

# KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER

## *COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK*

### *CAF*

# KÉRDŐÍV

## ÓCSA VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK ÉRTÉKELÉSÉHEZ

A KÉRDŐÍV ÓCSA VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA SZÁMÁRA KÉSZÜLT.

MÁSOLÁSA NEM MEGENGEDETT!

2009.

## KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ A KÉRDŐÍVHEZ

A kérdőív alkalmazásának célja az, hogy:

- az Európai Unió által a közigazgatási szervek számára kidolgozott CAF (Közös Értékelési Keretrendszer) követelményei szerint felmérje, hogy a Hivatalnak irányításában és működésében melyek a szervezeti erősségek és gyengeségek,
- a helyzetfelmérés eredményei alapján a Hivatal (a továbbiakban: Hivatal) teljesítménye összevethető legyen a Hivatal adottságaival,
- a fejlesztendő területek és a Hivatal működésének javítását szolgáló javaslatok meghatározásra kerüljenek.

A kérdőívek ún. felelet-kiválasztós módszerrel készültek, ami azt jelenti, hogy a válaszadónak a kérdésben megfogalmazott állítást az értékelési sablonban meghatározott skála szerint értékelnie (X-eléssel, vagy bekarikázással), minősítenie kell. Ennek megfelelően minden kérdést 0–5-ig értékelhet, ahol az egyes „osztályzatok” a kérdőívben meghatározott szöveges minősítéseknek felelnek meg. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a szervezeti adottságokról szóló 1-5. kritérium esetén az osztályzatok más minősítéseket jelentenek, mint az eredményeket értékelő 6-9. kritérium tekintetében.

**Az első öt fejezet (szervezeti adottságok) tekintetében a számszerű értékelések az alábbiaknak felelnek meg:**

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

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

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

## **A KÉRDŐÍVBEN SZEREPLŐ NÉHÁNY FONTOSABB FOGALOM MEGHATÁROZÁSA:**

<b><i>Fogalom</i></b>	<b><i>Meghatározás</i></b>
<i>Vezetés</i>	<i>A jegyző, az aljegyző, az irodavezetők.</i>
<i>Dolgozó:</i>	<i>Akit a Hivatal, a jegyző, mint munkáltató foglalkoztat.</i>
<i>Partnerkapcsolatok</i>	<i>Minden olyan külső partnerszervezet (állami, nonprofit, civilszervezet vagy gazdasági társaság), amellyel a Hivatalnak formalizált kapcsolata van.</i>
<i>Folyamat</i>	<i>Olyan tevékenységek sorozata, amelyek a hivatali inputokat (bemeneteket, erőforrásokat) outputokká (kimenetekké, eredményekké) alakítják, s ennek folyamán értéket hoznak létre.</i>

**A kérdőívet 2009. május 15-ig- kérjük kitöltve visszajuttatni a Titkárságra.**

**Együttműködését és segítségét köszönjük!**

# 1. VEZETÉS

## Célmeghatározás

Ebben a vonatkozásban azt vizsgáljuk, hogy

- a Hivatal vezetése hogyan képes a Hivatal teljesítményének fejlesztésére és segítésére,
- képes-e olyan célok meghatározására, amelyek szükségesek a hosszú távú sikeres működéshez, illetve
- képes-e azok végrehajtására megfelelő intézkedések megtételével.

## Szemponatok

Az értékelés során nem arról kell véleményt nyilvánítani, hogy a Hivatal vezetésének döntései általában helyesek-e vagy sem. A Közös Értékelési Keretrendszer (a továbbiakban CAF) szerint nem a döntések „minőségét”, hanem a szervezet (a Hivatal) vezetésének, mint tevékenységnek a megfelelőségét, a döntések meghozatalának módját (a megalapozottság, az előkészítettség és a stratégiai tervezés értelmében) kell értékelni.

A vezetés teljesítmény-értékelésének szempontjai a következők:

- ☐ a szolgáltatásszervezés minősége
- ☐ a változások iránti fogékonyság
- ☐ modernizáció és változásmenedzsment
- ☐ a törvényes és a belső szabályok szerinti működés
- ☐ felelősségvállalás
- ☐ hatékonyság.

### A Hivatal vezetése...

#### 1.1. irányt mutat a Hivatal számára: hosszú távú elképzeléseket, célokat és értékeket határoz meg.

	pontszám
1. A Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozóan egységes és határozott elképzelésekkel (merre tartunk) és küldetéstudattal (melyek a céljaink) rendelkeznek.	0 1 2 3 4 5
2. Értékeket és magatartási szabályokat állapít meg.	0 1 2 3 4 5
3. A Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozó elképzeléseit és küldetéstudatát (középtávú) stratégiai tervekké és (konkrét és rövid távú) célokká és intézkedésekké alakítja.	0 1 2 3 4 5
4. Elképzeléseit, célkitűzéseit a változó körülményekhez igazítja.	0 1 2 3 4 5
5. A Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozó elképzeléseit, küldetéstudatát, értékeit, stratégiai terveit, konkrét céljait és intézkedéseit minden munkatárs és más érintett tudomására hozza.	0 1 2 3 4 5

#### 1.2. fejleszti és működteti a Hivatal irányítási rendszerét.

6. Szervezeti struktúráit és eljárásait a Hivatal feladatainak és az érintettek elvárásainak megfelelően fejleszti.	0 1 2 3 4 5
7. Megfelelő irányítási szinteket, funkciókat és felelősségi köröket határoz meg.	0 1 2 3 4 5
8. A szervezet minden szintje számára számon kérhető célokat fejleszt ki.	0 1 2 3 4 5
9. A Hivatal tevékenysége által érintettek igényeit és elvárásait kielégítő eredménycélokat határoz meg.	0 1 2 3 4 5
10. Vezetési információs rendszert működtet belső auditokkal és ellenőrzésekkel.	0 1 2 3 4 5
11. Megfelelő kereteket biztosít a projekt- és csoportmunkához.	0 1 2 3 4 5

- |   |             |
|---|-------------|
| 12. Hosszú távon alkalmaz TQM-rendszereket, mint pl. az EFQM vagy a CAF.                                | 0 1 2 3 4 5 |
| 13. Működési célokat állapít meg és teljesítményértékelést fejleszt ki a Hivatalban (pl. ISO 9001:2000) | 0 1 2 3 4 5 |

<b>1.3. ösztönzi és támogatja a Hivatal munkatársait.</b>
---

- |   |             |
|---|-------------|
| 14. A Hivatal vezetői személyes példamutatást nyújtanak tevékenységükkel.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 15. A Hivatal vezetői személyes elkötelezettséget mutatnak a konstruktív visszajelzések elfogadására és egyéni vezetési stílusuk fejlesztésére. | 0 1 2 3 4 5 |
| 16. A vezetők az elhatározott céloknak és értékeknek megfelelően dolgoznak.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 17. A Hivatal vezetése rendszeresen tájékoztatja a fontos ügyekről a munkatársakat  | 0 1 2 3 4 5 |
| 18. Támogatja a munkatársakat abban, hogy a szervezeti célok elérése érdekében teljesítsék terveiket.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 19. Ösztönzi és bátorítja a feladatok átruházását (az önálló feladatellátást).  | 0 1 2 3 4 5 |
| 20. Biztosítja a szervezet irányításához szükséges rendszerek kialakítását és fejlesztését.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 21. Bátorítja és támogatja a munkatársakat, hogy újító és fejlesztési javaslatokat tegyenek.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 22. Támogatja a kölcsönös bizalom és tisztelet légkörét.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 23. Biztosítja az ösztönző, tervezési és végrehajtási újítások kifejlesztéséhez szükséges környezetet.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 24. Ösztönzi és finanszírozza a képzési és fejlesztési tevékenységeket.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 25. Visszajelzi és megtárgyalja a teljesítményt a munkatársakkal.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 26. Elismeri és jutalmazza a csoportok és egyének erőfeszítéseit.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 27. Megfelelő módon figyelembe veszi a munkatársak egyéni érdekeit és élethelyzeteit.   | 0 1 2 3 4 5 |

<b>1.4. Irányítja a politikusokkal és más érintettekkel való viszonyokat.</b>
---

- |   |             |
|---|-------------|
| 28. Előremutató és rendszeres kapcsolatokat tart fenn a megfelelő döntéshozó és végrehajtási politikai szervezetekkel.                                      | 0 1 2 3 4 5 |
| 29. Partneri viszonyt ápol a fontosabb érintettekkel és szervezeteikkel (polgárok, civil- és érdekképviselői szervezetek, más közigazgatási szervek, stb.). | 0 1 2 3 4 5 |
| 30. Bevonja a politikusokat és a megfelelő érintetteket a szervezeti célok meghatározásába és a szervezet irányítási rendszerének fejlesztésébe.            | 0 1 2 3 4 5 |
| 31. Külső elismerésre, a Hivatal reputációjának növelésére törekszik (imázsépítés).   | 0 1 2 3 4 5 |
| 32. Marketing koncepcióval rendelkezik (az egyes szolgáltatásokat illetően), és azt terjeszti a szervezeten belül és kívül.                                 | 0 1 2 3 4 5 |
| 33. Részt vesz a szakmai szervezetek és az érdekképviselői szervek tevékenységében.   | 0 1 2 3 4 5 |

## 2. STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

### Célmeghatározás

*A Hivatal képes-e arra, hogy világos feladat-meghatározás, tervezés, célkijelölés útján megfeleljen rendeltetésének.*

### Szempontok

*A döntéshozatali mechanizmus és a stratégia vizsgálata a Hivatal belső szervezeti kultúrájának, struktúrájának és működésének értékelését jelenti, figyelembe véve azokat a rövid- és hosszú távú tendenciákat is, amelyeket a Hivatal dolgozói – e kérdőív kitöltői – felfedezni vélnek napi munkájuk során. A döntéshozatali mechanizmus értékelésénél az aktuális teendők és a rövidtávú célok egyértelmű meghatározottságát értékeljük, míg a stratégia alatt a Hivatal hosszú távra szóló tervező, célkijelölő teljesítményét vizsgáljuk.*

#### A Hivatal ...

##### 2.1. gyűjti az ügyfelek és partnerek jelenlegi és várható igényeire vonatkozó információkat.

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. Azonosítja a tevékenysége által érintett valamennyi ügyfelet és szervezetet.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 2. Szisztematikusan gyűjti az ügyfelekre és partnerszervezetekre, igényeikre és várakozásaikra vonatkozó információkat megfelelő ügyfél-, dolgozói, társadalmi és kormányzati kutatások eredményein keresztül. | 0 1 2 3 4 5 |
| 3. Rendszeresen gyűjti a társadalmi, környezeti, gazdasági, jogi és demográfiai változásokra vonatkozó fontos információkat.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 4. Rendszeresen értékeli az adatok minőségét és az adatgyűjtési módszereket.   | 0 1 2 3 4 5 |

##### 2.2. Fejleszti, felülvizsgálja és aktualizálja stratégiáját és terveit. A Hivatal...

- |  |             |
|--|-------------|
| 5. stratégiájának és terveinek fejlesztési, ellenőrző, aktualizáló fejlesztési eljárásaiba bevonja ügyfeleit és partnerszervezeit.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 6. elemzi a körülményekből adódó kockázatokat és lehetőségeket, és meghatározza a sikeres működés feltételeit.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 7. stratégiai és működési céljait összehangolja a szervezet rendeltetésével.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 8. értékeli stratégiai és működési terveinek minőségét.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 9. egyensúlyban tartja feladatait és forrásait, valamint ügyfeleinek és partnereinek elvárásait.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 10. az elért eredmények és hatások vonatkozásában értékeli feladatainak ellátását, ellenőrzi céljainak elérését minden szervezeti szinten, és ha szükséges, képes módosítani stratégiáját és tervezését. | 0 1 2 3 4 5 |
| 11. felméri a szervezeti reform, valamint a stratégia és az alkalmazott módszerek fejlesztése iránti igényt.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 12. rendszerszerűen elemzi az ún. szervezeti erősségeket és gyengeségeket  | 0 1 2 3 4 5 |

##### 2.3. Stratégiájának és terveinek végrehajtása.

#### A Hivatal...

- |   |             |
|---|-------------|
| 13. stratégiáját és terveit megegyezések útján, prioritások meghatározásával, határidő tűzésével és megfelelő szervezeti struktúra kialakításával hajtja végre. | 0 1 2 3 4 5 |
| 14. stratégiai és működési terveit konkrét tervekké és feladatokká alakítja, amelyek illeszkednek a szervezet legfontosabb folyamataihoz.                       | 0 1 2 3 4 5 |
| 15. a Hivatal terveinek és feladatainak megismertetése érdekében belső kommunikációs csatornákat, tájékoztatási formákat fejleszt ki és működtet..              | 0 1 2 3 4 5 |
| 16. minden szervezeti szinten a teljesítmény mérésére (értékelésére) alkalmas módszereket fejleszt ki és alkalmaz.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 17. megfelelő vezetői testületeket működtet.  | 0 1 2 3 4 5 |

## **2.4. A Hivatal szervezeti korszerűsítéseinek tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata.**

### **A Hivatal...**

- |  |             |
|--|-------------|
| 18. A szervezeti kultúra folyamatos megújítására törekszik, pl. új működési formák (teammunka, benchmarking, benchlearning) bevezetésével. | 0 1 2 3 4 5 |
| 19. Figyelemmel kíséri azokat a tényezőket, amelyek a Hivatal működésében változ(tat)ást igényelnek.                                       | 0 1 2 3 4 5 |
| 20. Hatékony változásmenedzsmentet alkalmaz (megtervezi a változásokat, értékeli azok hatásait, stb.)                                      | 0 1 2 3 4 5 |
| 21. Az innováció terén tett lépések folyamatos figyelemmel kísérése.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 22. A szükséges erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása a tervezett változások végrehajtása érdekében.                             | 0 1 2 3 4 5 |

### 3. HUMÁN ERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

#### Célmeghatározás

*A munkatársak irányításának értékelése során azt vizsgáljuk, hogy a Hivatal hogyan tudja a munkatársak tudását és képességeit egyéni, csoportos és szervezeti szinten a stratégia megvalósítására, a folyamatok hatékony működtetésére fordítani.*

#### Szempontok

*A Hivatal dolgozói közé tartoznak mindazok, akik a Hivatal szervezeti keretein belül közvetve vagy közvetlenül részt vesznek az állampolgárok/ügyfelek kiszolgálásában. Az értékelés során figyelembe kell venni a Hivatal személyzetpolitikáját befolyásoló külső tényezőket (pl. a köztisztviselői vagy a költségvetési törvényből adódó körülményeket, előmenetel, illetmény), valamint azt, hogy a Hivatal hogyan képes e keretek között optimalizálni a dolgozók képességeit, azaz adott körülmények között mit tud „kihozni” munkatársaiból. Ha lehet, értékelni kell azt is, hogy a Hivatal személyzeti irányítása keresi-e az adott keretek szélesítésének módjait, illetve módot talál-e arra.*

#### 3.1. A humán erőforrások tervezése, irányítása és fejlesztése a stratégia, valamint a tervezés szempontjából.

##### A Hivatal(ban)...

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. a A)munkaerő tervezése, fejlesztése, és a személyzetpolitika belső kommunikációja összhangban van a Hivatal célkitűzéseivel és stratégiájával, illetve terveivel.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 2. rendszeresen elemzi a személyzeti erőforrásokkal kapcsolatos igényeket, figyelembe véve az ügyfelek és partnerek elvárásait is.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 3. olyan világos személyzetpolitikát fejleszt ki, mely objektív kritériumokat tartalmaz a munkaerő-felvétellel, az előmenetellel, a jövedelemmel és a vezetői funkciókkal kapcsolatban.                               | 0 1 2 3 4 5 |
| 4. egyértelmű a feladat- és hatáskörök, valamint a felelősség elosztása (pl. a munkaköri leírásokban).  | 0 1 2 3 4 5 |
| 5. az új munkatársak felvétele, valamint a személyzeti fejlesztési tervek összhangban vannak a munkaköri leírásokkal.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 6. a feladatok megtervezésekor figyelemmel van a munkamegosztásra és a munkaerő fejlesztésére.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 7. világosan meg vannak határozva, hogy a vezetőknek milyen vezetői képességekkel és készségekkel kell rendelkezniük, és a vezetői kinevezéseknél ezeket a feltételeket alkalmazzák is.                               | 0 1 2 3 4 5 |
| 8. biztosítva vannak a munkavégzés megfelelő feltételei.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 9. egyenlő esélyeket és tisztességes eljárást biztosít a munkatársak felvételekor és előmenetelük tekintetében (pl. a nem, származási vagy vallási hovatartozás vonatkozásában vagy a testi fogyatékosokat illetően). | 0 1 2 3 4 5 |
| 10. figyelmet fordít a csökkent munkaképességűek személyi és egyéb igényeinek kielégítésére.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 11. figyelemmel van a munka-magánélet egyensúlyára.   | 0 1 2 3 4 5 |

#### 3.2. Az egyéni, csoport- és szervezeti célok elérése érdekében meghatározza, fejlesztí és alkalmazza a munkatársak megfelelő képességeit és készségeit.

##### A Hivatal(ban)...

- |   |             |
|---|-------------|
| 12. egyéni és szervezeti szinten is nyomon követi a munkatársak szakmai tudását, képességeit és készségeit. | 0 1 2 3 4 5 |
| 13. a jelenlegi és a jövőbeli egyéni és szervezeti igényeken alapuló képzési terve van.                     | 0 1 2 3 4 5 |
| 14. valamennyi munkatársra képzési és előmeneteli tervet dolgoz ki.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 15. figyelmet fordít a vezetői készségek fejlesztésére a szervezet minden szintjén.                         | 0 1 2 3 4 5 |
| 16. támogatja és segíti új munkatársait.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 17. elősegíti a munkatársak belső és külső mobilitását.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 18. modern képzési módszereket fejleszt ki illetve támogat (pl. multimédiás eszközökkel, e-learning).       | 0 1 2 3 4 5 |



- |   |             |
|---|-------------|
| 19. irányítja és figyelemmel kíséri a szervezeti és egyéni képzési tervek megvalósulását. | 0 1 2 3 4 5 |
| 20. fejleszti és támogatja az ügyfelekkel való kapcsolattartás képességét.                | 0 1 2 3 4 5 |
| 21. figyelemmel kíséri a képzési költségek alakulását.                                    | 0 1 2 3 4 5 |

### 3.3. A dolgozók bevonása.

#### A Hivatal...

- |   |             |
|---|-------------|
| 22. támogatja a nyitott, mellérendeltségen alapuló tájékoztatást és párbeszédet a Hivatalon belül.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 23. kikéri a munkatársak véleményét, ötleteit, javaslatait a Hivatal folyamatainak fejlesztése érdekében.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 24. bevonja dolgozóit terveinek és stratégiájának kialakításába, az eljárások megtervezésébe, valamint a fejlesztési tevékenységek meghatározásába és végrehajtásába. | 0 1 2 3 4 5 |
| 25. arra törekszik, hogy egyetértés legyen a Hivatal vezetői és nem vezető beosztású munkatársai között az elérendő célokról és a célok elérésének kritériumairól.    | 0 1 2 3 4 5 |
| 26. rendszeresen szervez és végrehajt dolgozói felméréseket (véleményükről, elégedettségükről).   | 0 1 2 3 4 5 |
| 27. lehetőséget biztosít a munkatársak számára, hogy ők is értékelhessék a vezetők teljesítményét.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 28. konzultál a dolgozói érdekképviselők képviselőivel.   | 0 1 2 3 4 5 |

## 4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

### Célmeghatározás

Ebben az értékelési panelben azt vizsgáljuk, hogy a Hivatal hogyan képes külső partnerkapcsolatainak, illetve belső erőforrásainak menedzselésével elősegíteni célkitűzéseinek és stratégiájának megvalósítását.

### Szemponatok

A közigazgatási szervek munkáját gyakran és számos vonatkozásban befolyásolják olyan, elsősorban a jogi szabályozásból eredő pénzügyi kényszerek és korlátok, amelyek a magánszektorban nem, vagy nem olyan erősen érvényesülnek. Az önkormányzatok számára pótlólagos pénzügyi források megszerzése éppúgy korlátozott, mint lehetőségeik e források el- vagy újraosztására vagy a közszolgáltatások általuk legjobbnak tartott finanszírozására. Ezért fel kell mérniük e korlátok hatásait saját működésükre. Mivel az önkormányzatoknak – de különösen a Hivatalnak – a pénzügyi források mértékének meghatározásában csak korlátozott lehetőségeik vannak, nem azt célszerű vizsgálni, hogy a jelenlegi bevételi oldal ésszerű-e vagy sem, hanem azt, hogy a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokkal a jelenlegi szabályok (ideértve a jogszabályokból, illetve a képviselő-testületi döntésekből adódó kereteket) között hogyan tudja felhasználni a Hivatal saját célkitűzéseinek és stratégiájának megvalósítására és belső munkafolyamatainak működtetésére.

#### A Hivatal...

##### 4.1. Fejlesztési és működteti legfontosabb partnerkapcsolatait.

1. Meghatározza stratégiai partnereit és a velük való viszony jellegét (pl. szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő, társszerv, hierarchikus és ellenőrzési, együttműködési).	0	1	2	3	4	5
2. A viszony jellegének megfelelő partnerségi megállapodásokat hoz létre.	0	1	2	3	4	5
3. Meghatározza a partneri kapcsolattartás feladatköreit.	0	1	2	3	4	5
4. Rendszeresen figyelemmel kíséri, és értékeli a partneri kapcsolatok alakulását és eredményeit.	0	1	2	3	4	5
5. Ösztönzi és szervezi a feladat-specifikus partnerségi kapcsolatokat, más közigazgatási szervekkel közös programokat fejleszt ki és hajt végre.	0	1	2	3	4	5
6. Felkészíti munkatársait a partnerekkel való hatékony együttműködésre.	0	1	2	3	4	5
7. Személyes találkozókat szervez partnereivel.	0	1	2	3	4	5

##### 4.2. Fejlesztési és működteti partnerségi kapcsolatait fogyasztóival/ügyfeleivel.

#### A Hivatal...

8. a lakosságot érintő ügyekben támogatja az ügyfelek/polgárok/fogyasztók bevonását.	0	1	2	3	4	5
9. az ügyfeleket/polgárokat bevonja a politikai döntéshozatali eljárásba (pl. konzultációk, felmérések, közvéleménykutatások szervezésével).	0	1	2	3	4	5
10. nyitott az ügyféli/fogyasztói/állampolgári ötletekre, javaslatokra és panaszokra, és ennek érdekében megfelelő eljárásokat (pl. felmérések, konzultációk szervezésével, kérdőívekkel, panaszládák, közvéleménykutatások eszközével) fejleszt ki és használ.	0	1	2	3	4	5
11. aktív támogatást nyújt a polgárok/ügyfelek részére, hogy megszervezzék önmagukat.	0	1	2	3	4	5
12. megfelelő tájékoztatási politikát folytat (pl. a különböző közigazgatási szervekről, az ügyintézésről).	0	1	2	3	4	5
13. biztosítja, hogy minden ügyfél ügyével egyénileg foglalkozzanak (azonosítható legyen az ügygel foglalkozó ügyintéző).	0	1	2	3	4	5
14. biztosítja szervezetének, döntéseinek és fejlesztéseinek átláthatóságát (pl. éves jelentések, sajtótájékoztatók, internetes információk útján).	0	1	2	3	4	5

#### 4.3. Tudásmenedzsment

##### A Hivatal...

- |   |             |
|---|-------------|
| 15. folyamatosan fejleszti a Hivatal szellemi tőkéjének irányítását, megőrzését és értékelését.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 16. biztosítja, hogy a rendelkezésre álló ismereteket és információkat megossza partnereivel.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 17. folyamatosan figyelemmel kíséri a Hivatal munkatársainak felkészültségét, és azt olyan stratégiai tervhez igazítja, amely az ügyfelek igényein alapul.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 18. biztosítja, hogy valamennyi munkatársa megszerezhesse a feladatköréhez szükséges ismereteket és készségeket.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 19. biztosítja, hogy ügyfelei és partnerei hozzáférjenek a számukra fontos – egyébként nyilvános – információkhoz.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 20. biztosítja az általa adott tájékoztatás helyességét, hitelességét és biztonságát.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 21. belső információs csatornákat működtet annak érdekében, hogy munkatársai hozzáférhessenek a számukra szükséges információkhoz (Intraneten, intézményesített belső értekezleteken, belső hírlevélen, tájékoztatókon vagy más módon). | 0 1 2 3 4 5 |
| 22. ösztönzi az információcserét saját szervezeti egységei között, illetve ügyfeleivel és partnereivel.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 23. gondoskodik arról, hogy a szükséges, külső forrásból megszerezhető információk elérhetők és hatékonyan felhasználhatók legyenek (pl. Internet hozzáféréssel, szakmai konzultációk, konferenciák figyelemmel kísérésével).           | 0 1 2 3 4 5 |
| 24. tájékoztatását könnyen hozzáférhető, felhasználó- (ügyfél-) barát módon nyújtja.  | 0 1 2 3 4 5 |

#### 4.4. A Hivatal gazdálkodása.

##### A Hivatal...

- |  |             |
|--|-------------|
| 25. stratégiai terveinek megfelelően gazdálkodik.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 26. átlátható gazdálkodást folytat.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 27. igyekszik fejleszteni, hatékonyabbá tenni költségvetési tervezési folyamatait.                       | 0 1 2 3 4 5 |
| 28. folyamatosan figyelemmel kíséri szolgáltatásainak költségeit.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 29. költséghatékony gazdálkodást folytat.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 30. a lehetőségekhez mérten igyekszik belső pénzügyi önállóságot biztosítani szervezeti egységeinek.     | 0 1 2 3 4 5 |
| 31. belső pénzügyi ellenőrzéseit költség-haszon elemzések alapján végzi.                                 | 0 1 2 3 4 5 |
| 32. saját hatáskörébe tartozó pénzügyi döntései során gondosan elemzi a kockázatokat és a lehetőségeket. | 0 1 2 3 4 5 |
| 33. modern pénzügyi kontrolling-rendszert működtet (pl. belső pénzügyi auditokon keresztül).             | 0 1 2 3 4 5 |
| 34. gazdálkodása saját munkatársai számára is átlátható.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 35. anyagi eszközeit és felszereltségét hatékonyan használja stratégiai céljai eléréséhez.               | 0 1 2 3 4 5 |

#### 4.5. Szervezési kérdések (a Hivatalban alkalmazott „technológiák”).

##### A Hivatal...

- |  |             |
|--|-------------|
| 36. stratégiai és működési céljainak megfelelően hajtja végre szervezési feladatait.<br>Hatékony szervezési folyamatokat alkalmaz... | 0 1 2 3 4 5 |
| 37. a belső munkamegosztásban.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 38. képzési politikájában.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 39. fejlesztési folyamatai során.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 40. az ügyfelekkel és partnereivel való kapcsolatok terén.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 41. belső és külső hálózati kapcsolatainak fenntartásában és fejlesztésében.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 42. szervezési folyamatait figyelemmel kíséri és fejleszti.  | 0 1 2 3 4 5 |

#### 4.6. A hivatali épületek és vagyon felhasználása

##### A Hivatal...

- |  |             |
|--|-------------|
| 43. hivatali helyiségei megfelelnek az ügyféli igényeknek és elvárásoknak (ideértve a hivatali épület(ek) elhelyezkedését).  | 0 1 2 3 4 5 |
| 44. költségtakarékos és hatékony módon használja ki irodai adottságait (pl. megfelelő egyterű hivatali helyiségek vannak) és technikai felszereléseit (pl. megfelelő számú számítógép és fénymásoló van) | 0 1 2 3 4 5 |
| 45. megfelelő és költséghatékony módon működteti, illetve tartja fenn épületeit, irodáit és technikai felszereléseit.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 46. költséghatékony közlekedési és energiafelhasználási lehetőségeket biztosít.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 47. biztosítja a hivatali épületek és helyiségeknek a munkatársak és az ügyfelek (partnerek) igényeinek megfelelő fizikai megközelíthetőségét. (parkolókkal, tömegközlekedési megállókkal).              | 0 1 2 3 4 5 |
| 48. fizikai vagyonának menedzselésére egységes politikát dolgozott ki (pl. elkülönített vagyonkezeléssel vagy más módon).  | 0 1 2 3 4 5 |

## 5. FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

### Célmeghatározás

Ebben az ún. „értékelési panelben” azt próbáljuk felmérni, hogy a Hivatal milyen módon, illetve milyen sikerrel tervezi meg, irányítja és fejleszti azokat a belső hivatali munkafolyamatokat, amelyek szükségesek az egyedi döntéshozatalhoz és a stratégia megvalósításához. E folyamatokat abból a szempontból is értékelni kell, hogy azok – a válaszoló megítélése szerint – általános értelemben kielégítik-e a Hivatal ügyfeleinek és partnereinek (ideértve egyebek mellett a képviselő-testületet, a bizottságokat és a polgármestert is) igényeit és elvárásait.

### Szempontok

A Hivatal működése szempontjából kulcsfolyamatok azok a folyamatok, amelyek egyrészt az önkormányzat szervei, az ügyfelek és a partnerszervezetek igényeinek kielégítésére, másrészt a Hivatal, mint szervezet funkciószerű működésének biztosítására szolgálnak. E folyamatok részben olyan általános tevékenységi formák lehetnek, mint a stratégiai tervezés (például felkészülés egy várható kötelező államigazgatási vagy önkormányzati feladat ellátására), a gazdálkodás vagy konkrét ügyek intézése (pl. hatósági jogalkalmazás keretében). A Hivatalnak azonban, mint minden közigazgatási szervezetnek képesnek kell lennie arra, hogy a különböző típusú tevékenységek között azonosítsa kulcsfolyamatait, amelyek révén saját inputjait eredményekké alakítja. Ilyen folyamatok lehetnek például:

- egyedi hatósági ügyintézés;
- hivatali döntéshozatali folyamat;
- képviselő-testületi ülések előkészítése;
- testületi döntések előkészítése;
- a testületi döntések végrehajtása;
- költségvetési tervezés;
- beszerzések;
- kapcsolattartás az önkormányzati intézményekkel;
- személyzeti ügyek intézése; kinevezések, képzés, minősítés
- ügyfélszolgálat; stb.

#### 5.1. A Hivatal meghatározza, tervezi, irányítja és fejleszti folyamatait.

##### A Hivatal...

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. meghatározza, leírja és dokumentálja kulcsfontosságú folyamatait.                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. a szervezeti célok, és azok változásainak figyelembe vételével elemzi és értékeli kulcsfolyamatait. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. kijelöli folyamatfelelőseit és megfelelő hatáskörrel látja el őket.                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. kulcsfolyamatainak megtervezésébe és továbbfejlesztésébe bevonja munkatársait és külső partnereit.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. biztosítja, hogy legfontosabb folyamatai támogassák stratégiai céljait.                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. erőforrásait az egyes folyamatokhoz azok fontosságának arányában rendeli hozzá.                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. folyamatosan javítja és optimalizálja folyamatait azok mért hatékonysága és hatásossága alapján.    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 5.2. A Hivatal tevékenységét ügyfeleinek/a polgárok bevonásával látja el illetve fejleszti.

##### A Hivatal...

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 8. szolgáltatásainak tervezésébe és fejlesztésébe bevonja ügyfeleit (pl. a szolgáltatásokra vonatkozó felmérés útján).         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. szolgáltatásai minőségi standardjainak fejlesztésébe bevonja ügyfeleit és partnereit.                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. döntései világosak és érthető nyelvezetűek.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. figyelemmel kíséri az ügyfelek panaszait, eljár azokat érintően, és eljárásának eredményéről tájékoztatja az érintetteket. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. információs és tájékoztató szolgáltatásainak fejlesztésébe bevonja ügyfeleit.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ügyfeleinek megfelelő és megbízható tájékoztatást biztosít, segítséget és támogatást nyújt.                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |  |             |
|--|-------------|
| 14. elősegíti a szolgáltatásaihoz való hozzáférést (pl. rugalmas ügyfélszolgálaton, papíralapú és elektronikus iratkezelésen keresztül). | 0 1 2 3 4 5 |
| 15. elősegíti az ügyfelekkel való elektronikus kapcsolattartást.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 16. megfelelő panaszkezelési eljárásokat fejleszt ki.  | 0 1 2 3 4 5 |

### 5.3. A Hivatal innovációs folyamatainak a menedzselése.

#### A Hivatal...

- |  |             |
|--|-------------|
| 17. a fejlesztés érdekében benchmarkingot, benchlearningot (a teljesítmény összevetése más hivatalokéval és a jó gyakorlat átvétele) alkalmaz. | 0 1 2 3 4 5 |
| 18. a szervezeti változások menedzselése folyamán egyensúlyban tart az „alulról”, illetve „felülről” jövő javaslatok között.                   | 0 1 2 3 4 5 |
| 19. elemzi a kockázatokat és a sikert veszélyeztető tényezőket.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 20. hatékonyan irányítja a változásokat (pl. irányító csoport, benchmarking alkalmazásával, beszámolókkal, a változások szakaszolásával).      | 0 1 2 3 4 5 |
| 21. a tervezett változások által érintett valamennyi partnerének képviselőivel konzultációt folytat a változások megtervezése során.           | 0 1 2 3 4 5 |
| 22. biztosítja a változások végrehajtásához szükséges erőforrásokat.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 23. értékeli a változások folyamatait.   | 0 1 2 3 4 5 |

A 6. Fejezettől kezdve az értékelés a Hivatal tevékenysége által elért eredményekre, a Hivatal által kifejtett hatásokra irányul, s nem a Hivatal belső kapacitásával, erőforrásaival és lehetőségeivel foglalkozik. Az eredmények értékelése más válaszokat igényel, mint a szervezeti adottságoké, még ha alább néhány esetben olyan vonatkozásokat is vizsgálunk, amelyekre az eddigiekben (a hivatali belső viszonyok értékelésénél) már rákérdeztünk.

## 6. FOGYASZTÓ/ÜGYFÉLORIENTÁCIÓ EREDMÉNYEI (VEVŐI ELÉGEDETTSÉG)

### Célmeghatározás

Az értékelés célja annak felmérése, hogy a munkatársak megítélése szerint a Hivatal munkájával az ügyfelek mennyire elégedettek.

### Szemponatok

A közigazgatási szervek komplex kapcsolatban állnak környezetükkel, amely kapcsolatok közül különös jelentősége van az önkormányzat szempontjából az olyan típusú viszonyoknak, amelyekben a Hivatal bizonyos szolgáltatásokat nyújt a helyi lakosok, mint e szolgáltatások „fogyasztói” számára. Más esetekben, amikor a Hivatal hatóságként egyedi ügyekben dönt, engedélyez vagy tilt, jogokat és kötelezettségeket állapít meg, a Hivatal ügyfeleihez inkább mint állampolgárokhoz viszonyul. Mivel e kétféle viszony nem választható szét minden esetben, ebben a fejezetben a Hivatallal kapcsolatba kerülő állampolgárokat fogyasztókként, illetve ügyfelekként jelöltük meg. A fogyasztók/ügyfelek tehát azokra az állampolgárokat jelentik, akikre a Hivatal által kifejtett tevékenység – az akár közszolgáltatást nyújtó illetve szervező, akár hatósági jogalkalmazó – hatással van.

Ehelyütt azt értékeljük, hogy a Hivatal tényleges teljesítménye kielégíti-e a fogyasztók/ügyfelek igényeit és elvárásait. A jogszabályoknak való megfelelést a 9. értékelési panelben vizsgáljuk majd. Ha pedig az eredményességet vagy a kifejtett hatást az előre meghatározott célok elérésével mérjük, az értékelés itt az önkormányzat által kitűzött célokra, illetve olyan hatásokra irányul, amelyeket a Hivatal saját erőforrásaival elvileg kifejezni képes.

**6.1. Az ügyfelek elégedettsége vonatkozásában elért eredmények. Kérjük, értékelje az alábbi szempontokat aszerint, hogy a megfogalmazott állítások mennyire igazak a Hivatalban.**

#### a. A Hivatal egészének ügyféli megítélésében elért eredmények.

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. . A Hivatal teljesítményével való elégedettség mértéke magas.       | 0 1 2 3 4 5 |
| 2. Az ügyfelekkel való bánásmód helyénvaló és barátságos.              | 0 1 2 3 4 5 |
| 3. A Hivatallal az ügyintézők készségessége és előzékenysége jellemző. | 0 1 2 3 4 5 |
| 4. A hivatali ügyintézés rugalmas és fogékony az egyéni helyzetekre.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 5. A Hivatal fogékony a változásokra.                                  | 0 1 2 3 4 5 |
| 6. A Hivatal fontosnak tartja a fejlesztéseket.                        | 0 1 2 3 4 5 |
| 7. A Hivatal tevékenysége nagy hatással van ügyféli életviszonyaira    | 0 1 2 3 4 5 |

#### b. Az ügyfelek bevonásában elért eredmények.

- |  |             |
|--|-------------|
| 8. A Hivatal törekszik arra, hogy a szolgáltatásainak megtervezésébe, illetve döntéshozatali mechanizmusába bevonja az ügyfeleket, a polgárokat. | 0 1 2 3 4 5 |
|--|-------------|

#### c. A hivatali szolgáltatások hozzáférhetőségében elért eredmények.

- |   |             |
|---|-------------|
| 9. Megfelelő a Hivatal nyitva tartása, illetve az átlagos várakozási idő.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 10. A Hivatal által nyújtott információk rendelkezésre állnak, hozzáférhetőek és érthetőek.                               | 0 1 2 3 4 5 |
| 11. A Hivatal munkatársai igyekeznek egyszerűsíteni az ügyintézkést és egyszerű, érthető nyelvet használnak.              | 0 1 2 3 4 5 |
| 12. Jó a Hivatal épületének elhelyezkedése (közel van a tömegközlekedési megállókhoz, parkolási lehetőségek vannak, stb.) | 0 1 2 3 4 5 |

#### d. A hivatali szolgáltatások minőségében elért eredmények

- |  |             |
|--|-------------|
| 13. A Hivatal működése megbízható, megfelel a minőségi követelményeknek (ha van, ügyféli kártnak). | 0 1 2 3 4 5 |
|--|-------------|

14. A Hivatal időbeosztása megfelelő.	0	1	2	3	4	5
15. Megfelelő minőségű tájékoztatást és tanácsokat ad az ügyfeleknek.	0	1	2	3	4	5

## 6.2. A Hivatal ügyfélközpontú működésének indikátorai.

### a. A Hivatal egészének ügyféli megítélésében elért eredmények.

16. A panaszügyek száma alacsony.	0	1	2	3	4	5
17. A Hivatal törekszik a szervezete és szolgáltatásai iránti ügyféli (lakossági) bizalom növelésére	0	1	2	3	4	5
18. A panaszeljáráások hossza megfelelő (vagyis nem túl hosszúak).	0	1	2	3	4	5
19. Az ombudsmani, illetve jogvédő szervek jelzése (felszólalása, tiltakozása) ritka.	0	1	2	3	4	5
20. A hivatali ügyintézés időbeosztása megfelelő	0	1	2	3	4	5
21. Az ügyfelekkel közvetlenül érintkező munkatársak megfelelő képzésekben részesülnek az ügyintézés stílusát illetően.	0	1	2	3	4	5

### b. Az ügyfelek bevonásában elért eredmények.

22. Az ügyfelek és a partnerszervezetek megfelelő mértékben és módon vesznek részt a hivatali szolgáltatások megtervezésében és a döntéshozatali folyamatban.	0	1	2	3	4	5
23. A kapott észrevételek, javaslatok rögzítésre kerülnek.	0	1	2	3	4	5
24. A Hivatal igyekszik új módszereket alkalmazni az ügyintézésben.	0	1	2	3	4	5

### c. A hivatali szolgáltatások minőségében elért eredmények

25. A Hivatal ragaszkodik a meglévő szolgáltatási standardok betartásához.	0	1	2	3	4	5
26. A Hivatallal szembeni jogos panaszok száma alacsony.	0	1	2	3	4	5
27. A Hivatal tájékoztatási tevékenységében törekszik az információk hozzáférhetőségére, pontosságára és megbízhatóságára.	0	1	2	3	4	5



## 7. SZEMÉLYZETI EREDMÉNYEK (DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG)

### Célmeghatározás

Az alábbi kérdések az ún. dolgozói elégedettség értékelésére irányulnak. Azt vizsgáljuk tehát, hogy a Hivatal dolgozói mennyire elégedettek a Hivatallal, mint munkáltatójukkal. A Hivatal és dolgozói közti viszony ugyancsak jelentős mértékben külső tényezőktől, kényszerektől függ. A Hivatalnak éppen ezért tudatosítania kell munkatársaiban e külső korlátokat, és azt is, hogy mit tesz e külső körülményekből eredő kényszerek enyhítése érdekében.

### Szempontok

Az értékelés során azokra a területekre, eredményekre és hatásokra kell koncentrálni, amelyekre a Hivatalnak tényleges befolyása van vagy lehetne.

#### 7.1. A Hivatal dolgozóinak elégedettségének és motivációjának mértéke.

##### a. A Hivatal általános megítélése terén elért eredmények. A Hivatal...

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. általános imázsával való elégedettség.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 2. teljesítményével kapcsolatos elégedettség.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 3. rendeltetésszerűen, funkcióját betöltve működik.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 4. társadalmi és állampolgárokkal való kapcsolatainak megítélése.                          | 0 1 2 3 4 5 |
| 5. nyitottsága, mások bevonása a Hivatal szervezeti ügyeibe és jövőképeének kialakításába. | 0 1 2 3 4 5 |

##### b. A Hivatal irányításával való megelégedettség mértéke. A Hivatal...

- |  |             |
|--|-------------|
| 6. felső- és középszintűnek általános megítélése.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 7. A feladat-meghatározásokkal, a munkatársak teljesítményértékelésével, az egyéni és csoportmunka elismerésével kapcsolatos elégedettség mértéke. | 0 1 2 3 4 5 |
| 8. eljárásainak, működésének tervezettségével való elégedettség.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 9. képessége a változásra és a megújulásra.  | 0 1 2 3 4 5 |

##### A hivatali munkakörülményekkel való elégedettség.

- |  |             |
|--|-------------|
| 10. A munkahely arculatával való elégedettség mértéke.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 11. A munkahelyi hangulattal és a szervezeti kultúrával való elégedettség mértéke.                                       | 0 1 2 3 4 5 |
| 12. A pihenési lehetőségekkel való elégedettség mértéke.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 13. A Hivatal szociális és környezeti ügyekhez való hozzáállásával való elégedettség mértéke.                            | 0 1 2 3 4 5 |
| 14. A Hivatalon belüli egyenlő esélyek és tisztességes bánásmód megítélése.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 15. A munkaidő rugalmasságának, valamint a munka és a családi élet illetve a személyes ügyek közti egyensúly megítélése. | 0 1 2 3 4 5 |
| 16. A Hivatal személyes problémákhoz való hozzáállásának értékelése.   | 0 1 2 3 4 5 |

##### c. A hivatali motiváció terén elért eredmények, valamint a karrierrel és a készségek fejlesztésének lehetőségeivel való elégedettség.

##### A Hivatal eredményei...

- |  |             |
|--|-------------|
| 17. a humán erőforrás-menedzsment vonatkozásában (pl. képzési és előmeneteli lehetőségek). | 0 1 2 3 4 5 |
| 18. a munkatársak motiválása tekintetében.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 19. a munkatársak szervezeti céloknak megfelelő tudása vonatkozásában.                     | 0 1 2 3 4 5 |
| 20. a változások iránti nyitottságot illetően.   | 0 1 2 3 4 5 |

##### d. A munkatársak elégedettsége...

- |  |             |
|--|-------------|
| 21. a döntéshozatali folyamatokba való bevonásukat illetően. | 0 1 2 3 4 5 |
|--|-------------|

- |   |             |
|---|-------------|
| 22. a fejlesztési folyamatokba való bevonásukat illetően. | 0 1 2 3 4 5 |
| 23. a konzultáció és a párbeszéd mechanizmusait illetően. | 0 1 2 3 4 5 |

## 7.2. A dolgozók elégedettsége.

### a. Elégedettségi mutatók.

- |   |             |
|---|-------------|
| 24. A betegség vagy más ok miatti hiányzások mennyisége (alacsony: 5, magas: 0) | 0 1 2 3 4 5 |
| 25. A személyzet fluktuációja (alacsony: 5, magas: 0)                           | 0 1 2 3 4 5 |
| 26. A panaszok mennyisége, sztrájkok, stb. (alacsony:5, magas: 0).              | 0 1 2 3 4 5 |

### b. Teljesítménymutatók.

- |   |             |
|---|-------------|
| 27. Termelékenység (a hivatali szolgáltatások ellátásának hatékonysága).                                | 0 1 2 3 4 5 |
| 28. Értékelések eredményei a Hivatalban.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 29. Az egyéni teljesítmény és a hivatali szolgáltatások minősége közti összefüggés (erős: 5, gyenge: 0) | 0 1 2 3 4 5 |
| 30. Egyéni teljesítménymutatók alkalmazásának megítélése.   | 0 1 2 3 4 5 |

### c. A készségfejlesztés lehetőségeivel való elégedettség.

- |  |             |
|--|-------------|
| 31. A képzésekben való részvétel aránya (magas: 5, alacsony: 0)                              | 0 1 2 3 4 5 |
| 32. Képzési pénzügyi keretek felhasználásának hatékonysága.                                  | 0 1 2 3 4 5 |
| 33. Az informatikai eszközök dolgozók általi felhasználásának értékelése.                    | 0 1 2 3 4 5 |
| 34. A fogyasztókkal/ügyfelekkel való foglalkozás, illetve igényeik kielégítésének képessége. | 0 1 2 3 4 5 |
| 35. A Hivatalon belüli mobilitás mértéke.  | 0 1 2 3 4 5 |

### d. A munkatársak motiváltságának és bevonásának eredményeivel való elégedettség.

- |  |             |
|--|-------------|
| 36. A személyzeti kutatásokban való önkéntes részvétel (pl. kérdőívek kitöltésének) mértéke.                     | 0 1 2 3 4 5 |
| 37. A fejlesztési tevékenységekben való dolgozói részvétel mértéke.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 38. A munkahelyi rendezvényeken való önkéntes részvétel mértéke.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 39. A belső (igazgatósági, iroda-, vezetői vagy összpapparatusi) értekezleteken való dolgozói aktivitás mértéke. | 0 1 2 3 4 5 |
| 40. A változások dolgozói elfogadása.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 41. a különleges körülmények közötti extra teljesítményre való dolgozói hajlandóság mértéke.                     | 0 1 2 3 4 5 |

## 8. TÁRSADALMI HATÁSOK

### Célmeghatározás

*A Hivatal teljesítménye a helyi közösség és a tágabb társadalmi környezet (pl. társadalmi szervezetek, nem kormányzati szervezetek, országos megítélés) várakozásainak, igényeinek kielégítésében. A társadalmi megítélés nem csupán a Hivatal konkrét tevékenységét érintheti, hanem a helyi közösségbe való integrálódását, általános elfogadottságát, presztízsét is. Vonatkozhat arra is, hogy a Hivatal működése értékteremtőnek tekinthető-e, vagy hogy a helyi erőforrásokat és kezdeményezőkézséget megfelelően használja-e ki. Az értékelés kiterjed a Hivatal partnerszervezetihez való olyan viszonyokra is, amelyek befolyással lehetnek a Hivatal tevékenységére.*

### Szempontok

*Az értékelés során nem a Hivatal tevékenységének az ügyfelekre való hatásával foglalkozunk, hanem azt kell megítélni, hogy a Hivatal általában milyen hatással van a tágabb (társadalmi) környezetre. Ezúttal is figyelembe kell venni a Hivatal tényleges lehetőségeit, azaz a külső körülmények által behatárolt keretek közötti hivatali eredményességet vizsgáljuk. Az alábbiakban említett egyes területeken elsősorban az önkormányzatnak (illetve a képviselő-testületnek) van felelőssége, illetve lehetősége eredmények elérésére. Mégis, az értékelésnek arra kell irányulnia, hogy az adott területeken folytatott önkormányzati politika döntéseinek előkészítésében, valamint végrehajtásában a Hivatal milyen teljesítményt fejt ki.*

#### 8.1. A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai

**Értékelje az alábbi szempontokat a Hivatal tekintetében (0=nagyon rossz, 5=nagyon jó)!**

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. A helyi társadalomra gyakorolt hatás.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 2. A helyi közösséggel való viszony.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 3. A Hivatal tevékenységének jogkövető magatartásra ösztönző hatása.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 4. A szervezet etikai magatartása.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 5. A helyi közösség, társadalmi közeg támogatása a Hivatal által.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 6. A hátrányos helyzetűek támogatása (a hivatali alkalmazás során, mozgássérültek foglalkoztatása, speciális munkakörülmények, stb.) | 0 1 2 3 4 5 |

#### 8.2. A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai teljesítménymutatók alapján.

##### A Hivatal...

- |   |             |
|---|-------------|
| 7. A Hivatal társadalmi (városi lakosság, meghatározó hatóságok, a közösség képviselői) kapcsolata megfelelő. | 0 1 2 3 4 5 |
| 8. Médiaszereplések mértéke.  | 0 1 2 3 4 5 |
| 9. Az állampolgárok/ügyfelek és munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok      | 0 1 2 3 4 5 |

A szervezeti erőforrások megőrzését és fenntartását célzó hivatali tevékenységek:

- |   |             |
|---|-------------|
| 10. A Hivatal a munkája során igyekszik csökkenteni a hulladékot.   | 0 1 2 3 4 5 |
| 11. A Hivatal előnyben részesíti a környezetbarát közlekedést (pl. a munkatársak tömegközlekedési bérleteivel, a közlekedés szervezésében, a szállításban). | 0 1 2 3 4 5 |
| 12. A Hivatal a működése során mindent elkövet, hogy csökkentse a működéséből eredő esetleges károkat, és védje ügyfeleinek érdekeit.                       | 0 1 2 3 4 5 |
| 13. A Hivatal a tevékenysége során környezet- és természetvédelmi szempontokra is figyelemmel van (pl. épületrekonstrukció során).                          | 0 1 2 3 4 5 |

## 9. A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE

### Célmeghatározás

*Az értékelés tárgya annak megítélése, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el jogszabályban meghatározott kötelező feladatok ellátásában és a saját maga által meghatározott célok elérésében, illetve teljesítménye milyen mértékben elégíthette ki az önkormányzati testületek, valamint mindazon ügyfelek és partnerszervezetek igényeit és elvárásait, amelyeknek (akiknek) érdekeire a Hivatal működésének hatással van.*

### Szemponatok

*A teljesítményeredményességi mutatók a Hivatal rövid illetve hosszú távú sikereinek lényeges és mérhető elemeire vonatkoznak. Olyan mutatók, mérési eredmények, amelyek a Hivatal tevékenységében a szolgáltatások nyújtásának és a célok elérésének eredményességét, hatékonyságát mérik. Egyaránt lehetnek gazdaságossági és más típusúak. Szoros összefüggésben vannak a 2. és az 5. fejezetben foglalt szempontokkal (stratégia és döntéshozatal, hivatali folyamatok).*

#### 9.1. A szakmai tevékenység céljainak elérése, külső mutatók. (jó: 5; rossz vagy gyenge: 0)

pontszám

##### A Hivatal ...

1. teljesítményének értékelése a kitűzött célokhoz viszonyítva.	0 1 2 3 4 5
2. szolgáltatásainak minősége.	0 1 2 3 4 5
3. működésének költséghatékonysága.	0 1 2 3 4 5
4. működésének gazdaságossága.	0 1 2 3 4 5
5. eredményei a felügyeleti ellenőrzéseken és auditokon.	0 1 2 3 4 5
6. eredményei a minőségi díjak tekintetében és szakmai versenyeken.	0 1 2 3 4 5
7. teljesítményének eredményei más, hasonló tevékenységet folytató hazai vagy külföldi szervezetekéhez képest (benchmarking, benchlearning, jó gyakorlat átvétele).	0 1 2 3 4 5

#### 9.2. A hivatal belső eredmény mutatói, célmegvalósítás.

##### A Hivatal

8. eredményei az ügyfelek és a partnerek bevonása terén.	0 1 2 3 4 5
9. képessége a Hivatallal szembeni igények kielégítésében.	0 1 2 3 4 5
10. eredményei szervezeti és működési rendjének fejlesztésében és megújításában.	0 1 2 3 4 5
11. használja az információs technológiákat (belső ismeretek hasznosítása, illetve belső és külső kommunikáció és információs hálózatok felhasználásának sikere).	0 1 2 3 4 5
12. tevékenysége megfelel a minőségi követelményeknek és a fogyasztói/állampolgári igényeknek (kartáknak).	0 1 2 3 4 5
13. teljesíti költségvetési tervét.	0 1 2 3 4 5
14. pénzügyeit teljesíti.	0 1 2 3 4 5
15. képessége ügyfelei és partnerei pénzügyi igényeinek kielégítésére.	0 1 2 3 4 5
16. működési költségeit hatékonyan használja fel.	0 1 2 3 4 5
17. bevételszerző tevékenységeinek sikeressége.	0 1 2 3 4 5
18. külső és belső pénzügyi auditjainak és ellenőrzéseinek gyakorisága és sikere.	0 1 2 3 4 5
19. körültekintően és felelősen gazdálkodik.	0 1 2 3 4 5