

TESZTELÉSI BESZÁMOLÓ

A CAF önértékelési modell alkalmazásához készített módszertanhoz

Minőségirányítás beavatkozási terület

Tesztelő szervezet:

KIH Igazságügyért Felelős Elnökhelyettes irányítása alatt álló szervezeti egységek

2013. augusztus 28.

Készítette: *6/C CAF tesztelési munkacsoport*

A beszámoló az ÁROP-1.2.18. azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében készült.



Tartalom

I. Bevezető.....	3
II. Vezetői összefoglaló (tesztelési tapasztalatok rövid összegzése).....	4
III. Tesztelés adatai	
III. 1. Tesztelésbe bevontak.....	5
III. 2. Tesztelés időtartama.....	6
III. 3. Azon lépések/módszerek megnevezése, amelyeket a tesztelés érintett.....	7
III. 4. Kizárások.....	7
IV. Tesztelési tapasztalatok összefoglalása	
IV.1. A tesztelés egyes lépéseinek megvalósulása.....	8
V. Fejlesztési módszertanhoz kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok.....	9
VI. A módszertanban bemutatott modellekhez (pl. CAF modellhez) kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok.....	12
VII. A tesztelés tapasztalatai alapján a módszertant a jövőben alkalmazni kívánó közigazgatási szervek számára megfogalmazott javaslatok.....	13
VIII. Az on-line rendszerhez kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok.....	14
IX. A KIH Igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alá tartozó szervezeti egységekre lefolytatott önértékelés elemzése - alkritériumok értékelése.....	17

I. Bevezető

Az ÁROP-1.2.18. azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében két munkacsoport tesztelte a közös értékelési keretrendszer (Common Assessment Framework; a továbbiakban: CAF) módszertanát, illetve magát a CAF 2013 modellt. A 6/B munkacsoport a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) EU- és Nemzetközi Igazságügyi Együttműködésért Felelős Helyettes Államtitkársága (EUHÁT) vonatkozásában végezte el a tesztelést, munkájáról külön beszámolót készített. A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (KIH) igazságügyi elnökhelyettesének irányítása alá tartozó szervezeti egységek. A 6/C tesztelési munkacsoport (a továbbiakban: munkacsoport) feladata az volt, hogy a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (KIH) igazságügyért felelős elnökhelyettesének irányítása alá tartozó szervezeti egységek vonatkozásában tesztelje a módszertant és a modellt, majd egy tesztelési beszámolóban összegezze tapasztalatait és javaslatait. A munkacsoport célja volt, hogy a megfogalmazott javaslatokkal, észrevételekkel hozzájáruljunk egy, a közigazgatásban széles körben alkalmazható önértékelési modell tökéletesítéséhez. Jelen tesztelési beszámoló egyaránt bemutatja a tesztelés egyes lépéseit, a tesztelés eredményét és a tesztelés során tapasztalt nehézségeket, így – többek között – tényleges segítséget jelenthet azon szervezetek és munkatársaik részére, akik az önértékelés elvégzése mellett döntenek.

II. Vezetői összefoglaló (tesztelési tapasztalatok rövid összegzése)

A közös értékelési keretrendszer (a továbbiakban: CAF) lehetővé teszi, hogy egy szervezet felmérje teljesítményét, erősségeit és gyengeségeit, ezzel meghatározva a fejlesztendő területeit és a szükséges fejlesztési intézkedéseket, mindezt az általa nyújtott szolgáltatások, termékek jobbítása, belső folyamataik racionalizálása, hatékonyabbá tétele, munkavállalók és a termékek/szolgáltatások igénybevevői (állampolgárok/ügyfelek) nagyobb megelégedettsége érdekében.

A CAF modell célja a kiváló teljesítmény felé törekvés, amely a XXI. században elengedhetetlen a piaci szektorban, ugyanakkor a közszféra nyújtotta széles szolgáltatási körökre tekintettel a közszolgáltatásban és a közszolgálati szervezeteknél is kívánalom kell legyen.

A CAF 2013 modell a korábbi modelleknél jobban tükrözi a közigazgatás sajátosságait, így a közigazgatási szervek számára könnyebben alkalmazható.

A 6/C munkacsoport tagjai már a módszertan angol nyelvű változatának magyarországi adaptálása során részt vettek a munkafolyamatban, így a módszertan alapos megismerésére volt lehetőségük. A módszertan magyar nyelvű tervezeteit folyamatosan véleményezhették, illetve személyesen részt vehettek az átültetést végző 6/A munkacsoport ülésein is.

A 6/A munkacsoport által véglegesített módszertanhoz - a tesztelési folyamat végrehajtásának első lépéseként - a munkacsoport tagjai és az önértékelést kitöltő munkatársak további, elsősorban érthetőségi és stilisztikai szempontú észrevételeket tettek, amelyeket a fejlesztő munkacsoport a módszertanban időközben átvezetett.

Ezt követte a tesztelés tényleges végrehajtása, a tesztelésbe bevontak oktatása, az online-kitöltő rendszer alkalmazása, az eredmények összesítése és kiértékelése, végül pedig a beszámoló és az intézkedési terv elkészítése. A tesztelés az intézkedési terv végrehajtására már nem terjedt ki.

A munkacsoport a CAF 2013 modellt, valamint a kapcsolódó módszertant, a tesztelés eredményét és a beérkezett észrevételeket több munkacsoport ülésen vitatta meg. A munkacsoport ülések számát – különös tekintettel arra, hogy a munkacsoport-tagok jellemzően egymástól távol lévő épületekben tartózkodnak – csökkentettük, ugyanakkor a munkacsoport üléseken megoldandó problémákat, elvégzendő feladatokat (pl. beszámoló tervezet véleményezése) az elektronikus kommunikáció segítségével valósítottuk meg.

A tesztelés során beérkezett vélemények szerint a CAF 2013 modellt bemutató módszertani útmutató jól strukturált, világosan felépített. Célja és küldetése érthető.

A módszertannal kapcsolatosan megfogalmazott kritikák közül kiemelendő, hogy az önértékelés eredményessége miatt nélkülözhetetlen, hogy az alkalmazást megelőzően a szervezet végezze el a módszertan – különös tekintettel a példák - „testre szabását” az adott szervezetre.

Szintén kiemelten javasolt egy szervezet teljeskörű és eredményes önértékeléséhez, hogy az értékelésbe a szervezet/hivatal valamennyi szervezeti egysége bevonásra kerüljön, hiszen az

adott szervezetről csupán így nyerhető átfogó információ, teljes kép. Fontos hangsúlyozni, hogy a módszertani útmutató írásos anyaga mellett elengedhetetlen a módszertan részletes szóbeli oktatása, az önértékelést végzők megfelelő képzése, és ennek keretében az online rendszer bemutatása is. A tesztelési folyamat összegzéseként elmondható, hogy a 6/C munkacsoport a munkacsoport-tagok közötti folyamatos elektronikus kapcsolattartás mellett, 4 munkacsoport ülés és egy egynapos oktatás keretében sikeresen elvégezte a feladatát. A tesztelési folyamat részleteit, a legfontosabb tapasztalatokat az alábbi fejezetekben foglaltuk össze.

III. Tesztelés adatai

III. 1. Tesztelésbe bevontak:

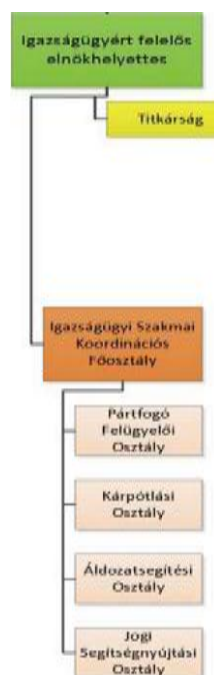
Vizsgált szervezeti egység

A KIH 2012. augusztus 16-tól a Wekerle Sándor Alapkezelő jogutódjaként alakult meg, amelybe beolvadt a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Igazságügyi Szolgálat (KIMISZ), az ECOSTAT Kormányzati Hatásvizsgáló Központ, valamint a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Vagyonkezelő Központja (KIMVK) is. A KIH a közigazgatási és igazságügyi miniszter irányítása alatt álló központi hivatal, amely egyaránt ellát igazságügyi, támogatáskezelői-, közvetítői, elemzői és személyügyi igazgatási feladatokat. Emellett a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) volt háttérintézményei által megvalósított, európai uniós forrásból finanszírozott programok jelentős része vonatkozásában egységes projektszervezetet alakított ki, amely a szakmai programok végrehajtását segíti elő. 2013. február 28. napjával a Nemzeti Államigazgatási Központ beolvadt a hivatalba, így annak jogutódjaként a területi közigazgatás-szervezési tevékenység ellátása is a szervezet alapfeladatai közé tartozik.

Az ÁROP-1.2.18-2012-2012-0001 Szervezetfejlesztési projekt 6. C munkacsoportja által megvalósított CAF modell pilot tesztelést a KIH Igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alá tartozó szervezeti egységeinél végeztük el. Az igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítja többek között a pártfogó felügyelői tevékenységgel, jogi segítségnyújtással, áldozatsegítéssel és kárpótlással kapcsolatos jogszabályokban

meghatározott feladatok ellátását. Az elnökhelyettes irányítása alatt egy főosztály és négy osztály működik, az alábbi ábra szerint.

1. ábra: Az Igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alá tartozó szervezeti egységek



Munkatársak

A 18 fős önértékelési csoportba az Igazságügyi Szakmai Koordinációs Főosztályról 15 fő, a Támogatási Főosztályról 1 fő, a Személyzetpolitikai, Továbbképzési és Kontrolling Főosztályról 1 fő, valamint a KIM Igazságügyi Szolgáltatási Főosztályáról 1 fő került kiválasztásra. Az önértékelési csoport összeállításakor törekedtünk arra, hogy vezető beosztású, referens és ügykezelő munkatársat is bevonjunk. A tesztelést a CAF online rendszer használatával önállóan és anonim módon végeztük, a projekt 6. A csoportja által készített CAF 2013 Modell Fejlesztési Módszertan, az egynapos felkészítő oktatás és a

szakértői segítség alapján. A kérdőív kitöltésére rendelkezésre álló időintervallum alatt 4 fő idő- és feladatmenedzselési problémákba ütközve nem adott értékelhető válaszokat, így végül 14 db minden kérdésre kiterjedő kérdőívet elemezhattunk. Konszenzusteremtést – tekintettel a tesztelésre rendelkezésre álló idő rövidségére – csak az 5. és 6. kritériumokra végeztünk, ezért ezen kritériumok kifejtése részletesebb.

III. 2. Tesztelés időtartama:

A tesztelést a munkacsoport 2013. május 3. és 2013. július 31. között végezte. A tesztelési időszakon belül az önértékelésre, kérdőív kitöltésére 17 nap állt rendelkezésre.

III. 3. Azon lépések/módszerek megnevezése, amelyeket a tesztelés érintett:

A módszertan a CAF alkalmazásának elősegítése érdekében tartalmaz egy 10 lépésből álló „használati útmutatót”. Ez az útmutató segítséget nyújt a CAF végrehajtásának megtervezésekor a végrehajtás idő- és humán erőforrás szükségletének felmérésében, ugyanakkor nem kötelező, a CAF megfelelő alkalmazása megvalósulhat részben vagy akár egészen eltérő módon is.

A tesztelési ütemterv elkészítésekor – figyelembe véve a tesztelés elvégzésére rendelkezésre álló időt és az elvárt eredményt – a 6. C munkacsoport a módszertan szerinti 10 lépés közül az alábbiak megvalósítását tűzte ki célul:

1. lépés: az önértékelés tervezése és szervezése

3. lépés: az önértékelési csoport létrehozása

4. lépés: vezetés tájékoztatása, kitöltők képzése

5. lépés: önértékelés végrehajtása (egyéni mintavételes értékelés minden kritériumra, konszenzusteremtés az 5. és 6. kritériumokra)

6. lépés: jelentés elkészítése

7. lépés: fejlesztési tervek kidolgozása, kizárólag az 5. és 6. kritériumokat érintően

A tesztelés során a tesztelő munkacsoport **munkacsoport-üléseken** hozta meg döntéseit, készítette el a tesztelés ütemtervét, határozta meg az egyes tagok személyre lebontott feladatait, végezte el a konszenzusteremtést stb.

A **kérdőív kitöltése** egyénenként **külön-külön**, de egységes határidő megállapítása mellett zajlott.

A kitöltés során – tekintettel arra, hogy először végeztünk önértékelést a szervezeti egységnél – a **hagyományos értékelési táblát** alkalmaztuk.

III. 4. Kizárások

A tesztelési ütemterv elkészítésekor – figyelembe véve a tesztelés elvégzésére rendelkezésre álló időt és az elvárt eredményt – a 6. C munkacsoport a módszertan szerinti 10 lépés közül az alábbiak megvalósítását zárta ki:

2. lépés: az önértékelési projekt kommunikációja

8. lépés: az intézkedési terv kommunikációja

9. lépés: az intézkedési terv alkalmazása

10. lépés: a következő önértékelés megtervezése

2. lépés: Az önértékelési projekt kommunikációja

Figyelemmel arra, hogy az önértékelésre jelen pilot projekt keretében került sor, és nem egy „valódi” szervezeti önértékelésről volt szó, így a szervezetre vonatkozóan kommunikációs terv kidolgozása nem volt szükséges. A tesztelésbe bevont szervezeti egységek vezetői és önértékelésre kiválasztott munkatársak az önértékeléshez szükséges információkat közvetlenül kapták meg, a projekttel szemben teljes elköteleződésük/elkötelezettségük biztosított volt. Erre tekintettel, illetve a projektvégrehajtására megadott szűkös időkeret miatt a projekt teljeskörű kommunikációjára nem volt lehetőség. Kommunikációs terv hiányában a módszertan, illetve az önértékelés céljának és az elvégzésétől várható előnyök szervezeten belüli – minden munkatársra kiterjedő – megismertetése nem valósulhatott meg, azonban a vezetők és az önértékelésbe bevont munkatársak mindezekről részletes és folyamatos

tájékoztatást kaptak. A minden munkatársra kiterjedő kommunikáció hiánya az önértékelési munkacsoport tagjainak kiválasztásakor eredményezett eltérést a módszertanban megfogalmazott eljáráshoz képest, hiszen a munkatársak kiválasztása nem önkéntes jelentkezés alapján történt.

A 8., 9. és 10. lépés elhagyását a módszertan alkalmazásának elsődleges célja (módszertan tesztelése) indokolta. A végleges – így a tesztelés során feltárt hibákat és hiányosságokat nélkülöző – módszertan útmutatásával elvégzett önértékelés eredménye alapján kidolgozott intézkedési terv alapozhatja meg a vizsgált szervezeti egység teljesítményének tényleges javulását.

IV. Tesztelési tapasztalatok összefoglalása

IV.1. A tesztelés egyes lépéseinek megvalósulása

1. lépés: az önértékelés tervezése és szervezése:

A módszertan tesztelésére a munkacsoport a KIH Igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alá tartozó szervezeti egységeket választotta. A tesztelés során azonban problémát jelentett, hogy a tesztelés kizárólag a KIH Igazságügyért felelős elnökhelyettes által irányított szervezeti egységekre korlátozódott, hiszen számos alkritérium a kapcsolódó, funkcionális (pl. pénzügyi, humán, beszerzési, informatikai stb.) szakterületek tevékenységét is érintette. További nehézségként jelentkezett, hogy az Igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alá tartozó szakterületekhez szinte „elválaszthatatlanul” kapcsolódnak a fővárosi és megyei kormányhivatalok szakigazgatási szerveként működő igazságügyi szolgálatok („területi hivatalok”), melyek az elsőfokú szolgáltatásokat nyújtják az állampolgárok számára. Ugyanakkor fontos volt elhatárolni, hogy jelen esetben nem magát a szolgáltatást átfogóan (tehát a területi hivatalok által nyújtott elsőfokú hatósági tevékenységet és a KIH igazságügyért felelős elnökhelyettese irányítása alá tartozó másodfokú hatósági és módszertani tevékenységet egybevéve), hanem magát a kiválasztott szervezeti egységeket, tehát a KIH Szakmai Koordinációs Főosztályát, illetve annak Áldozatsegítési Osztályát, Jogi Segítségnyújtási Osztályát, Pártfogó Felügyelői Osztályát és a Kárpótlási Osztályát értékelte a tesztelő munkacsoport.

Tekintettel arra, hogy a tesztelés elsődleges célja a kifejlesztett módszer megfelelőségének és használhatóságának tesztelése volt, emellett csak másodlagos célként jelenhetett meg a teszteléssel érintett önálló szervezeti egység működésének magasabb szintre emelése. A tesztelést az érintett szervezeti egység vezetőinek teljeskörű tájékoztatása mellett hajtottuk végre, ugyanakkor a részlegesen végrehajtott tesztelés és a tesztelés elsődleges célja miatt a módszer alkalmazásának eredménye és az eredményre épülő fejlesztési terv végrehajtása tekintetében a vezetői „elkötelezettség” nem alakulhatott ki teljes mértékben. Ugyanezen okok miatt a szervezet minden munkatársára kiterjedő – a végrehajtásra irányuló vezetői döntést megelőző – részletes tájékoztatást sem tudtuk végrehajtani. Ebből következően az önértékelési csoport tagjainak kiválasztása nem az előzetes tájékoztatásra épülő önkéntes jelentkezésen, hanem vezetői kijelöléssel valósult meg.

A 6. C munkacsoport első ülésén határoztuk meg az önértékelés fókuszát, kijelöltük a szervezeti koordinátort (főként az online rendszerrel kapcsolatos feladatok ellátására) és a projektvezetőt, meghatároztuk a tesztelés ütemezését, egyes fázisait, a végrehajtásukra határidőt és felelőst jelöltünk meg, valamint a módszertan részletes áttekintését követően döntöttünk a CAF kérdőív szervezetre történő adaptálásának elhagyásáról. (A tesztelést követően azonban megállapítottuk, hogy különös tekintettel arra, hogy a fejlesztésben nem résztvevő munkatársak számára az alkritériumok megfogalmazása sok esetben nehezen értelmezhető, a példák pedig sok helyen „közigazgatás idegenek”, így különösen fontos a kérdőívnek a vizsgálandó szervezetre való adaptálása, figyelembe véve a szervezet működésének sajátosságait. Erre azonban kellő időt kell hagyni, jelen tesztelési időszak erre nem lett volna elégséges.)

3. lépés: az önértékelési csoport létrehozása

Tekintettel arra, hogy a tesztelés nem a KIH egészét, csupán kizárólag az Igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alá tartozó szervezeti egységeket érintette, a tesztelő munkacsoport nem tartotta indokoltnak több önértékelési munkacsoport létrehozását, hanem kizárólag egy önértékelési csoport felállítását mellett döntött.

Az önértékelési csoportba a tesztelő munkacsoport tagjai mellett további 11 munkatársat jelölt ki a vezetőség. A tagok kiválasztásakor elsősorban a szervezetről való tudást, a szervezetben eltöltött időt és egyéb, a tesztelés végrehajtását várhatóan elősegítő személyes tulajdonságokat

vették figyelembe. A csoport összetételét úgy alakítottuk ki, hogy az önértékelés során az Igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alatt álló szervezeti egységek horizontális és vertikális szervezeti szintjei egyaránt képviselve legyenek. Az összesen 18 fős önértékelő csoport mind létszámát, mind összetételét tekintve megfelelő garanciát jelentett az önértékelés minőségi megvalósítására. Nehézséget okozott ugyanakkor, hogy az önértékelést végző csoportban a KIH más, a teszteléssel nem érintett szervezeti egységeinek munkatársai, illetve minisztériumi (Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium) kollégák is részt vettek.

4. lépés: vezetés tájékoztatása, kitöltők képzése

Az önértékelési munkacsoport tagjai számára egész napos interaktív képzést szerveztünk szakértőnk segítségével. A képzés egyaránt kiterjedt a módszer és az önértékelés által várható pozitív változások átfogó bemutatására, valamint az önértékelés folyamatának (pl. az egyes kritériumok és alkritériumok pontos meghatározása, értelmezése a vizsgált szervezet tükrében és példákon keresztül), a pontozás módszertanának és az informatikai háttérnek a részletes megismertetésére. Az oktatás során kiemelt hangsúlyt fektettünk az önértékelésbe bevont munkatársak motivációjának növelésére, különösen fontosnak tartottuk, hogy megfelelő háttértudással rendelkezzenek a módszer alkalmazásától, illetve a várható előnyökről.

5. lépés: önértékelés végrehajtása

Egyéni értékelés

A 6. B és 6. C tesztelési módszere között az 5. lépés végrehajtása tekintetében található a legfontosabb különbség. Míg a 6. B munkacsoport tagjai azonos időpontban, és ugyanazon a helyszínen egyszerre töltötték ki a kérdőívet, a 6. C munkacsoportban az önértékelést megelőző oktatás keretében – a kérdőívet kitöltők bevonásával – határoztunk meg egy, mind a projekt véghatáridejéhez igazodó, mind a munkacsoport tagok számára elfogadható tesztelési határidőt. A szoftvernek köszönhetően az önértékelésben részt vevők az általuk megválasztott időpontokban, tetszőleges számú belépéssel végezhetik el az értékelést egy bizonyos időintervallumon belül. (A kitöltésre egyébként 12 nap állt rendelkezésükre az önértékelést végzőknek.) A kitöltés során esetlegesen felmerülő kérdések megválaszolása a módszer fejlesztésében is részt vevő tesztelő munkacsoport tagjainak a feladata volt. Az önértékelésre

nyitva álló határidőt egyszer módosítottuk annak érdekében, hogy a lehető legtöbb, tesztelési csoportba bevont munkatárs befejezhesse a kérdőív kitöltését.

A tesztelést minden kritériumra és alkritériumra elvégeztük. A csoporttagokat a kérdőív kitöltésén túl a módszertanra (pl. nyelvezet, érthetőség, értelmezhetőség, alkalmazhatóság) és az online rendszerre (pl. alkalmazhatóság, felhasználási nehézségek, további szüksége fejlesztések) vonatkozó észrevételeik összegyűjtésére is megkértük.

Csoportos konszenzus-megbeszélés

A határidő elteltét követően a szervezeti koordinátor összesítette, és a tesztelő munkacsoport részére e-mail útján megküldte az adottságok és eredmények oldal egyes kritériumaira és alkritériumaira érkezett indoklásokat, észrevételeket, így készítve elő a konszenzusteremtést. Szöveges és számszerű formában is megismerhetővé váltak az eredmények, valamint szemléltető grafikonokon tekinthették át a konszenzusmegbeszélés előtt a munkacsoport tagok az egyes alkritériumokra adott válaszok értékeit.

Külön munkacsoport ülés keretében két kritérium tekintetében került sor a konszenzusteremtésre (5. és 6. kritérium). Azon kritériumok esetében ahol konszenzusteremtést nem valósítottunk meg, szintén megvizsgáltuk a számszerű értékeket, illetve a beérkezett szöveges értékeléseket.

V. Fejlesztési módszertanhoz kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

	Észrevétel	Fejlesztési/korrektív javaslat	A javaslat minősítése*
1.	A módszertan 13. oldalán található tízlépéses önértékelési folyamat lépéseinek elnevezését javasolt a 6. fejezeti útmutatóban	Pl. „Az utazás megkezdése” helyett „A CAF alkalmazásának megkezdése.”	Fejlesztési lehetőség

	szereplő megnevezésekhez igazítani.		
2.	Hiányzik az online rendszert bemutató fejezet.	Egy kezelési útmutatót a rendszerhez egy külön kiadványban, kézikönyvben is meg lehetne jelentetni.	Fejlesztési lehetőség
3.	Fontos lenne elhatárolni és definiálni a különböző pozíciókat és az ehhez kapcsolódó feladatköröket (pl. projektvezető, munkacsoportvezető, koordinátor, tesztelő csoport, önértékelési csoport stb)	Fogalomtárban vagy az 1. fejezetben definiálni a pozíciókat.	Fejlesztési lehetőség

VI. A módszertanban bemutatott modellekhez (pl. CAF modellhez) kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

1. Az értékelések meghatározása során egységes szempontként fogalmazódott meg az, hogy abban az esetben, ha az értékelő nem rendelkezik információval az adott alkritériumot illetően, avagy a szervezeti egységnél nincs hivatalosan mért adat, számszerű eredmény az alkritériumra nézve, akkor a pontozás során „0” ponttal kell értékelni az adott kérdést.

2. Ugyanakkor az összesített értékelések során (konszenzusteremtésnél) a szervezeti egység által hivatalosan nem mért adatok, eredmények ellenére nem nulla ponttal, hanem a szervezeti egység összes erősségét és gyengeségét összességében és egészében értékelve jelenik meg az adott kérdés értékelése.
3. Az értékelési szempontként meghatározott összesen 28 alkritérium megfogalmazása nem minden esetben értelmezhető könnyen, egy adott szervezetre/szervezeti egységre nem mindig képezhető le.
4. Az alkritériumoknál feltüntetett példák megfogalmazása sok esetben „közigazgatás idegen”.
5. A példák sokszor túl elvontak, általánosak, nehezen beazonosíthatóak, konkretizálásuk szükséges.

VII. A tesztelés tapasztalatai alapján a módszertant a jövőben alkalmazni kívánó közigazgatási szervek számára megfogalmazott javaslatok

Kiemelten fontos az önértékelés megkezdése előtt a CAF kérdőív (példák) kijelölt szervezetre való adaptálása, amennyiben ugyanis az értékelendő kérdések nem egyértelműek, vagy a szervezetre nem értelmezhetőek a kitöltők számára, úgy az önértékelés eredménye félrevezető lehet.

Az önértékelési projekt kommunikálása szükségszerű, mind a vezetőség, mind a munkatársi elköteleződés erősítése miatt.

A kitöltést megelőző oktatás nélkülözhetetlen. Az oktatás keretében mind a módszertan részletes ismertetésére, elemzésére, mind a pontozásos rendszer és a szoftver használatának bemutatására nagy hangsúlyt kell fektetni.

A munkatársak elkötelezettségének elősegítése érdekében javasolt a munkatársak részére az önértékelés megvalósítására vonatkozó vezetői döntés előtt konzultációs lehetőség biztosítása. A konzultáció során fontos, hogy pontosan tájékoztassuk a munkatársakat – többek között – arról is, hogy az önértékelésben való részvétel várhatóan milyen kötelezettségekkel jár, illetve mennyi időt vesz igénybe. Így elkerülhető, hogy a munkacsoport tagjává választott munkatárs a munkateherre hivatkozással nem fejezi be.

A kitöltés véghatáridejének meghatározásakor figyelemmel kell lenni arra, hogy a munkatársak alapfeladatuk mellett, főként szabadidejükben fogják a tesztelést elvégezni. Javasolható ezért pl. munkaidő kedvezmény biztosítása.

A kitöltés időtartamára javasoljuk, hogy jelöljenek ki egy személyt (lehet küldő támogató vagy más, önértékelésben jártas személy) akihez – telefonon, elektronikus levélben - a kitöltő munkatársak esetlegesen felmerülő kérdéseikkel fordulhatnak.

A konszenzusteremtés során javasolható a nem egyértelmű válaszok tisztázása, esetlegesen a választ adó munkatárs bevonása, személyes meghallgatása.

VIII. Az on-line rendszerhez kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

Az online felület jól áttekinthető, világos, jól használható. Az anonimitás a belépési kódokkal és jelszavakkal garantálható, így a szervezeti önértékelést végzőktől őszinte értékelések várhatók és nyerhetők.

A biztonsági mentések megfelelőek, így adatvesztés nem lehetséges.

	Észrevétel	Fejlesztési javaslat	A javaslat minősítése *
1.	Az online felületen a „jelszóváltás” kifejezés félrevezető lehet, mert azt a látszatot keltheti, hogy több	„jelszóváltás” vagy „jelszó megváltoztatása” elnevezésre	Fejlesztési lehetőség

	jelszóval is be lehet lépni a rendszerbe, és mintegy az egyik jelszóról a másikra lehet „váltani”, holott tartalmilag ez a panel a <u>jelszóváltoztatás</u> lehetőségét teremti meg	módosítás	
2.	A biztonsági mentések technikai kivitelezettsége (néhány másodpercre leáll a rendszer) fejlesztendő		Hiba
3.	A CAF koordinátori felületen generálható „Válaszadók száma és értékelési átlagok – alkritériumonként” letölthető dokumentumnál az „Értékelők száma” oszlopban hibásan összeadódik az értékelők száma		Hiba
4.	Az 5. kritériumnál hiányzik a többi kritériumnál „megszokott” bevezető	bevezető pótlása	Hiba
5.	A 6.1. alkritérium címében több helyen elírás található	<i>„Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján</i>	Hiba

		<i>az állampolgárok/ügyf elek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban”</i>	
6.	A 4.2. alkritérium utolsó mondata befejezetlen	„.....hatékonyságukat is <i>növelik</i> ”	Hiba

IX. A KIH Igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alá tartozó szervezeti egységekre lefolytatott önértékelés elemzése - alkritériumok értékelése

1. kritérium – Vezetés

A vezetés kritérium során azt értékeljük, hogy a vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a szervezet küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket, és biztosítják azok érvényesülését. A „vezetés” a CAF modell szerint részben a szervezet irányítását, mint tevékenységet, részben az ezt végző személyeket (a vezetőség tagjait) jelenti.

1.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképeinek és értékrendjének kialakításával.

Az 1.1. alkritérium a vezetőségnek azt a képességét vizsgálja, hogy milyen mértékben tud hosszútávú feladatokat meghatározni és világos célokat kijelölni a szervezeti egység számára. Az értékelések alapján megállapítható, hogy osztályszinten egyértelmű a kommunikáció, kölcsönös bizalom, lojalitás van a vezetők és a munkatársak között. A jövőkép, küldetés felvázolására értekezletek, állománygyűlések keretében nyílik lehetőség. Az értékrend bár nem tudatos kommunikáció eredménye, a munkavállalók erősen ügyfélközpontú beállítottsága valószínűleg a vezetők elvárásának és viselkedésének eredménye. Mivel azonban a jövőképet az értékrendhez hasonlóan a történések, valamint a benyomások alakítják, az adott pontszám (26 pont) tükrözi, hogy a tervezés megtörténik, azonban a szervezeti egység nem hajtja végre, nem vizsgálja felül a szervezeti egység küldetésének, jövőképeinek kommunikációját. A változó politikai és vezetői célok nehezítik azok megvalósítását, a változó célok nem megfelelően kommunikáltak, nem egyértelműen megfogalmazottak, valamint a többször változó intézményi-szervezeti keretek nehezítik a célok megvalósítását. Az 1.1. alkritériumot 14 értékelő töltötte ki, a vélemények a 0 és 60 pont között változtak.

1.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését.

Az adott válaszokból kitűnik, hogy az ügyfelek igényeihez igazodó világos vezetési struktúra van kialakítva. A szervezeti struktúra megfelelően, több szinten szabályozott, az egyes szintek, funkciók és kompetenciák papíron rögzítettek (ld. SZMSZ, munkaköri leírások). A

szakterületeket is érintő gyakori hivatali szervezeti és személyi változások azonban bizonytalanná teszik a vezetői kompetenciákat. A szervezeti egység erőssége, hogy ennek ellenére stabil az operatív állományt közvetlenül irányító vezetői attitűd, amely annak köszönhető, hogy ezen a szinten állandóság tapasztalható. A belső ellenőrzési rendszer és a kockázatok kezelésére vonatkozó módszerek kidolgozása folyamatos. Az adott pontszám (29 pont) azt mutatja, hogy a mérhető és releváns célok meghatározása az egyes szakterületek vonatkozásában részben valósul csak meg. A minőség irányítás, belső ellenőrzés hiányzik, a változásokról gyakran csak utólag értesülnek a munkatársak. Az 1.2. alkritériumot 14 értékelő töltötte ki, a vélemények a 0 ponttól a 60 pont között változtak.

1.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson a számukra.

Az adott válaszokból leszűrhető, hogy a vezetők figyelembe veszik a munkatársak egyéni igényeit és személyes körülményeit (pl. egyéni munkarend kialakítása). Tolerálják a személyes (családi) körülmények változását és segítséget nyújtanak adott esetben (pl. korábban elengedik a dolgozókat). A főosztályon nincs diszkrimináció. Egyik értékelő így fogalmazott: *„A középvezetők példát mutatnak, szakértelmükkel ösztönzik a munkatársakat a jobb eredmény elérésére.”*, valamint hogy *„A vezetés stílusa nem leereszkedő, közvetlen és baráti. A vezetők kiállnak kollégáikért. A kiemelkedő munkát minden alkalommal szóban elismerik.”*

Mindezek mellett az adott pontszám (34 pont) alapján elmondható, hogy a visszajelzés, a tájékoztatás, ösztönzés csak a vezetés alsóbb szintjein működik megfelelően. Olyan anyagi és nem csak anyagi elismerésekre (pl. munkaidő-kedvezmény, rekreációs nap, csapatépítés) lenne szükség, amelyekkel tovább lehet ösztönözni a munkatársakat. Hiányzik a visszajelzés, hogy a feladatok elvégzése hasznos volt-e, így ez gátat szab a fejlődésnek. A munkatársakat értékelik, azonban nincs (vagy csak ritkán) előtte-utána személyes beszélgetés. A munkatársak megbecsülése érzésük szerint alacsony, nincsenek motiváló tényezők. A jogszabályokban, szabályzatokban előírt kötelezettségeknek a tervek szerint eleget tesznek. Az 1.3. alkritériumot 14 értékelő töltötte ki, a vélemények a 0 és 75 pont között változtak.

1.4. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki.

Az 1.4. alkritérium a vezetők tevékenységét, a szervezeti egység partnerkapcsolatainak alakításával kapcsolatban értékeli.

Az 1. kritérium négy alkritériuma közül ez az alkritérium kapta a kérdőívet kitöltőktől a legmagasabb pontot (50 pont). A felettes szakmai irányítókkal megfelelő, rendszeres a kapcsolattartás. A civil szervezetekkel, szakmai egyesületekkel létező, aktív kapcsolat van,

melynek folyamatos felülvizsgálata és fejlesztése folyik: bevonásuk a szakmai munkába megvalósul. Folyamatos a kapcsolattartás a társszervekkel is. Sok konferenciát szerveznek, amelyen a partnerek megjelennek. A politikai célok szervezeti szintű célokká történő átalakítása megvalósul (pl. Magyar intézkedési terv). A szervezeti egység törekszik arra (folyamatos fejlesztési javaslatai révén), hogy az általa nyújtott szolgáltatások minél inkább megfeleljenek az állampolgárok igényeinek. Fejlesztendő terület az együttműködési megállapodások felülvizsgálata és új közös projektek keresése. Hiányzik a szakmai kommunikációs stratégia, nincsenek kommunikációs tervek. Az 1.4. alkritériumot 14 értékelő töltötte ki, a vélemények a 11 és 91 pont között változtak.

A 14 válaszadó az 1. kritériumra átlagosan 35 pontot adott, ami azt mutatja, hogy a szervezeti egység a PDCA ciklus Megvalósítás szakaszában tart, azaz az alkritériumokhoz kapcsolódó területet a tervek szerint működtetik. A szervezeti egység erőssége, hogy a vezetői és beosztotti feladatkörök jól körülhatároltak, „*mindenki tudja a dolgát*”, osztályszinten egyértelmű a kommunikáció, figyelembe veszik a munkatársak egyéni igényeit és személyes körülményeit, a partnerekkel aktív és hatékony kapcsolatot ápol. Sok területen azonban fejlesztésre szorul, hiszen a tervezés és megvalósítás mellett elengedhetetlen lenne az ellenőrzés és beavatkozás fázisa is. A szervezeti egységre a szükséges változások azonosítása nem jellemző, az alkalmazottak inkább a status quo mellett vannak, ha van is kezdeményezés sok esetben az újtól való félelem, a vezetőség nem támogatása vagy a változások eredményezte többletmunkától/többletfelelősségtől való tartózkodás, vagyis a kényelem hátráltatja a szervezeti fejlődést. A vezetőség irányából kevés a visszacsatolás, a mérhető és releváns célok meghatározása az egyes szakterületek vonatkozásában részben valósul csak meg. Az eredmények társadalmi hatása nem ismert, nem mért.

2. kritérium - Stratégiaalkotás és tervezés

Egy szervezet jövőképe megvalósítása megköveteli azon célok kitűzését, melyeket a szervezet el akar érni, és azt a módot, ahogy a folyamatokat mérni akarja. Mindez egyértelmű és világos stratégiát igényel, mely meghatározza a szervezet szolgáltatásait, a szervezet által elérni kívánt hatásokat, és egyúttal figyelembe veszi a siker szempontjából kritikus tényezőket. Ezen alkritérium ennek részterületeit vizsgálja.

A 2. kritérium vonatkozásában – figyelemmel arra, hogy a szervezet nem rendelkezik hivatalosan mért adatokkal, információkkal, továbbá hogy a stratégiaalkotás és tervezés, továbbá annak felülvizsgálata nem az önértékelésbe bevont szervezeti egységek kompetenciájába, hanem magasabb vezetői (elnöki és minisztériumi) kompetenciákba tartozik – nem adható reális kép a vizsgált szervezet egészéről, illetve az önértékelést végző igazságügyért felelős elnökhelyettes irányítása alatti szakterületek vonatkozásában.

2.1. alkritérium: 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 terveit aktualizálásához.

A 2.1. alkritériumot 14 értékelő töltötte ki, az értékelések alapján az átlagpontszám 20 lett.

A vélemények a 0 ponttól a 70 pont között változtak. Nulla pontot – figyelemmel arra, hogy a stratégiaalkotáshoz és tervezéshez kapcsolódóan a Hivatalban nincs hivatalos adatgyűjtés elemzés, illetve felülvizsgálat – az értékelők közül négyen adtak.

A további értékelők az összes erősséget és gyengeséget egybevéve értékelték az alkritériumot, mely közül a legmagasabb pontszám a 70 lett, azonban az indokolás hiányosságára tekintettel a megadott értékelés nem minősíthető megalapozottnak. A tesztelők többsége erősségként emelte ki, hogy szakmai beszámolók, és ez alapján statisztikák készültek, készülnek a Hivatalban, azonban ez nem annyira a stratégiaalkotáshoz és tervezéshez, mind inkább az adott szakmai osztály(ok) munkájához kapcsolódik. A tesztelők többsége hiányosságként, és fejlesztendő területként jelölte meg az adatgyűjtések és mérések tervezett és rendszeres gyűjtését, és a stratégia egyértelmű meghatározását.

2.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit.

A 2.2. alkritériumot 14 értékelő töltötte ki, az értékelések alapján az átlagpontszám 21 lett.

A vélemények a 0 ponttól a 60 pont között változtak. Nulla pontot – figyelemmel arra, hogy a stratégiaalkotáshoz és tervezéshez kapcsolódóan a Hivatalban nincs hivatalos adatgyűjtés, elemzés, illetve felülvizsgálat, vagy adott esetben információ – az értékelők közül négyen adtak.

A legmagasabb pontszámot (60 pont) adó értékelő indokolásában kifejtette, hogy *„Sokszor előfordult, hogy a kiadott kimutatás-készítési feladatok eredménye sokatmondó következtetéseket adott, amelyek alapján lényegi információkhoz jutottunk. A vezetés figyel ezekre az információkra, és később is visszaköszön az ezekre való hivatkozás. Mindazonáltal nincs valódi stratégiaépítés ... hanem az irányok fejből vannak megtartva.”*

2.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében.

A 2.3. alkritériumot 14 értékelő töltötte ki, az értékelések alapján az átlagpontszám 15 lett.

A vélemények 0 pont és 50 pont között változtak. Nulla pontot – figyelemmel arra, hogy a stratégiaalkotáshoz és tervezéshez kapcsolódóan a Hivatalban nincs hivatalos adatgyűjtés, elemzés, illetve felülvizsgálat, vagy adott esetben információ – az értékelők közül öten adtak. A legmagasabb pontot (50 pont) adó értékelő indoklásában kifejtette, hogy *„Egyértelmű feladatok és feladatkiosztás. Nincsenek a mérésekhez eszközök, mutatók.”* Ezen megállapításokból azonban egyértelműen látható, hogy az értékelő nem jól értelmezte a kérdést, ugyanis a konkrét feladatok és feladatkiosztás nem azonos a stratégiával, illetve stratégiai tervezéssel, így ezen értékelés az adott alkritériumra nézve nem minősíthető megalapozottnak.

Erősségként került megállapításra, hogy *„A hosszútávú stratégiák kormányzati szinten kerülnek meghatározásra, ezeket a vezető megküldi és megköveteli a közreműködést kialakításukban.”*

2.4. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat.

A 2.4. alkritériumot 14 értékelő töltötte ki, az értékelések alapján az átlagpontszám 18 lett.

A vélemények 0 pont és 60 pont között változtak. Nulla pontot – figyelemmel arra, hogy nem rendelkeztek információval a kérdés vonatkozásában – az értékelők közül ketten adtak.

A további értékelők az összes erősséget és gyengéséget egybevéve értékelték az alkritériumot, mely közül a legmagasabb pontszám a 60 lett. Az értékelő erősségként határozta meg, hogy *„A vezetés nyitott a kreatív, az adminisztrációt, így az eljárási időt gyorsító megoldásokra. Az elsődleges szempont a munka minősége és a felelősség rendben tartása, azután minden innováció elfogadott. A rendszerünk rugalmasabb, és nem túlzottan bürokratikus, ami előfeltétele a változtatásnak.”*

Ugyanakkor fejlesztendő területként határozta meg az alábbiakat: *„Bizonyos területeken még mindig nem merünk lépéseket tenni, vagy újítani, amit a felelősségtől való félelem és a kockázatvállalási hajlandóság hiánya indokol. Az érintett ügyfelek bevonása, a gyakorlatból történő ötletgyűjtés egyáltalán nem történik meg.”*

Az önértékelést végzők válaszaiból egyértelműen látható, hogy felelősségteljesen végezték el feladatukat, és legjobb tudásuk, ismereteik szerint adták meg válaszaikat.

3. kritérium - Munkatársak

Ez a kritérium a munkatársakat, a szervezet legfontosabb tőkét, illetve befektetését vizsgálja számos dimenzióban, pl. a szaktudást, a képességeket és azok fejlesztését egyéni, szervezeti

szinten, tekintettel arra, hogy a dolgozók szakmai ismeretei és elkötelezettsége a legfontosabb ahhoz, hogy egy szervezet sikeresen működjön. Optimális esetben, ha sikeresen működik az emberierőforrás-menedzsment, akkor a munkatársak aktív és motivált résztvevőivé válnak a szervezet különböző folyamatainak, elkötelezettek lesznek, valamint egyénileg és a szervezet egészét tekintve is folyamatos fejlődés zajlik a szervezeti célok elérése érdekében.

3.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze.

A kérdés arra irányul, hogy az Igazságügyért Felelős Elnökhelyettes irányítása alatt álló szervezeti egységek egyes osztályainak hogyan sikerül felvenni, megtartani a szervezeti célok megvalósulásáért dolgozó munkatársakat, érdekletté tenni őket a munkában, hogy az ügyfelek minél jobb szolgáltatásban részesüljenek. A fenti alkritérium akkor lenne igazán értelmezhető, ha lenne a szervezet egészének, ill. a vizsgált szakterületnek pontosan megfogalmazott és kommunikált stratégiája, amelyhez kapcsolódik a HR és a munkahelyi környezet menedzselése.

A kérdéssel kapcsolatban pozitívumként lehet említeni, hogy az emberierőforrás-szükséglet elemzése rendszeres, a Kttv. biztosítja az előmeneteli rendszert, rendelkezésre állnak a munkaköri leírások, valamint zajlik a közszolgálati életpálya modell előkészítése. A jogelődnél létezett esélyegyenlőségi terv is beépült a KIH működésébe, annak elvei a gyakorlatban is megvalósultak. Az eddig elért eredmények ellenére további fejlesztésre szorul azonban az emberi erőforrás szükséglet felmérése, a teljesítmény elismerését támogató szervezeti kultúra kialakítása, az e-kormányzat és egyéb internetalapú, napi munkát megkönnyítő megoldások alkalmazása, a szolgáltatások biztosításához és fejlesztéséhez szükségesek emberi erőforrások kiemelt figyelemmel kísérésére, valamint a képzések megvalósítása. Következetes HR stratégiára lenne szükség, *„a munkaerő számára vonzóvá kell tenni a területet, a jogviszony és a juttatások rendszerének stabilitásával, a karrier lehetőségének biztosításával”*, illetve arra is hangsúlyt kellene fektetni, hogy a munkatársak létszáma folyamatosan összhangban legyen a feladatok optimális ellátásához kívánatos szükséglettel. A válaszadók kérdésre adott átlagpontszáma 29, ami szintén arra utal, hogy jelentős fejlesztésekre van még szükség a területen.

3.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit.

Ez az alkritérium szervesen kapcsolódik az előző kérdéshez, azt vizsgálja, hogy a szervezet milyen módon méri fel, fejleszti és támogatja a munkatársak kompetenciáit. Ide tartozik a

felelősségvállalás, kezdeményezőkézség kérdése, illetve az, hogy milyen lehetőségek vannak a szervezeti egység céljaival összhangban lévő továbbképzéseken való részvételre, valamint a munkakörváltásra. A válaszokból szintén kitűnik, hogy a szervezet nem rendelkezik a területtel kapcsolatos fejlesztési stratégiával, ennek megfelelően az előző alkritériumhoz hasonló, nem túl magasnak mondható átlagpontoszámot (29) kaptunk eredményként.

A szervezeti egység erőssége, hogy történtek felmérések a munkatársak belső képzési igényeire vonatkozóan, kidolgozásra kerültek a különböző képzési tervek, emellett a vezetőség támogatja a munkatársak különböző konferenciákon, szakmai napokon való részvételét. Több év alatt kialakított és továbbfejlesztett szakmai sztenderdek, valamint az ügyviteli vizsgák tananyaga rendelkezésre áll. A szervezet erőssége, hogy *„a munkatársak képzési igénye erős, a részvételre akár szabadidejük terhére is nyitottak”*. Az egyik válaszadó véleménye szerint *„a kollégák be vannak vonva mélyebb szinten a munkafolyamatokba, ami fejlődési lehetőséget ad nekik, az egyéni fejlődéshez (önképzés) jó hozzáállás és rugalmasság tapasztalható.”*

A terület fejlesztése érdekében jó lenne, ha a képzési tervek megvalósulhatnának, amelyhez elsősorban további anyagi források allokálására lenne szükség. Szintén pénz függvénye az egyéni-, osztály- vagy szervezeti szinten történő célzott fejlesztések megvalósítása is. Igény lenne különböző távoktatási lehetőségének megteremtése, egyénre szabott képzési tervek kialakítására, valamint több vélemény szerint a női életpályamodell kidolgozása és alkalmazása is kívánatos lenne. Továbbá kritikaként fogalmazódott meg, hogy *„a szervezetnél nem fordítanak megfelelő időt a kommunikációs technikák fejlesztésére és a kockázatkezelésre”*; ezen területre való odafigyelés szintén javíthatná a szervezet mutatóit.

3.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását.

Az alkritérium azt vizsgálja, hogy az alkotókézség, az újítás és a teljesítmény javítása érdekében milyen az együttműködés a vezetők és a munkatársak között, hogyan történik az elismerés és a jutalmazás, milyen a HR politika, illetve ez hogyan hat a munkatársak jóllétére. Pozitívként fogalmazódott meg, hogy a kollégák partnerként tekintenek egymásra, osztályszinten megvalósul a csapatmunka, a tapasztalatcsere, a kreatív problémamegoldás, a közös ötletelés, a speciális szakmai ügyek közös átgondolása, illetve az eredmények megosztása a kollégákkal. Vannak sportolási és kulturális lehetőségek, bár a csapatépítések kötelező jellegével kapcsolatban érkezett kifogás. A dolgozószobákról, munkaállomásokról kialakított vélemények is különbözőek, többen elégedettek munkakörülményeikkel, de olyan válaszadó is van, akinek véleménye szerint *„sokszor a munkavégzésre alkalmatlan a munkavégzés helye”*.

Emellett további fejlesztendő területek is megfogalmazódtak. A szervezeti egységnél még nem volt felmérés a munkatársak elégedettségére vonatkozóan, valamint több válaszban is megjelent, hogy *„nincs visszajelzés a munkatársak ötleteiről, beadott munkáról, illetve írásban tett javaslatokról, ezeket nem veszi figyelembe a vezetőség a tervek kidolgozásában és azok megvalósításában.”* A kommunikációval kapcsolatban megfogalmazott észrevételek szerint jellemző *„az alsóbb szintekre történő kommunikáció teljes hiánya”, „nem büntetett a nyílt párbeszéd, csak néha negatív következményei vannak”*. A fentiekén kívül az anyagi juttatások mellett szükséges lenne fejleszteni a nem pénzügyi juttatásokat, illetve a nem anyagi ösztönzést is. Nem meglepő, hogy ez az alkritérium sem kapott magas pontszámot, átlagosan 25 pontot adtak rá a válaszadók.

4. kritérium - Partnerkapcsolatok és erőforrások

Ez a kritérium a munkatársakon kívüli szervezeti erőforrásokat elemzi, beleértve az anyagi és a nem anyagi természetűeket egyaránt. A különböző állami és civil partnerek (akik nélkül nem, vagy csak igen korlátozott eredményeket tudna elérni a szervezeti egység), valamint a szolgáltatások igénybevevői, az ügyfelek, illetve a kliensek is a vizsgálat tárgyát képezik, mert az eredményesség szempontjából nem mindegy, hogy milyen kapcsolatot ápolnak velük a szervezeti egységek. A fentiekén kívül ezen kritérium a hagyományos erőforrásokra pl. pénzügyek, technológia, eszközök használatára is kitér.

4.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat.

Mivel a szervezeti egységek különböző osztályai csak más szervezetekkel való együttműködés útján, közösen érhetnek el eredményeket, ezért kiemelten fontos a társzervekkel, illetve egyéb szervezetekkel való kapcsolattartás. A legtöbb együttműködő partner azonosítása már élvekkkel ezelőtt megtörtént, jelenleg a kapcsolatok ápolásának, fejlesztésének menedzselése zajlik. A szervezeti egység egyes osztályai számos konferenciát, rendezvényt szerveznek a szakmai kapcsolatok erősítése érdekében. Szintén több, partnerek által szerveztetett belföldi és külföldi konferencián vesznek részt a szervezeti egység munkatársai is, emellett különböző partnerek részvételével megvalósuló közös projekteken is együttműködnek. A gazdasági terület a KIM-mel és a Magyar Államkincstárral tart fenn napi munkakapcsolatot. A szervezeti egység számos partnerrel kötött együttműködési megállapodást, azonban pozitívum, hogy ezek formális megléte nélkül is jó volt a kapcsolat a társintézményekkel. Ezt gyakran az is segíti, hogy volt munkatársak dolgoznak a partnerszervezeteknél. A fentieket az alkritériumra adott válaszok magas pontszáma – az átlag 48 pont volt, amely a második legmagasabb az összes alkritérium között – is jól alátámasztja.

Fontos megemlíteni, hogy a jogelőd intézménynél és a jelenlegi szervezeti egység működésében is folyamatosan nagy kihívást jelent az, hogy egy országosan működő szervezetből módszertani központ lett, a szakterületek tekintetében a területi munkát végző kollégákat a megyei/fővárosi kormányhivatalok foglalkoztatják; az ott dolgozó munkatársakra így egyszerre tekinthetünk kollégaként és a társszervek alkalmazottaiként is. Nehézségként került megemlítésre, hogy a többszörös strukturális átalakítás és személyi változások következményeként számos külső kapcsolat meggyengült. Fejlesztendő területként említhető a jó gyakorlatokra vonatkozó tapasztalatok felkutatása, adaptálása, valamint a társadalmilag felelős szolgáltatók kiválasztása a közbeszerzések során. A partnerkapcsolatok eredményességének folyamatos ellenőrzésére és értékelésére is szükség lenne.

4.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn.

Kiemelendő, hogy ezen alkritérium értékelése tekintetében valamennyi értékelő (14 fő) rendelkezett információval, azaz nullás pontszám nem született. Az értékek a 9 és 85 pont közötti szélső értékek között mozognak, az átlag pontszám 39 pont. Az értékelők az erősségek között értékelték az ügyfelek tájékoztatásának megvalósulását, az intézményi weboldal működését, az ügyfélszolgálat meglétét, az internetes és telefonos elérhetőséget, a fejlesztendő területek között azonban megjelenik az ügyfél-elégedettség mérés, az átláthatóság és az állampolgárok megfelelő bevonásának a hiánya. Összességében megállapítható, hogy az értékelők szerint az ügyfelek felé irányuló kommunikáció megvalósul, azonban változó intenzitású és nem kezdeményező jellegű; a tervszerű együttműködés, ennek értékelése, mérése és a tapasztalatok alapján való fejlesztés hiányzik.

4.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa.

A 14 fő értékelő közül több mint 50 % (8 fő) nem rendelkezett információval az alkritérium tekintetében. A fennmaradó értékelők fele 50 feletti pontszámokat adott, fele 10 vagy az alatti pontokkal értékelték a szervezeti egység pénzügyeinek kezelését, irányítását. Összességében az értékek 0 és 80 pont között mozogtak, azon belül is a szélső értékek körüli sávokban, az átlag így 21 pont lett. Az információ hiány és az alacsony pontozás fő oka, hogy a pénzügyek kezelése, a pénzügyi folyamatok irányítása nem a szervezeti egység feladata, az más szervezeti egység hatáskörébe tartozik. A pontozók erősségként értékelik, hogy vannak költségvetés-tervezési és költségtervezési, valamint ellenőrzési rendszerek, a projekt költségvetések jól megtervezettek, átláthatók, ellenőrzöttek, az ellenőrzési eredmények alapján a pénzügyi rendszerre vonatkozó tapasztalatok jók. Ugyanakkor a költség-/

haszonelemzésekre, fenntarthatóságra, a kontrolling rendszerek alkalmazására nagyobb figyelmet kell az értékelés alapján fordítani.

4.4. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.

Az alkritériumot valamennyi értékelő értékelt (14 fő) a minimálisan adott 5 pont és a maximálisan adott 50 pont közötti valamely értékkel. Az alkritériumra adott átlagos pontszám 29 pont. A kollégák erősségként értékelték az internetes, intranetes tájékoztatás, a szabályzatok, körlevelek, kézikönyvek, módszertani iránymutatások, segédanyagok, hírlevelek meglétét, a munkatársak mentorálását. Fejlesztendő területek között hangsúlyosan jelenik meg ugyanakkor az informatikai rendszerek összehangolásának hiánya, a KIMISZ-es és KIH-es levelezőrendszer párhuzamosságának fennállása, az ennek következtében felmerülő adat-/információ veszteség lehetősége, valamint a munkatárs kilépésével a tudás szervezeten belül tartásának problémája. Javasolt fejlesztések között megjelenik továbbá a tudás tárolására alkalmas rendszerek, adatbázisok fejlesztése, valamint a belső információáramlás hatékonyabbá tétele.

4.5. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját.

Az alkritériumot értékelő 15 fő több mint 50 %-a (8 fő) adott nullás értéket a pontozás során, ezek a kollégák nem rendelkeznek megfelelő információval abban a tekintetben, hogy a szervezeti egység milyen tevékenységet fejt ki a technológia menedzselése terén. Az értékelők átlagosan 14 pontra értékelték az alkritériumot, mely pontozás során a minimum érték 5 pont, a maximum érték 60 pont volt. Az értékelők közötti információhiány okaként itt is azt lehet elsődlegesen megjelölni, hogy a szervezet, illetve szervezeti egység technológiájának menedzselése másik szervezeti egység hatás- és feladatkörébe tartozik, a szervezeti egységnek nincs ráhatása arra. A pontozók erősségként értékelték a PC-k, a levelezési rendszerek, szerverek állapotát, alkalmazhatóságát, az egyéni szoftverfejlesztéseket, ugyanakkor fejlesztendő területként jelölték meg mindezek továbbfejlesztését, az egységes levelezőrendszer kialakítását, a KIH-KIMISZ levelezőrendszer párhuzamosságának megszüntetését, a KIMISZ-es levelezőrendszer pozitívumainak és felhasználóbarát jellegének megőrzésével.

4.6. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje.

Az alkritérium arra keresi a választ, hogy mit tesz a szervezet eszközeinek és vagyontárgyainak megfelelő kezelése érdekében. A hatékony közigazgatás megteremtéséhez az infrastruktúrát is költséghatékony és fenntartható módon kell kezelni, hogy az kiszolgálja az ügyfelek igényeit és egyben támogassa a személyi állomány munkavégzését. A kitöltők közül igen eltérően vélekedtek a válaszok megadásánál erről a kritériumról. Igen nagy skálán mozgott az adható pontok száma (0-75 pont). A válaszok súlyozása alapján az átlagértékre 37 pont adható. Az erősségek közt a szervezet székhelyének jó megközelíthetősége, a bútorok minősége szerepelt. Negatívumként és erősségként is megjelent az irodák helykihasználása, az egy légterű, nagy irodák használata. Emellett megjelent a fejlesztések, felújítások, valamint szelektív hulladékgyűjtő kiépítése iránti igény is az alkritériumra adott válaszok közt. Összességében az alkritérium értékelésénél a tényeken túl a szubjektív megítélés is szerepet játszik, amely a szervezet dolgozóinak egyéni preferenciájában érhető tetten. Ezt jól tükrözi a válaszok közti igen nagy, 0-tól 75-ös értékig terjedő pontozás, és a 37-es átlagérték.

5. kritérium – Folyamatok

Az értékelés tárgya az, hogy a Hivatal saját küldetését, stratégiáját, valamint az ügyfelek elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait. A párhuzamos ügyintézés elkerülése, és az egyes hivatali ügymenetek nyomon követhetősége egyaránt megköveteli, hogy a hivatali ügyeket folyamatként kezeljék, és ne egymástól elzárt szervezeti egységekből álljon a szervezet.

5.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét.

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

A belső folyamatok meghatározása, szabályozása és dokumentálása tekintetében a szervezeti egység eredményei az átlag felett teljesítettek (80%). Ez azt jelenti, hogy több bizonyíték is szervezeti erősségeket mutat.

A szervezeti egység vonatkozásában a folyamatokat a hatályos jogszabályok nagyban befolyásolják, meghatározzák. A folyamatok és a folyamatok közötti kapcsolatok, a folyamatgazdák (felelőségek, hatáskörök) ismertek, meghatározottak. A főosztály meghatározza, leírja és dokumentálja legfontosabb folyamatait. Az egyes folyamatok fő felelősei számára megfelelő hatáskört biztosít. A szervezet a felmerülő igényeknek megfelelően fejleszti informatikai rendszerét (pl. e-kormányzás, saját honlap fejlesztése). A

különböző szervezeti belső szabályozók azonban szűkítik azt a mozgásteret, amiben az érdekelt felek bevonásra kerülhetnek.

Az ügymenetmodellek kidolgozása folyamatban van, a folyamatok egyszerűsítésére törekvés szintén megvan. A vezetőség igyekszik az erőforrásokat a folyamatok súlyozása alapján elosztani. Mégis jellemző, hogy a szervezeti vagy személyi változásokra lassan reagálnak az eljárások, illetve a szabályozók. A folyamatok, ehhez kapcsolódó kockázatok és sikertényezők elemzése, értékelése hiányos. Szükség lenne folyamatlisták, folyamattérképek készítésére, kockázatelemzésre, indikátorok meghatározására. Mivel a felső vezetői szintekről nem jól kommunikált a szervezet stratégiája, jövőképe, nehéz a célokat ehhez igazítani. A folyamatok fejlesztésére tett javaslatok sokszor megragadnak, nem jutnak el a felelős szervekhez/személyekhez. Elmondható, hogy azok a folyamatok, amelyek túlmutatnak a szakmai kompetencián (pl. irodaszer rendelés, utazás-, kiküldetés intézése) sokkal nehezebbek a funkcionális osztályok túlterheltsége és szerteágazó feladatkörük miatt.

A konszenzusteremtés alkalmával a munkacsoport 40 pontban állapodott meg, amely azt jelenti, hogy az alkritériumhoz kapcsolódó területet a tervek szerint működtetik. Az értékelők válaszaiból kiderül, hogy a jogszabályokon túl a szervezeti egység rendelkezik ügyrenddel, vannak eljárási rendjeik. A folyamatgazdák kijelölése ezek alapján egyértelmű, a folyamatok egyszerűsítése feladatkörök delegálásával valósul meg, azonban a folyamatok elemzésére (pl. minőség, hatékonyság és eredményesség szempontjából) nem kerül sor.

Összességében megállapítható, hogy az eredmények a közepes felé közelítenek és számos kiemelkedő terület került azonosításra, fellelhetőek azonban további fejlesztést igénylő területek. Az 5.1. alkritériumot 15 értékelő töltötte ki, a vélemények a 0 és a 75 pont között változtak.

5.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen.

Az 5.2. alkritériumot 15 értékelő töltötte ki, az értékelések alapján az átlagpontszám 32 lett.

A vélemények a 0 pont és a 72 pont között változtak. Nulla pontot – információ vagy adathiány miatt – az értékelők közül ketten adtak.

A további értékelők az összes erősséget és gyengeséget egybevéve értékelték az alkritériumot, így 9 és 60 között ingadoztak az értékelések.

A konszenzusteremtésben részt vevő tesztelő munkacsoport tagok a konszenzus teremtés során elsőként megvizsgálták a két szélsőértéket, és az azokhoz kapcsolódó indokolásokat. Figyelemmel arra, hogy a 0 értékekhez kapcsolódóan a „nincs rálátásom”, illetve a „nincsenek a területen megvalósult tények, bizonyítékok” indokolások fogalmazódtak meg, így ezt nagy relevanciával bíró értéként nem kezeltük. A legmagasabb, 72-es ponthoz tartozó indokolásról megállapítottuk, hogy nem kellően megalapozott, az eljárások valóban

speciálisak, azonban az nem jelenthető ki, hogy emiatt nem lehetséges az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szolgáltatásnyújtásba.

Ezt követően a konszenzusteremtésnél a módszertani útmutatóban foglalt értékelő táblázatot vettük alapul, és megpróbáltuk az adott kritériumot elhelyezni a PDCA skálán. Ez alapján egybehangzó álláspont alakult ki arra nézve, hogy az 5.2. kritérium vonatkozásában a szervezeti egység a megvalósítás (Do) szakaszban van, így értékelése 31 és 50 közé tehető. Figyelemmel az értékelők által kifejtett pozitív és negatív álláspontokra, erősségekre és fejlesztendő területekre összességében 35 pontban határoztuk meg az alkritérium értékét.

A konszenzusteremtés a módszertani útmutatóban foglalt előírás, valamint az értékeléshez és pontozáshoz kapcsolódó szóbeli oktatáson elhangzott iránymutatás alapján viszonylag gyorsan megtörtént, és mindenki akaratával egyező végeredményt hozott.

Az 5.2. alkritériumot a konszenzusteremtésben részt vevő tesztelő munkacsoport tagok az önértékelést végzők álláspontjaira tekintettel – figyelembe véve az átlagpontot, és azt a tényezőt is, hogy hányan nem rendelkeztek információval e téren – az összes erősség és gyengeség alapján, konszenzussal 35 pontra értékelte. A konszenzusteremtés a módszertani útmutató alapján megvalósítható volt, és egybehangzó eredményt hozott.

5.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival.

Ezen alkritérium azt vizsgálja, hogy mennyire vannak összehangolva az egyes folyamatok a szervezeten belül, illetve az együttműködő partnerekkel. Az igazságügyért felelős elnökhelyetteség egyes szakterületeire is teljes mértékben igaz, hogy más, főleg állami szervezetekkel együttműködve tevékenykednek az ügyfelek, illetve a hozzá forduló állampolgárok érdekében.

Ki kell emelni, hogy az 5-ös és 6-os kritérium vizsgálata során ez az alkritérium kapta a legmagasabb értékelést, a kérdésre adott válaszok átlagos pontszáma 34 volt. Ez a szám az összes vizsgált alkritérium átlaga fölött van, vagyis azt mutatja, hogy ezen a területen a szervezeti egység teljesítményét a többi szegmens átlagánál magasabbra értékelik. A válaszadás során kevesen adtak 0 pontot a kérdésre, a 15 válaszadóból több mint 6-an vagy 40, vagy ennél magasabb pontszámot adtak, közülük hárman 80 pontra értékelték. A válaszolók több erősséget is kiemeltek, pl. azt, hogy folyamatos a kormányzati és civil szervezetekkel a kapcsolattartás, emellett jónak mondható a szervezeten belüli együttműködés is, valamint az ügyfelek tájékoztatása. A közös munka számos projekt keretében valósul meg, amelyek eredményeit igyekszik fenntartani a szervezet. Az egyik értékelő szerint a *„folyamatokat nem szervezeti egység szinten kezelik, hanem a szolgáltatások megfelelő ellátása érdekében kapcsolatokat alakítanak ki más szervezetekkel, munkamegosztásra törekednek, folyamatos egymás tájékoztatása”*. Ezen kívül többen erősségként említették a koordináció meglétét és a rugalmasságot, valamint az együttműködések hatékonyságára

hívták fel a figyelmet. Szintén pozitívum, hogy a „*szervezeti egység fő folyamatai szorosan össze vannak hangolva a területi hivatalok folyamataival*”, amelyet az is bizonyít, hogy több szakterületen országos egységes iktatórendszer működik.

A konszenzusteremtés során a jelenlévők tovább emelték ezen alkritérium pontszámát, 45 pontban állapodtak meg, amely még benne van a megvalósítás fázisát jelentő „A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük” kategóriában, azonban ez a tovább emelt pontszám is arról tanúskodik, hogy a szervezeti egység jelentős eredményekkel rendelkezik ezen a területen.

A pozitívumok mellett természetesen érdemes számba venni a fejlesztendő területeket is. Többen kiemelték, hogy a meglévő folyamatokon, azok működésén érdemes lenne fejleszteni mind a humán erőforrás tekintetében, mind pedig az elektronikus ügyintézés vonatkozásában. Többen a civil szervezetekkel való szorosabb együttműködést szorgalmazzák, mert „*ezzel a közigazgatás még közelebb kerülhet az állampolgárhoz*”. Volt olyan kitöltő is, aki a teljesítményt ösztönző rendszer kialakításában lát előrelépési lehetőséget. Összességében elmondható, hogy ez az egyik olyan területe a szervezeti egységnek, amely – a jogelőd több éves eredményeire támaszkodva – jónak mondható, széleskörű a külső kapcsolatrendszer a társszerveket illetően, valamint az ehhez kapcsolódó folyamatokat több-kevesebb hiányossággal igyekszik szervezeten belül is jól működtetni. A meglévő eredmények jó alapot biztosítanak arra, hogy a szükségletek és lehetőségek függvényében további fejlesztéseket lehessen kidolgozni és végrehajtani.

6. kritérium – Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

A kritérium a szervezet azon eredményeit vizsgálja, amelyeket az állampolgároknak/ügyfeleknek a szervezetre és a szervezet termékeire és szolgáltatásaira vonatkozó elégedettsége terén elért. Mindezt két aspektusból teszi: egyrészt az állampolgárok/ügyfelek által kialakított szubjektív vélemény, másrészt az elégedettségükhöz kapcsolódó, azt alátámasztó objektív belső teljesítménymutatók által. Az állampolgárok/ügyfelek véleményének megismerése közvetlenül történik, pl. ügyfél-elégedettségi kérdőívek használatával, fókuszcsoportos beszélgetések alkalmazásával. Ezzel szemben a belső teljesítménymutatók körében azon mutatókat veszi számításba a szervezet, amelyekkel objektíven megítélhető a nyújtott termék vagy szolgáltatás minősége (pl. ügyfélpanaszok száma).

6.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban. Az alkritériumot 15 fő értékelte, akik közül 4 fő adott nullás értéket. A minimálisan adott

pontszám 5 pont volt, az ennél az alkritériumnál maximálisan adott 60 pontra két fő értékelte az elért eredményeket. Ezek alapján az alkritérium átlagos pontszáma 27 pontban került meghatározásra, mely pontszámmal a konszenzus teremtés során a tesztelő munkacsoport tagjai is egyetértettek, azt a konszenzus teremtés eredményeként jóváhagyták.

A két szélsőérték vizsgálatánál az alábbi megállapításokra jutott a munkacsoport: a minimum értéket adó munkatárs értékelése azon a megállapításon alapult, hogy az állampolgárok/ügyfelek véleményéről, értékeléséről nincs a szervezeti egységnek információja, az ezzel kapcsolatos tapasztalatok kizárólag a beérkező panaszok, fellebbezések alapján mérhetőek, erősséget az értékelő kolléga nem tudott meghatározni. Ezzel szemben a maximális pontszámok értékelői kiemelték a szervezeti egység jó megítélését, megközelíthetőségét, akadálymentesíthetőségét, személyes és telefonos elérhetőségét, az érdekelt felek bevonását, a hatósági ügyintézés nyomonkövethetőségét, átláthatóságát, dokumentálhatóságát. A fejlesztendő területek között az értékelők véleménye nagyrészt azonos; az ügyfélelégedettség mérés hiányát mindenki hangsúlyozta, emellett nagy számban jelentek meg az átláthatóságra, az állampolgárok bevonására, valamint az ismertség növelésére vonatkozó javaslatok is.

A konszenzusteremtésnél a tesztelő munkacsoport tagjai megállapodtak abban, hogy az értékelők véleményét figyelembe véve a 6.1 alkritérium vonatkozásában a szervezeti egységet a módszertani útmutatóban foglalt PDCA skálán a tervezés (Plan) szakaszába lehet besorolni, így értékelése 11 és 30 pont közé tehető. Ennek megítélésénél döntő szerepet kiemelten a mérések hiánya játszott, mindemellett a munkacsoport figyelembe vette azt a tényt is, hogy léteznek tervek ilyen mérések kialakítására és végzésére. Ennek alapján az értékelés átlagpontszámaként kapott 27 pontot a munkacsoport a konszenzus teremtés eredményeként elfogadta.

6.2. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján.

Az alkritérium a kitöltők által adott válaszok alapján az állampolgárok/ügyfelek elégedettségét hivatott mérni. Az elért eredményeket aszerint értékelhetjük, hogy a szolgáltatások minőségét hogyan ítélik meg az állampolgárok/ügyfelek, és ezt milyen teljesítménymutatók alapján méri a szervezet. Ilyen mutató lehet pl. az ügyintézési, illetve várakozási idő vagy a reklamációk száma, amelyek objektív mutatói lehetnek a szolgáltatások minőségének. Ennél az alkritériumnál azokat a belső teljesítménymutatókat kellett értékelniük a kitöltésben résztvevőknek, amelyek információt szolgáltatnak arról, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatások és termékek milyen mértékben képesek kielégíteni az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait. Az értékelésben részt vevők közül 15 fő töltötte ki az alkritériumhoz kapcsolódó értékelést, azonban 7 fő 0-s értékkel „nincs információ”-t

jelzett, másik 2 fő ugyan 5-ös, illetve 9-es értéket jelenített meg, kifejtve a saját tapasztalataik alapján a fejlesztendő területek mezőt, azonban ők is lefektették, hogy nincs információjuk az ezen a területen mért eredményekről, illetve ilyen irányú felmérések létezéséről. Az átlag ennek alapján 15 pont lett, amelyet a konszenzus megerősített, ahol a résztvevők szintén a 15-ös értéket tartották reálisnak.

A kitöltésben részt vevők, akik kifejtették véleményüket az alkritériummal kapcsolatban, bizonyítékot, tényeket nem említettek, csupán személyes tapasztalataikat jelenítik meg az erősségek és fejlesztendő területek oldalán. Mivel a szervezeti egység másodfokú hatósági működése során jogszabályi kötelezettségeknek is eleget tesz szolgáltatásai nyújtása közben, így az ügyfelek felé történő szolgáltatás minősége a határidők betartása, a jogszabályi kereteknek való megfelelés. Ezt ugyan a szervezeti egység nem méri, de a jogszabályoknak való megfelelés a dolgozók válaszai alapján megvalósul. Ezen túl a szervezeti egység saját hatáskörben nyilvántartja a panaszokat, és beépíti a napi működésébe. A fejlesztendő területek közt több helyen megjelenik a pontos tájékoztatás, információnyújtás az állampolgárok/ügyfelek felé, akár a szervezet internetes oldalán, akár egyéb tájékoztató felület formájában. További javaslat az ügyfél-elégedettség mérése.

Összegezve a szervezeti egység által ezen a területen elért eredményekről azt mondhatjuk, hogy a konszenzus megbeszélés alapján keletkezett 15-ös pontszám reális. A szervezeti egységnél dolgozó munkatársak saját hatáskörükben és a jogszabályi kereteknek megfelelően az állampolgárok/ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások színvonalát igyekeznek növelni, mindezt a visszajelzések alapján beépítik a napi működésbe. Felmérések, ügyfél-elégedettség mérése, az állampolgárok bevonása a szolgáltatások kialakításába, minőségének javításába a szervezeti egységnél nem történik meg, de a válaszok alapján a kitöltésben részt vevők igényelnék ennek mérését. Az igényfelmérés e tekintetben megtörtént, a hatékony közigazgatás megvalósításához a mérési mutatók kidolgozása a következő fázis.

7. kritérium – Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A kritérium a munkatársakkal kapcsolatos eredményeket mutatja be, hogy mit tesz annak érdekében a szervezet, hogy a munkatársak motivációját, elégedettségét növelje, illetve felméri a véleményük és teljesítményük terén elért eredményeket. Ezt egyrészt a munkatársak véleményén, elégedettségén alapszik, amelyek szubjektív eredményt fognak mutatni. A kritérium kapcsán a munkatársakat közvetlenül kell megkérdezni pl. kérdőívek, felmérések, értékelések, interjúk és konzultációk útján. Másrészt az objektív eredmények mérése érdekében a szervezetnek a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatókat is használnia kell a munkatársai elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából. A kritériumra adott átlagosan 16-os pontszám azt jelzi, hogy a szervezet ezen kritérium esetében a PDCA ciklusban a tudatos tervezés szintjéről átlépett a

megvalósítás szintjére, tehát a munkatársak jóllétének érdekében megkezdte az intézkedések megtételét.

7.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján.

A 7.1. alkritérium a munkatársak elégedettségét, motivációját méri fel a szervezet működésével, a munkatársaknak nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatban. A válaszadók igen megosztónak találták a szervezet működését e területen. Az értékelési skála adatai alapján a PDCA ciklus minden szintjét érintették a válaszok, az átlagérték 21 pont lett. A fejlesztendő területek körét a válaszadók körültekintően értékelték a szöveges mezők kifejtésével, amely azt mutatja, hogy véleményükkel, javaslataikkal erősítenék a szervezet ezirányú tevékenységét, ha a tervezés fázisból a tényleges megvalósítás fázisba lépnének. Ilyen javaslat volt többek között a továbbképzések lehetősége, a szervezeten belüli párbeszéd erősítése, a munkakörülmények javítása, munkatársak bevonása és visszacsatolás. Erősségként határozták meg a szociális kérdések kezelésében való megfelelő megnyilvánulást, amennyiben van lehetőség a vélemények kifejtésére, az beépül a megvalósításba, a szervezet rugalmas a változáskezelésben. Többek említették, hogy nincs felmérés az elégedettségre vonatkozóan, de szükséges lenne megkezdni a tevékenység végrehajtását.

Összességében tehát az alacsony értékelési átlagpontszám (21) ellenére a munkatársak motiváltak az alkritériumban foglalt szolgáltatások minőségének javításában, a szervezet megítélésének javításában a területre vonatkozó javaslataikkal. Az értékelési skála 0 és 50 között mozgott. A válaszadók igénylik az alkritérium vizsgálatát, az elégedettség felmérését és a munkatársak részvételét a lehetőségek felmérésében, a javaslatok mérlegelését a döntések meghozatalakor.

7.2. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján.

Az alkritérium az objektív eredmények tükrében vizsgálja a szervezet munkatársainak szükségleteinek és elvárásainak kielégítésével kapcsolatos törekvéseit.

Az értékelés során igen alacsony, 10-es pontszámú átlagértéket ért el a szervezet, amely az átlagértékek között a kritériumok és alkritériumok között is a legalacsonyabbnak számít. Ez az eredmény főként annak tudható be, hogy a kitöltésben részt vevő munkatársak többségének nincs arra vonatkozó információja, hogy a szervezet objektív teljesítménymutatók alkalmazásával mérné a szervezet ezirányú eredményeit. Valószínűsíthető, hogy ha vannak is felmérések, azt a szervezet HR osztálya végzi, az eredményeket a szervezetben nem teszik

közzé. A munkatársak szakmai értékelése minden évben megtörténik, azonban ez is egyirányú adatközlés – visszacsatolás nélkül. A fejlesztendő területeknél kifejtett válaszok nem csak arról tájékoztatnak, hogy szükség lenne az adatok mérésére, de a válaszadók igényei ezen alkritériumnál is megjelennek, mint a motiváció, a betegszabadságok, a fluktuáció mértékének, a munkatársi panaszok számának mérésének szüksége. Ezen túl az egyéni teljesítmény mérése, a továbbképzések iránti igény, a munkatársak javaslatainak összegyűjtése és értékelése sem jelenik meg a szervezetben.

8. kritérium - Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A kérdőív ezen fejezete arra keresi a választ, hogy milyenek az adott szervezet, illetve szervezeti egység társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos eredményei. Fontos vizsgálni, hogyan tanúsít felelős magatartást a fenntartható fejlődéshez, milyen plusz társadalmi szerepvállalást valósít meg (pl. a szervezet hozzáállását és hozzájárulását az általános életminőség javítása, a környezet védelme és a globális erőforrások megőrzése, a foglalkoztatási esélyegyenlőség biztosítása, az etikus magatartás, valamint a közösség bevonása és a helyi fejlesztésekben való közreműködés terén). Továbbá ezen mérőszámok kapcsolódhatnak a vezetői stílushoz, valamint a szervezet magatartásából fakadó gazdasági hatásokhoz is.

8.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján.

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

Az ún. társadalmi hatások (8.1. alkritérium) között több kiváló eredmény született. A válaszadók szerint a szervezeti egység működése jobban ösztönzi ügyfeleink, partnereink jogkövető magatartását, működése során etikus magatartást tanúsít, a kötelező feladatokon túl részt vesz a szakmai közéletben (információs napok, árvízvédelem, civil és sportprogramok). Ugyanakkor a válaszadók által adott alacsony pontszámot (20 pont) az magyarázza, hogy a szervezeti egység nem rendelkezik mérésekkel, csak „hallottuk” vagy „ezt mondják” bizonyítékokat ismerünk. A szervezet ismertsége még mindig nem éri el a kívánt mértéket. Sok ügyfél csak utólag, illetve más társszervektől (pl. rendőrség, kormányhivatal, gyámhivatal, önkormányzat stb.) szerez tudomást a szervezet szolgáltató tevékenységéről.

8.2. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján.

Ezt az alkritériumot 15 értékelő töltötte ki, az értékelések alapján az átlagpontszám 27 lett.

A vélemények 0 és 70 pont között változtak. Nulla pontot – figyelemmel arra, hogy nincsenek mérések, eredmények, vagy a kérdésre vonatkozóan az értékelő nem rendelkezett információval – az értékelők közül négyen adtak.

A további értékelők a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességét és hatékonyságát – függetlenül attól, hogy a szervezet nem rendelkezik hivatalos mérésekkel és mérési adatokkal – összességében értékelték.

Az értékelések közül a legmagasabb pontszám a 70 lett, azonban az indokolásból kiderül, hogy az értékelő kizárólag a nyilvánosságra illetve a médiaszereplésekre alapozta értékelését („*A feladatok nyilvánosságából, a médiaszereplések után a visszajelzések megfelelőek.*”), így a megadott értékelés nem minősíthető kellően megalapozottnak, különös figyelemmel arra a módszertani útmutatóban foglalt értékelési szempontra is, mely szerint az eredmények értékelése során a 70 pontszám a javuló tendenciát jelenti, illetve hogy a kitűzött célok többsége teljesült.

Ugyanakkor a tendenciát tekintve mindenképpen figyelembe kell venni a vizsgált és önértékelést végző szervezeti egységek jogelődei e téren kifejtett tevékenységét, ahol is a társadalmi felelősségvállalás terén a jogelőd(ök) konkrét intézkedéseket tettek (pl. főigazgató utasítás kiadása), illetve méréseket, igényfelméréseket (pl. kerékpárral történő munkába járás) végeztek.

Főigazgatói utasítás született a hivatali költségek csökkentése és racionalizálása céljából (pl. az elektromos áram, a számítógépek, légkondicionáló berendezések költségtakarékos használata érdekében, továbbá üzemanyag-megtakarítás érdekében a hivatali gépjárművek igénybevételére vonatkozóan), mindez egyúttal a környezetre gyakorolt káros hatások mérsékléseként is tekinthető. A jogelőd intézmények végeztek ügyfél-elégedettség mérést, továbbá ügyfélszolgálati kézikönyvet dolgoztak ki annak érdekében, hogy munkatársaik még inkább az ügyfelek igényeihez és elvárásaihoz igazított szolgáltatásokat nyújtsák, ezzel növelve az ügyfelek elégedettségét, és a szolgálatok hírnevét.

Fontos kezdeményezés volt a munkatársak elkötelezettségének és „komfortfokozatának” növelése érdekében azon felmérés, mely a kerékpárral történő munkába járást vizsgálta, majd ennek támogatása és ösztönzése jeléül biciklitárolót alakított ki a hivatal, megkezdődött továbbá a „Zöld Iroda” program népszerűsítése is a hivatalon belül.

Az önértékelés során a tesztelők többsége erősségként emelte ki az egészségmegőrzésért indított programokat (pl. dohányzás megelőzése, sportprogramok, évente orvosi vizsgálat és véradási lehetőség), a költségtakarékosság jegyében kialakult gyakorlatot a kétoldalas, papírtakarékos nyomtatásra nézve, továbbá a szociálisan rászorulóknak irányába nyújtott szolgáltatásainkat.

Az értékelők ugyanakkor hiányosságként rögzítették, hogy a kérdés vonatkozásában nincsenek hivatalos mérések, és „*több irodai környezetbarát megoldás bevezetése lenne szükséges*”, továbbá nagyobb energiatakarékosság. A megkérdezettek egy része úgy értékelte, hogy kevés a munkavállalók által „*indítványozott, széles körben meghirdetett fórum*”.

A fent kifejtettek alapján, illetve a tesztelők által megfogalmazott indokolások alapján megállapítható, hogy az átlagértékként kialakult 27 pont (csökkenő tendencia) az alkritérium vonatkozásában reálisnak mondható.

9. kritérium - Kulcsfontosságú eredmények

A 9., egyben utolsó kritérium a szervezet kulcsfontosságú eredményeit vizsgálja, azaz, hogy a szervezet milyen mértékben tudja elérni a küldetéséhez, jövőképehez és stratégiájához rendelt céljait és az azokhoz tartozó célértékeket.

A kulcsfontosságú eredményeket a külső és belső eredmények terén csoportosíthatjuk. A külső eredmények a szervezet küldetéséhez és jövőképehez, stratégiaalkotásához és tervezéséhez, valamint kulcsfontosságú folyamataihoz kapcsolódnak, míg a belső eredmények a szervezet belső működésének eredményességéhez és a szervezet hatékonyságához kapcsolható eredménymutatók, elsősorban a szervezet emberi és egyéb erőforrásainak, és a támogató folyamatainak irányításához kapcsolhatóak. A tesztelést végzők értékelése alapján a szervezet ezen kritérium kapcsán átlagosan 21 pontot ért el.

9.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása).

Az alkritérium vizsgálata a külső eredményekre, tehát a szervezet stratégiájának megvalósítására terjed ki, vagyis azt veszi sorra, hogy a szervezet munkája során mennyire képes a külső érdekeltek elvárásainak eleget tenni, összhangban a szervezet küldetésével és jövőképevel. Értékelni kell továbbá azt is, hogy a vizsgált eredmények alapján milyen mértékben képes javítani a szervezet szolgáltatásait és termékeit, eredményeit és tevékenységének hosszabb távú hatását. Az átlagosan 25 pontos eredmény nem feltétlenül mutatja meg a reális eredményt, ugyanis a válaszadók nagy többsége 0-s pontot adott, azaz nincs információja a szervezet ezirányú felméréseiről. Számunkra ez azt mutatja, hogy amennyiben vannak felmérések a külső eredmények kapcsán, azt a szervezet nem kommunikálja a munkatársak felé.

Azon munkatársak, akiknek van tudomása, rálátása a szervezet által kommunikált külső eredményekre, az ő visszajelzéseik alapján a szervezet eredményei pozitívak, a számszerű eredmények 15 és 90 között mozognak, nagyobb többségében 35 fölötti eredménnyel. Az

ügyfeleknek, külső partnereknek nyújtott szolgáltatások minőségéről jók a visszajelzések, és a szervezet törekszik az eredmények megtartására, a külső megítélés javítására.

Összegezve elmondható, hogy az alkritériumra adott válaszok 0 és 90 közötti ponteredmény között mozogtak. A válaszadók nagy része úgy ítélte meg, hogy nincs információja a szervezet által mért külső eredményekre vonatkozóan, azonban aki a válaszadásban kompetensnek érezte magát, az pozitívan nyilatkozott a kulcsfontosságú folyamatok, a szervezet stratégiaalkotása és a célok elérése területén mutatkozó eredményekről.

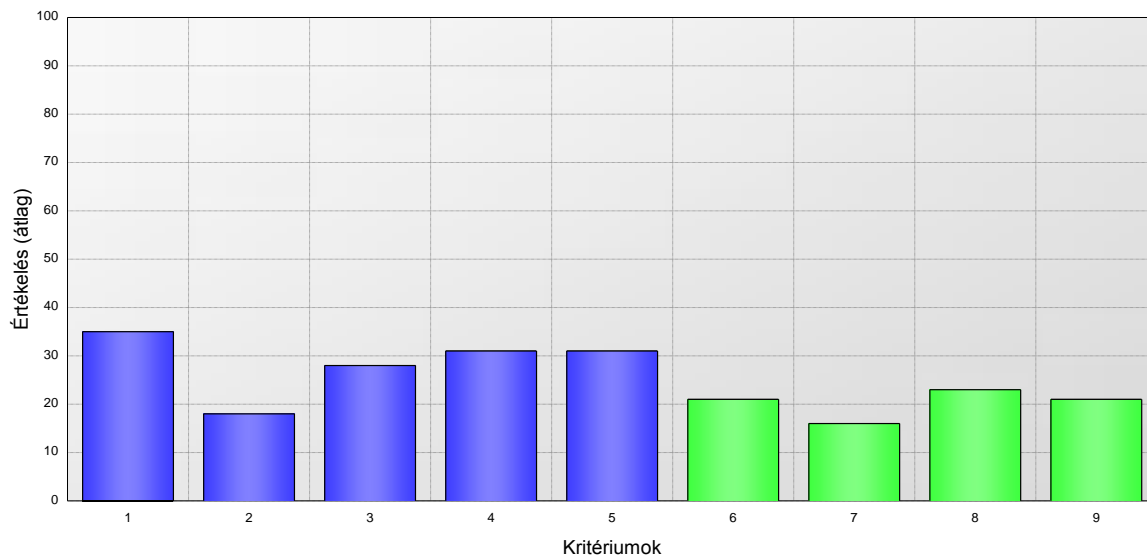
9.2. alkritérium: Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága).

Ezen alkritériumban a „belső” eredmények a szervezet működésének hatékonyságát, a működés gazdaságosságát vizsgálják, mint pl. a folyamatok menedzselése, pénzügyi mutatók vagy az erőforrások felhasználása. A vizsgált szervezettel való együttműködés eredményeinek áttekintése és a belső ellenőrzés során tapasztaltak is idevonatkozó mérési eredményül szolgálhatnak. A pontozás átlaga 18, amely alacsonyabb értéket mutat, mint a 9.1. alkritériumnál összesített eredmény. Ez arra enged következtetni, hogy a szervezeti egység külső eredményeit jobbra értékeli a vizsgálatban résztvevő munkatársak, mint a szervezet belső működésnek hatékonyságát.

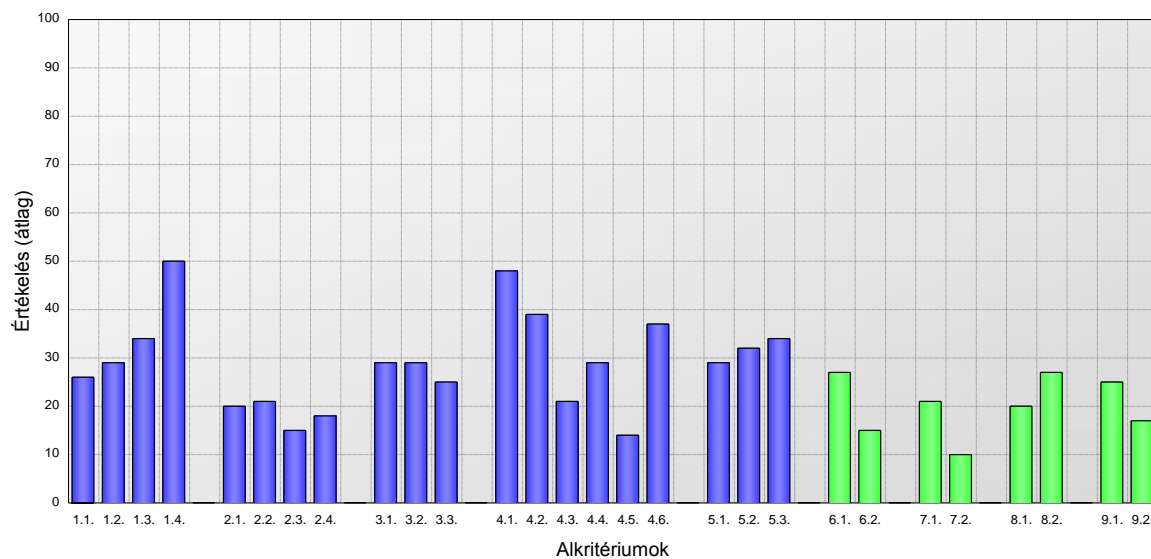
Ennél az alkritériumnál is több, szám szerint 6 munkatárs adott 0 pontot, indokolásuk szerint nincs információjuk a kérdéstről, illetve volt aki szerint *„nincs erre vonatkozó szervezeti mérés, mért eredmény”*. Volt olyan értékelést végző kolléga is, aki annak ellenére adott 0 pontot, hogy azt nyilatkozta: a *„KIM ellenőrzések, ÁSZ ellenőrzések eredményei jónak mondhatók”*, ill. *„partnerkapcsolataink vannak, ebből pl. projekteredmények vannak, és jók”*. Valójában a fenti eredmények is külső ellenőrzéseket, és nem a szervezet által végzett belső vizsgálatokat említenek, azonban pozitív eredményekre utalnak a szervezet működésével kapcsolatban. A magasabb pontszámot adók közül az erősségek között kiemelték a költséghatékonyságot, hogy szervezet az erőforrásaival (anyagi, tárgyi, humán) megfelelően gazdálkodik, továbbá, hogy a *„szervezeti egységtől érkező visszajelzésekre történik vezetői reakció”,* a felsővezetők a beszámolókat ismerik, és elismerik a kollégák teljesítményét. Az egyik vélemény szerint a hatósági közreműködés tekintetében mérhető a megszületett dokumentumok/megállapodások száma, amely a munkaerő költséghatékony felhasználásával kerül megvalósításra. Fejlesztendő területként a gyorsabb ügyintézés, a hatékonyabb kommunikáció az adminisztrációs terhek csökkentésnek igénye és a feladatok elvégzéséhez szükséges kapacitás biztosítása került megnevezésre.

Az egyes kritériumokra adott pontszámok összesített eredményét a 2. számú ábra mutatja, az alkritériumok összesített eredményét pedig a 3. számú ábra szemlélteti.

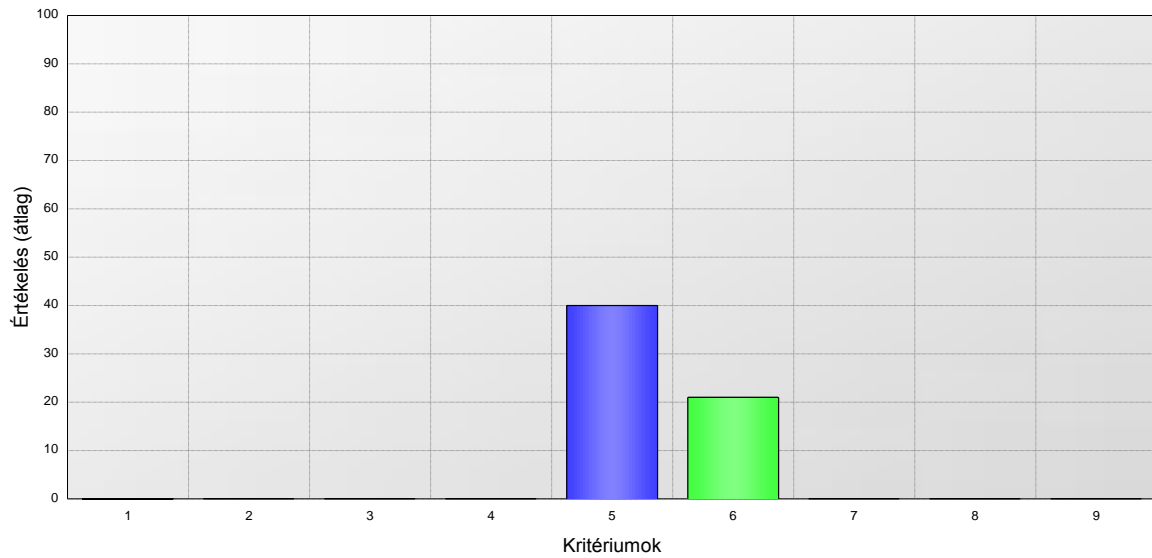
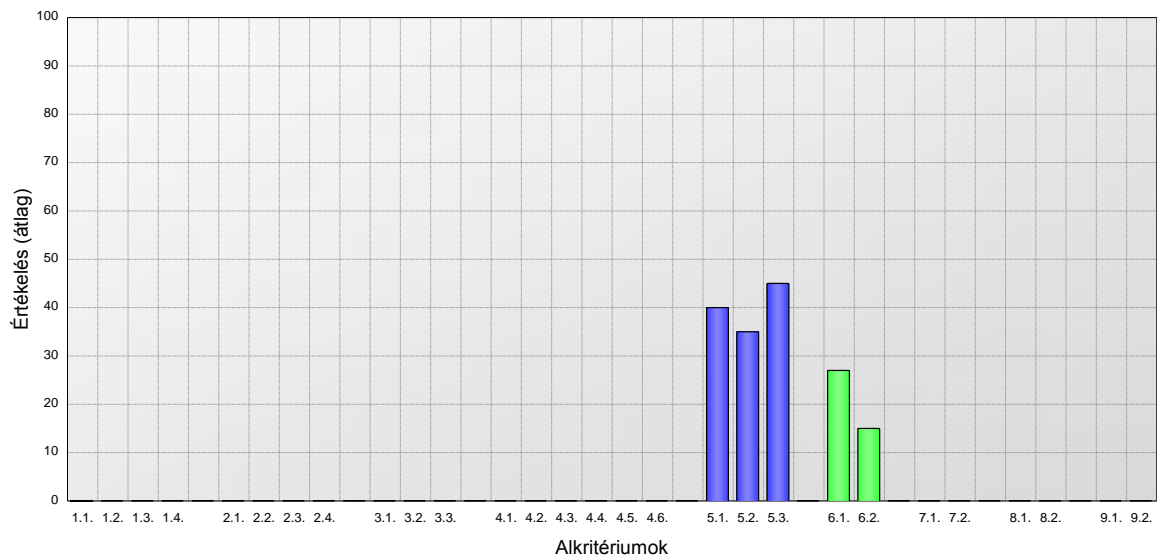
2. ábra: Kritériumok összesített eredménye



3. ábra: Alkritériumok összesített eredménye



Az 5. és 6. kritérium esetében végzett konszenzusteremtés eredményét a 4. számú ábra mutatja be, az alkritériumok eredményét az 5. számú ábra szemlélteti.

4. ábra: Konszenzus eredménye kritériumonként**5. ábra: Konszenzus eredménye alkritériumonként**

Budapest, 2013. augusztus 28.

6/C (CAF) tesztelési munkacsoport

