szakképzettségüknek megfelelően, magas színvonalon végzik mindennapi tevékenységüket.

Az önértékelő csoportról elmondható, hogy legjobb tudása szerint igyekezett objektíven értékelni a szervezet tevékenységét, ugyanakkor néhány területen foglalmazott meg fejlesztendő területeket. Sokszor még abban az esetben is, amikor adott tevékenység kiváló színvonalon működik a hivatalban, de annak érdekében, hogy ez a jövőben is így maradjon, szükséges a folyamatos fejlesztés, figyelemmel kísérés, ellenőrzés (pl. a megszerzett tudás hasznosulása, informatikai fejlesztés, ügyfél-elégedettség).

A kutatás elemeinek segítségével az alábbi – legfontosabb és a kutatás során visszatérően megjelenő – fejlesztési területeket határozzuk meg (erre vonatkozóan cselekvési programot javasolunk jegyzői szinten elkészíteni:

1. Belső kommunikáció, információáramlás, időbeni tájékoztatás.
2. Rugalmas munkaidő (egyéb atipikus foglalkoztatási formák) lehetőségének vizsgálata.
3. Munkatársak véleményének kikérése, tájékoztatása a célokról, tervekről.
4. Ügyfél- és partneri elégedettség-mérés rendszerének felülvizsgálata, újraszervezése.
5. A képviselő-testülettel az információáramlás gyorsítása.
6. Szervezetben belüli információs csatornák megújítása.

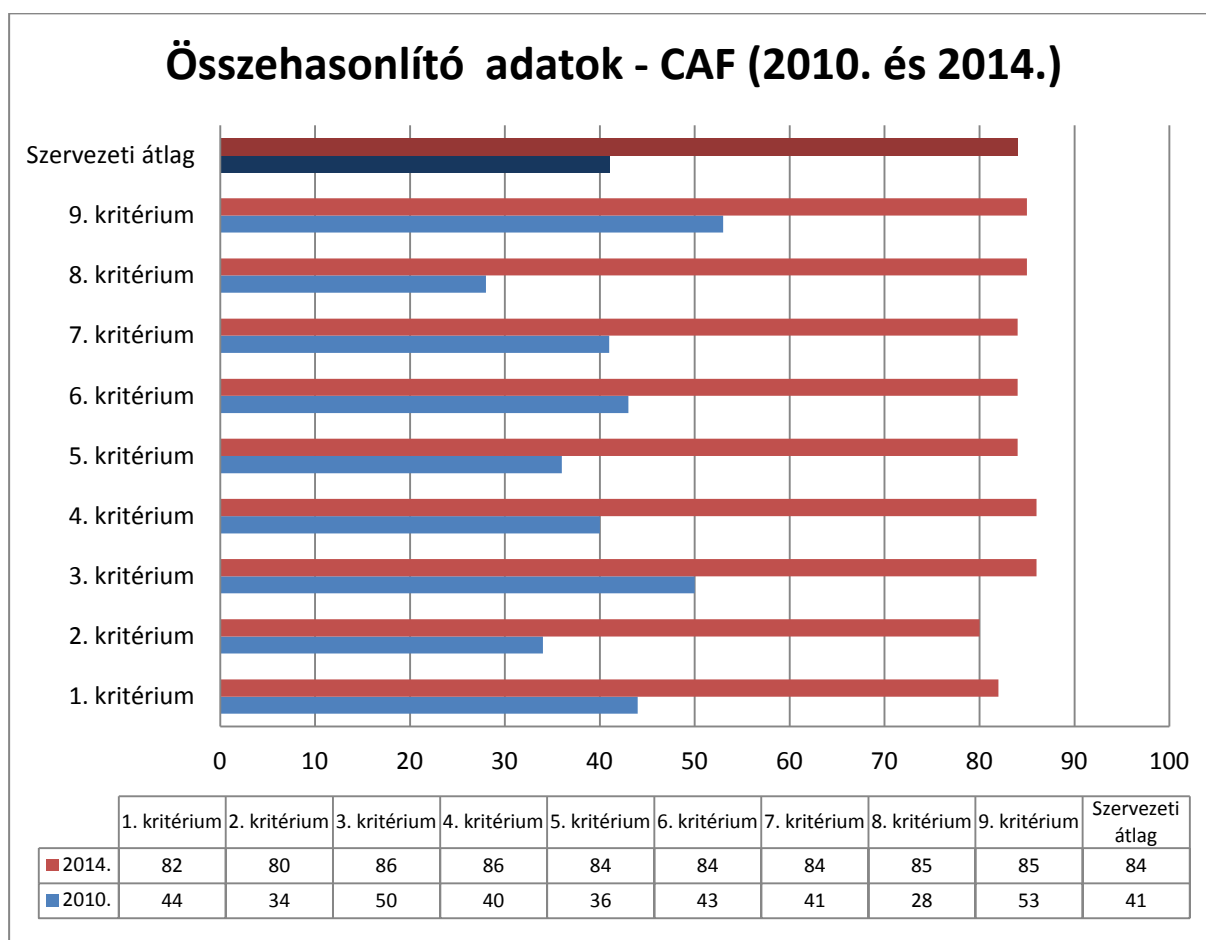
Szakmai álláspontunk, hogy az egyik legdinamikusabb ellenőrzési felület a minden évben elvégzett CAF – szervezeti szintű értékelési folyamat lesz, mely bemutatja, hol fejlődött a hivatal, hol stagnál és hol tapasztalhatóak visszaesések. Ez az a pont, mely a mérési rendszeren keresztül biztosítani tudja a mindenkori politikai és szakmai vezetés számára a beavatkozás lehetőségét a közigazgatás-fejlesztés szolgáltatási minőségének javítása érdekében.

A kutatás alapján összeállítandó cselekvési program rámutat azokra a fejlesztendő területekre, melyek a Polgármesteri Hivatal személyi, tárgyi és a működést leíró folyamatai fejlesztéséhez felhasználhatóak. Ezáltal megteremtődnek input oldalon az

egyéni és szervezeti célokhoz azok a végrehajtandó tevékenységek, melyekre a hivatal és az önkormányzat vezetésének ráhatással kell bírnia. Ezért is javasoljuk, hogy a cselekvési program jóváhagyása a hivatal és az önkormányzat vezetése által is megtörténjen, hiszen lesznek olyan fejlesztési célok, melyekhez költségvetés oldalról és / vagy humánpolitikai oldalról meghatározó, a teljes hivatalt érintő döntéseket kell meghozni.

VI. Előző CAF kutatással összehasonlító adatok vizsgálata

2010-ben, az előző ÁROP szervezetfejlesztési projekt teljesítése során a Hajdúsámsoni Polgármesteri Hivatalban 14 köztisztviselő aktív részvételével végzett CAF kutatás eredményeit az alábbiakban hasonlítjuk össze a jelen pályázatban vállalt és teljesített, 2014. évi adatokkal.



A 2010-ben szakmailag lezárt szervezetfejlesztési folyamat eredményei kapcsán a mai jogszabályi viszonyok között – az önkormányzati reform eredményeként átalakult közigazgatási környezetben – lényeges változás azonosítható.

A feladatellátásban bekövetkezett változások, a hatáskörök módosulása, a kialakult helyzet közvetlenül érinti az önkormányzatokat, intézményeiket, valamint önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat, közvetetten pedig az ügyfeleket, azaz a lakosságot, valamint a partnereket (pl. az előző ÁROP projektben kiemelten kezelt civileket, vállalkozókat). A CAF kutatás összehasonlító eredménytáblájából is kitűnik a változás, ami a Hajdúsámsoni Polgármesteri Hivatal esetében egyértelműen pozitív eredményeket vonultat fel.