

KÉK szerinti kirendeltségi Önértékelési Segédlet

TÁMOP-1.3.1-07/1.-2008-0002 „A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként” kiemelt projekt
3. „Stratégiai irányítás és regionális tervezés támogatása” komponens
3.3 „Minőségfejlesztés” alprojekt
3.3.1 „Partnerközpontú kirendeltségi minőségirányítási modell kiterjesztése”

A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



KÉK SZERINTI KIRENDELTSÉGI ÖNÉRTÉKELÉSI SEGÉDLET

TÁMOP

1.3.1.A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként kiemelt projekt

3. Stratégiai irányítás és regionális tervezés támogatása komponens

3. Minőségfejlesztés alprojekt

1. Partnerközpontú kirendeltségi minőségirányítási modell kiterjesztése

Készítette:
Katonáné Bellovits Andrea
Koroknai Györgyné

Kiadja:
a Foglalkoztatási Hivatal
Felelős kiadó: Komáromi Róbert főigazgató

Készült:
a Foglalkoztatási Hivatal Digitális Nyomdájában
Felelős vezető: Fülep Sándor–Szauer Gyöngyi
Táskaszám: 004/2011

Budapest, 2011. január

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés, előzmények.....	4
2. Az egyes kritériumok, alkritériumok értelmezése és értékelése	5
3. Az egyes kritériumok részletes kifejtése	9
Adottságok.....	9
1. kritérium: Vezetés	9
2. kritérium: Stratégia és tervezés.....	19
3. kritérium: Munkatársak	28
4. kritérium: Együttműködés és erőforrások.....	35
5. kritérium: Folyamatok.....	47
Eredmények	55
6. kritérium: Állampolgár/ügyfél-központú eredmények	55
7. kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények.....	60
8. Kritérium: Társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények.....	65
9. Kritérium: Az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények.....	70
4. Kitöltési Útmutató a Közös Értékelési Keretrendszer (KÉK) kérdőív használatához, pontozás	
összesítés	75
Adott érték-összesítő lap	78

1. Bevezetés, előzmények

A Társadalmi Megújulás Operatív Program 1.3.1. kiemelt projekt, Minőségfejlesztési alprojekten belül a „Partnerközpontú kirendeltségi minőségirányítási modell kiterjesztése” keretében további 21 kirendeltségen kerül bevezetésre a minőségfejlesztés.

A partnerközpontú kirendeltségi minőségirányítási modell (a továbbiakban: pkmm) eszköztárába beépítésre került a közigazgatás intézményei számára az EU által ajánlott önértékelési rendszer (Common Assesment Framework=CAF, magyar nevén: **Közös Értékelési Keretrendszer=KÉK**) is, mely a bevezetésre kerülő modell kulcseleme.

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációs programja, a HEFOP 1.2. intézkedés keretében 2007-ben elkészült a „Módszertani Útmutató a Közös Értékelési Keretrendszer (KÉK) szerinti önértékelés elvégzéséhez az Állami Foglalkoztatási Szolgálat kirendeltségein”.

Az útmutató megírásával szinte egy időben a CAF 2002. évi változata felülvizsgálatra került 2006-ban, ezért szükségessé vált az útmutató aktualizálása.

A CAF 2002 és a CAF 2006 közötti fő különbségek

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

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

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

A CAF modell szerinti önértékelés lehetőséget ad a szervezet részére, hogy többet tudjon meg önmagáról. Összehasonlítva egy teljes körű minőségirányítási modellel, a CAF-ot kifejezetten

felhasználóbarát modellnek tervezték. Bármely szervezet, amely ennél tovább akar lépni, a részletesebb modellek egyikét választja ki. A CAF-nak megvan az az előnye, hogy kompatibilis ezekkel a modellekkel, és ennél fogva első lépés lehet egy, a minőségirányítás terén továbbhaladni szándékozó szervezet számára.

A jelenlegi **KÉK szerinti kirendeltségi önértékelési segédlet** „A KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER (KÉK) 2006. ÉVI NEMZETI VÁLTOZATA” alapján készült, kirendeltségre adaptálva, a 2007. évi Útmutató aktualizálásával, az új pontozási rendszer megjelenítésével.

A Segédletbe beépítésre került a „Módszertani útmutató a Közös Értékelési Keretrendszer (KÉK) alkalmazásához (2008.), valamint a Kiegészítő Útmutató a Közös Értékelési Keretrendszer (KÉK) KÉRDŐÍV 2008. évi használatához (FSZH 2008.) anyagok.

A Segédlet célja, hogy gyakorlati segítséget nyújtson a kirendeltségek számára a KÉK szerinti önértékelés alkalmazásához, az alkritériumok értelmezéséhez a példák magyarázatával, az önértékelési folyamat megtervezéséhez és a számszaki értékelés elvégzéséhez.

A Segédlet ilyen módon történő összeállításának további célja, hogy egy anyagban, összegezve álljon rendelkezésre a kirendeltségnek a KÉK szerinti önértékelés elvégzéséhez a szükséges ismeret, tudásanyag.

2. Az egyes kritériumok, alkritériumok értelmezése és értékelése

A Segédlet e pontja a 2007-ben kiadott Módszertani Útmutató felhasználásával, a kritériumok és alkritériumok aktualizálásával készült, követve a kérdőívek egyes kritériumainak módszertani feldolgozásakor az alábbiak alkalmazását:

- A **kérdőív felépítését** (kritérium, alkritérium), valamint az ÁFSZ-ben már elfogadást nyert **példákat változatlanul hagyva az értelmezést segítő mintaértékeléseket, magyarázatokat** minden esetben **dőlt betűvel** írjuk.

A felsorolt – általában az eddigi gyakorlatban előfordult – példák természetesen csak a gondolkodást segítik, azokhoz hasonló jellegű intézkedések, kiemelhető eredmények sorolandók fel általában az értékelés elvégzésénél.

- Nagyon fontos, hogy minden esetben felsorolásra kerüljenek az értékelő szempontjából **kiemelkedő eredmények**, mert úgy a konszenzusteremtésnél, mint a szervezetek közötti összehasonlításnál nagy szerepe van.
- Ugyancsak jelentős, hogy az értékelő felsorolja az általa javasolt **fejlesztendő területeket** is, mert az az önértékelés elemzéséhez, valamint a későbbi intézkedések megfogalmazásához ad segítséget.
- Az önértékelés elvégzésénél az **alkritériumokat kell összességében értékelni**, ezért egy-egy példa megítélése akár ki is maradhat, ha az értékelő nem látja fontosnak, illetve nem tudja megítélni információ hiányában.
- A segédletben, az alkritériumoknál minden esetben egységesen csak **az értékelő táblát szerepeltetjük**, konkrét értékadatot a bemutatott példákra nem tüntetünk fel.
- Végül mindenképpen szükséges az **alkritérium rövid indoklása**, összefoglaló jellegűen.

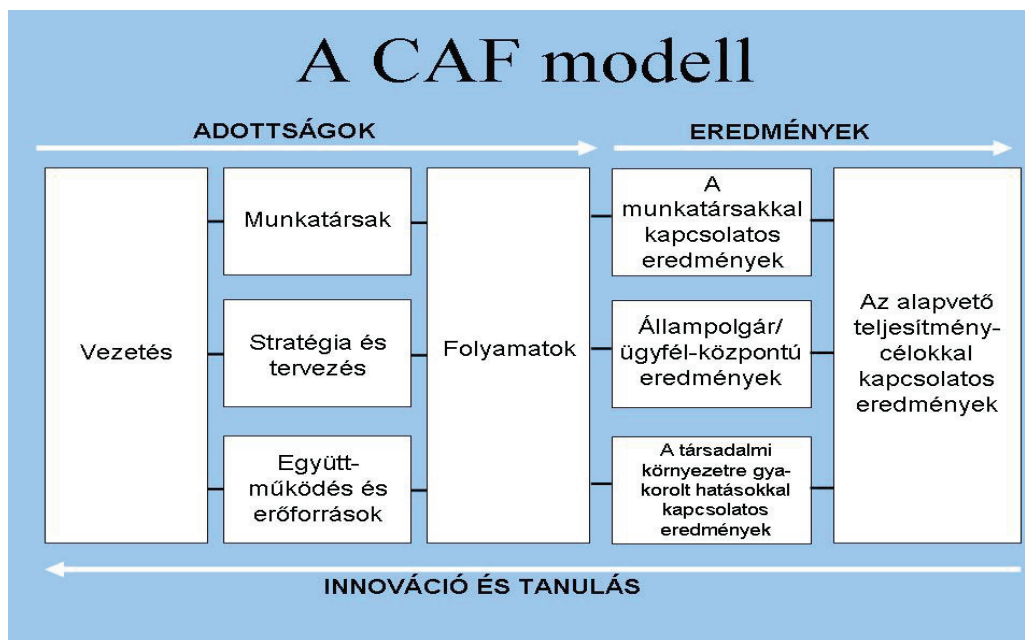
Több szakirodalom is foglalkozik a KÉK szerinti önértékeléssel, annak felépítésével (Pl. Kézikönyv, Módszertani útmutató), de mielőtt áttérnénk az egyes kritériumok, alkritériumok értelmezésére tekintsük át a legfontosabbakat.

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

Felépítése

A kilenc részes felépítés azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket figyelembe kell venni bármely szervezeti (kirendeltségi) elemzés/átvilágítás során. Az 1–5 kritérium a szervezet (kirendeltség) adottságaival foglalkozik. Ezek határozzák meg, hogy mit tesz a szervezet (kirendeltség), és hogyan közelíti meg feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6–9 kritériumokban, az állampolgárok/ügyfelek, munkatársak, a társadalom és a kulcsfontosságú teljesítmény terén elért eredményeket mérjük érzékelési mérésekkel és a belső mutatókat értékeljük. Minden egyes kritérium tovább bontható az alkritériumok listájára. A 28 alkritérium meghatározza azokat a fő kérdésköröket, amelyeket figyelembe kell venni a szervezet (kirendeltség) értékelésekor.

Ezeket olyan példák illusztrálják, amelyek részletesebben magyarázzák el az alkritériumok tartalmát, és lehetséges vizsgálati területeket javasolnak ahhoz, hogy feltárjuk, a hivatal (kirendeltség) milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott követelményekre.



Fő jellemzők

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

A KÉK az alábbiakat nyújtja:

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

- a különböző minőségügyi kezdeményezéseknek a hétköznapi munkafolyamatokba történő integrálásának eszköze;
- a haladás időbeni mérésének eszköze az időszakos önértékelések révén.

A modellen belüli kereszt-hivatkozások

A TQM és a CAF által alkalmazott holisztikus megközelítés nem csupán azt jelenti, hogy valamely szervezet működésének valamennyi területét gondosan felmérjük, hanem azt is, hogy a szervezet valamennyi alkotóeleme kölcsönhatást gyakorol egymásra. Különbséget kell tenni a

- modell baloldali része (az adottságok – okok) és annak jobboldali része (eredmények – okozatok) közötti ok-okozati viszony, és
- az okok (adottságok) közti holisztikus viszony között.

Csak ez utóbbiakra alkalmazható a holisztikus jelleg.

A modell bal- és jobboldali részei közötti átkötés: az adottságok (okok) és az eredmények (okozatok) közötti ok-okozati viszonyban nyilvánul meg, valamint ez utóbbtól az előbbi felé irányuló visszacsatolásban. Az ok-okozati kapcsolatok beigazolása alapvető fontossággal bír az önértékelésben, ahol az értékelést végzőnek mindig ellenőriznie kell az adott eredmény (vagy homogén eredményhalmaz) és a releváns kritériumokra és alkritériumokra vonatkozó "bizonyíték" közötti összefüggést az adottságok tényezők oldalán. Az ilyen összefüggést néha nehéz beigazolni, mert a szervezet holisztikus jellege miatt a különböző okok (adottságok) kölcsönhatást fejtenek ki egymásra az eredmény létrehozása során. Mindenesetre a jobboldalon megjelenő eredményektől kiinduló, a baloldalon lévő megfelelő kritériumokra irányuló megfelelő visszacsatolás meglétét ellenőrizni kell az értékelés során.

A adottságok oldalán lévő kritériumok és alkritériumok közötti átkötés: mivel az eredmények minőségét nagymértékben meghatározzák az adottságok közötti viszonyok típusa és intenzitása, ezt a fajta viszonyt fel kell tárni az önértékelésben.

Valójában ezek intenzitása nagyon különböző a különféle szervezetek között, és természetük nagymértékben meghatározza a szervezet minőségét. A kiváló szervezeteket pl. az 1. kritérium és a 2./3./4. kritérium közötti, valamint a 3. kritérium és a 4./5. kritérium közötti erőteljes interakciók jellemzik. A viszonyok nyilvánvalóan nem korlátozódnak a kritériumok szintjére. Meglehetősen gyakran lényeges interakciók valósulnak meg az alkritériumok szintjén.

3. Az egyes kritériumok részletes kifejtése

Adottságok

Az 1–5. kritérium a szervezetek (kirendeltség) adottságaival foglalkozik.

Ezek határozzák meg azt, hogy a szervezet (kirendeltség) mit tesz és hogyan viszonyul a feladataihoz a kívánt eredmények elérése érdekében. Az adottságokkal kapcsolatos intézkedések értékelését az adottságok értékelési táblára kell alapozni.

1. kritérium: Vezetés

Meghatározás

Egy szervezet vezetőinek magatartása elősegítheti a célok átláthatóságának és egységességének megteremtését, és olyan környezet kialakítását, amelyben a szervezet és annak emberei kiválóan teljesítenek. A vezetők irányítást adnak a szervezetnek. A vezetők dolgozzák ki a szervezet hosszú távú sikerességéhez szükséges küldetést, jövőképet és értékeket. Oly módon motiválják és támogatják a szervezeten belüli embereket, hogy szerep-modellként lépnek fel, továbbá megfelelő magatartási formákon keresztül, amelyek összhangban vannak a szervezet kinyilvánított és ki nem fejezett értékeivel.

A vezetők dolgozzák ki, alkalmazzák és ellenőrzik a szervezet vezetési rendszerét, valamint felülvizsgálják a teljesítményt és az eredményeket. Ők felelnek a teljesítmény javításáért és felkészülnek a jövőre a szervezet küldetésének teljesítéséhez szükséges változtatások megszervezésével.

A közszférában a vezetők alkotják a szervezet és a politikusok közötti fő határfelületet, és ellátják osztott felelősségi köreiket, továbbá felelősek a többi érdekelttel kialakított kapcsolatok kezeléséért, és az érdekeltel igényei kielégítésének biztosításáért.

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium az alábbiak szerint értékelhető:

1. Vezetés

Azt értékeljük, hogy a kirendeltség-vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a kirendeltség küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését, olyan környezet kialakítását, amelyben a szervezet és annak munkatársai kiválóan teljesítenek.

1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését, értékrendjét.

Példák:

1.) A kirendeltség-vezető kiemelten fontosnak tartja a minőségközpontú kirendeltségi értékrend kialakítását.

A kirendeltség-vezető úgy közvetíti a minőségközpontú kirendeltségi értékrend kialakítását, mint az elvégzendő legfontosabb feladatok egyikét. Teljes mértékben elkötelezett az iránt, hogy a minőségirányítás bevezetésre kerüljön a kirendeltségen.

- 2.) A kirendeltség-vezető nyitott az új önértékelési modell (módszer) megismerésére, bevezetésére és alkalmazására, a kirendeltség minőségi javulása érdekében.

A kirendeltség-vezető fontosnak tartja, hogy a kirendeltség erősségei, kiemelkedő eredményei, az előforduló hiányosságok, azok a területek, amelyeket fejleszteni szükségesek meghatározásra kerüljenek és támogatja a változtatásokat a fejlesztés érdekében.

- 3.) A kirendeltség-vezető közvetíti a dolgozók felé a munkaügyi szervezet jövőképét és küldetését.

A minőségközpontú kirendeltségi működés bevezetése során ki kell alakítani a kirendeltségi jövőképet, küldetést, értékrendet, amelyek nem lehetnek ellentétesek a munkaügyi szervezet jövőképével, küldetésével, értékrendjével. A kirendeltség dolgozói tudják, hogy a munkaügyi szervezetnek, a kirendeltségnek van jövőképe, küldetése, értékrendje, és nemcsak tudják, hogy léteznek, hanem ismerik a tartalmukat is.

- 4.) A kirendeltség-vezető aktívan részt vesz a megvalósításban, a jövőképet és a stratégiai küldetést operatív célokká alakítja.

A kirendeltség-vezető mindent megtesz annak érdekében, hogy a jövőkép, értékrend és a küldetés megvalósuljon. A feladatokat úgy fogalmazza meg a teljesítmény követelmény rendszerében, munkaköri leírásokban és a mindennapokban, hogy a feladatok elvégzése elősegítse a jövőkép, küldetés értékrend megvalósulását.

- 5.) A kirendeltség-vezető képes a környezeti változásokhoz igazodva folyamatosan javaslatot tenni a már meglévő szervezeti jövőkép, küldetés és értékrend változtatására.

A kialakított jövőképet, küldetést, értékrendet célszerű évente felülvizsgálni, szükség esetén változtatni. A felülvizsgálat és az esetleges módosítás nem a bevezetéskor, hanem a bevezetést követő években kerül elő.

- 6.) A kirendeltség-vezető úgy közvetíti (tájékoztatja) a kirendeltség tagjai felé a jövőképet, küldetést és értékrendet, hogy a kirendeltség minden tagja képes legyen azt megérteni, és képes legyen elfogadni a vezetői döntések motivációit.

A kirendeltség-vezető a kirendeltség valamennyi dolgozójában tudatosítja a jövőképet, küldetést, értékrendet, nem elegendő, ha csak egy-két dolgozó ismeri őket. A dolgozók ismerik a vezetői döntések okait és miértjeit is.

- 7.) A kirendeltség-vezető az érdekkonfliktusok kezelését az érdekütköztetések lehetséges területeinek meghatározásával, és a munkatársaknak szóló útmutatások kiadásával segíti.

A kirendeltség-vezető fontosnak tartja, hogy meghatározza az érdekütköztetések lehetséges területeit és a munkatársak bevonásával kezelje az érdekkonfliktusokat a kirendeltség zavartalan működésének biztosítása és fejlesztése érdekében.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltség rendelkezik jövőképpel, küldetéssel, van értékrendje, amelyeket a dolgozók ismernek. Kifüggesztettük olyan helyekre (ügyfélváróban, álláskereső klub szobában), ahol minden partnerünk láthatja.

A kirendeltség ÁFSZ partnerközpontú minőségdíj elismerésben részesült.

Fejlesztendő területek			
<p>A küldetés, jövőkép, értékrend felülvizsgálata, szükség esetén aktualizálása. A jövőkép és küldetés kirendeltségi operatív céllá alakítása, a napi gyakorlatba való átültetése. Érdekkonfliktusok kezelése.</p>			
Indoklás			
<p>A kirendeltségen megkezdődött a minőségközpontú működés bevezetése. Meghatározásra került a jövőkép, a küldetés, az értékrend, amelyet valamennyi dolgozó ismer. A kirendeltség elvégezte a SWOT-analízist, amely által meghatározásra kerültek az erősségek, gyengeségek, a veszélyek és a lehetőségek. A kirendeltség – próbaképpen – egy alkalommal kitöltötte a KÉK kérdőívet. A minőségirányítással kapcsolatos feladatok rögzítésre kerültek a munkaköri leírásokban, és a teljesítmény követelményekben.</p>			
Értékelés			
CAF			
2002	Értékszám	Fázis	
0	0–10		Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11–30	Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31–50	Megvalósulás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51–70	Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71–90	Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91–100	PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

1. Vezetés

Azt értékeljük, hogy a kirendeltség-vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a kirendeltség küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését, olyan környezet kialakítását, amelyben a szervezet és annak munkatársai kiválóan teljesítenek.

1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy kialakítsa és továbbfejlesszen a szervezet, a teljesítmény és a változás menedzselésére szolgáló rendszert.

Példák:

- 1.) A kirendeltség-vezető belső szabályozással biztosítja a kirendeltség stabilitását, folyamatos működését és elkészíti a szervezeti egység Ügyrendjét.

A kirendeltség-vezető ismerteti a dolgozókkal a Szervezeti és Működési Szabályzatot, amellyel összhangban elkészíti a kirendeltség Ügyrendjét, és ennek mellékleteként a munkaköri leírásokat, amelyben – többek között – meghatározza a dolgozók helyettesítési rendjét.

- 2.) A kirendeltség-vezető képes figyelembe venni a külső-belső változásokat, a partnerek igényeit és a változásokhoz igazítani kirendeltségi struktúráját és működési rendjét.

A kirendeltség-vezető az ügyrendet és a munkaköri leírásokat folyamatosan – a változásokhoz igazítva – aktualizálja. Változások például: ugrásszerűen megnő a regisztráltak száma, jogszabályváltozás, vagy a kirendeltséget érintő létszámleépítés és egyéb létszámmozgások (betegség, GYED, GYES, stb.) miatt.

A kirendeltség szerkezete működőképes, az Ügyrendben meghatározottaknak megfelelően működik. A kirendeltség ki tudja elégíteni valamennyi partnere igényeit, úgy hogy az igények kielégítése mellett megvalósul a jövőkép, a küldetés, az értékrend, és teljesülnek a célok is.

- 3.) A kirendeltség-vezető megfelelő vezetési formákat alkalmaz és biztosítja a folyamatok kezelésére szolgáló rendszert (szintek, funkciók, felelősségi körök és kompetenciák).

A kirendeltség-vezető biztosítja az önálló munkavégzést. A Minőség-fejlesztő Körök, Értékelő Csoport létrehozásával nagyobb felelősségvállalásra és önállóágra készíti a dolgozókat. A körök és csoportok önállóan tevékenykednek, vezetőik döntési és koordinációs feladatokat is ellátnak. A kirendeltség-vezető a folyamatba épített vezetői ellenőrzésbe bevonja a helyettesét (helyetteseit). A minőségfejlesztési munka irányításával, felügyeletével a minőségügyi referenset bízza meg.

- 4.) A kirendeltség-vezető meghatározza – a szervezet kiemelt céljai alapján – a szervezeti egység dolgozói felé az évre aktualizált teljesítménykövetelményeket, elvárásokat.

A kirendeltség-vezető valamennyi dolgozó tekintetében meghatározza minden év elején az adott évre vonatkozó teljesítménykövetelményeket. A szervezet kiemelt céljait felettes szervünk határozza meg, a kirendeltségi munkát ezekhez kell igazítani.

- 5.) A kirendeltség-vezető hosszútávon, folyamatában működteti a teljesítményértékelő rendszert.

Az év elején meghatározott teljesítménykövetelmény alapján, év végén megtörténik valamennyi dolgozó munkájának az értékelése. Az értékelés arra vonatkozik, hogy a dolgozó milyen mértékben valósította meg a teljesítménykövetelményben neki kitzűzött feladatokat.

6.) A kirendeltség-vezető minden évben értékeli a kirendeltség dolgozóinak évi teljesítményét és ellenőrzi a kirendeltségi célok megvalósulását.

A kirendeltség-vezető az év végi teljesítményértékeléskor nemcsak a dolgozó teljesítményét értékeli, hanem azt is, hogy a dolgozó milyen mértékben járult hozzá a kirendeltségi célok megvalósulásához.

7.) A kirendeltség-vezető rendszeresen értékeli a stratégiai célok megvalósulása során elért kulcsfontosságú eredményeket, amelyek alapján elvégzi a szükséges szervezeti és működési változtatásokat.

A kirendeltségen működik olyan rendszer, amely keretében a kulcsfontosságú eredmények mérhetők (Pl. MEV). A kirendeltség-vezető az év során folyamatosan ellenőrzi, hogy a kirendeltségi célok milyen mértékben valósulnak meg, és szükség esetén változtatásokat kezdeményez.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltségi struktúra átszervezésre került (az átszervezés során csökkent a kirendeltségen az aktív eszköz koordinátorok száma) jogszabályváltozás, valamint belső változások (GYES-en levő kollégák visszatérése és nyugdíjazások) következtében, így a nagy létszámmozgás ellenére a kirendeltségen folyamatosan biztosított volt a működés, a partneri igények kielégítése.

Team munka alkalmazása a TÁMOP projektekben és az aktív eszköz támogatások megítélésében.

Fejlesztendő területek

A kirendeltség struktúráját más hasonló nagyságú kirendeltségek struktúrájával össze kell hasonlítani, a jobb gyakorlatokat át kell venni.

A vásárolt szolgáltatások és a TÁMOP megvalósítók beépítése a kirendeltség struktúrájába.

Indoklás

A kirendeltség rendelkezik Ügyrenddel, valamennyi dolgozónak van munkaköri leírása, amelyek folyamatosan aktualizálásra kerülnek. A kirendeltségen folyamatában működik a teljesítménykövetelmény rendszer, a kirendeltség-vezető valamennyi dolgozó munkáját értékeli a teljesítménykövetelmény, valamint a kirendeltségi célok megvalósulásának tükrében. Bevezetésre került a MEV rendszer, amelynek mutatóit az év során folyamatosan értékeltük, elmaradás esetén közbeavatkoztunk. Pl. a 7. és 8. indikátornál elmaradás volt, ezért növeltük a humán szolgáltatások számát.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám Fázis

0

0-10

Nem vagyunk aktívak ezen a területen;
Nem rendelkezünk információval.

1

11-30

Tervezés (P)

Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre
vonatkozó tervvel.

2

31-50

Megvalósulás (D)

A megfelelő intézkedéseket
végrehajtjuk/tesszük.

3

51-70

Ellenőrzés (C)

Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a
megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő
módon.

4

71-90

Beavatkozás (A)

Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján
végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.

5

91-100

PDCA

Minden, amit teszünk, rendszeresen
megtervezünk, végrehajtunk, és
kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az
egymástól tanulás elvét. Folyamatos
fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.



1. Vezetés

Azt értékeljük, hogy a kirendeltség-vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a kirendeltség küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését, olyan környezet kialakítását, amelyben a szervezet és annak munkatársai kiválóan teljesítenek.

1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a személyi állományt.

Példák:

- 1.) A kirendeltség-vezető – a lehetőségekhez mérten – kidolgozza a kirendeltség dolgozói számára az ösztönző, motivációs rendszerét és azzal összhangban példamutatóan cselekszik.

A kirendeltség-vezető olyan rendszert dolgoz ki, amellyel ösztönzi a kirendeltség dolgozóit. E módszer segítségével tesz javaslatot bérfelzárkózásra, jutalmazásra, úgy, hogy azok a kollégák, akik jobb teljesítménnyel dolgoznak, több pénzt kapjanak, vagy más elismerésben, esetleges továbbtanulási szándék esetén előnyben részesüljenek.

- 2.) A kirendeltség-vezető elkötelezett, hogy a kirendeltség tagjai ismerjék a kirendeltségi ösztönző rendszert, az ösztönzés céljait.

A kirendeltség-vezető az általa kidolgozott rendszert valamennyi munkatárssal ismerteti, így valamennyi kolléga tudni fogja, hogy mire számíthat.

- 3.) A kirendeltség-vezető olyan bizalmi légkört teremt, amelyben a kirendeltség tagjai konstruktív javaslatokat, visszajelzéseket tehetnek a működés folyamatos javítása és fejlesztése érdekében.

A dolgozók bátran tehetnek javaslatokat a kirendeltség működésének javítása érdekében, emiatt nem éri őket hátrány a későbbiekben semmilyen szempontból. Javaslatuk nem csak meghallgatásra, hanem megfontolásra, érdemi javaslat esetén megvalósításra is kerülnek.

- 4.) A kirendeltség-vezető ösztönzi és támogatja a munkatársait feladatainak végrehajtásában és terveinek megvalósításában.

A kirendeltség-vezető ösztönzi a kollégák felé a szakmai, nyelvi és informatikai képzéseken való részvételt. Amennyiben a képzés munkaidőben zajlik, lehetőséghez mérten engedélyezi a dolgozó távollétét, munkaköre ellátását biztosítja helyettesítéssel. A felettes szerv felé javaslatot tesz a képzés anyagi támogatására.

A kirendeltség-vezető ösztönzi és támogatja a munkatársait a régiós szintű team munkákban.

- 5.) A kirendeltség-vezető folyamatosan tájékoztatja a munkatársait a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú témakörökről.

A kirendeltségen munkaértekezletek, esetmegbeszélések, a feladatellátás során felmerülő kérdések megbeszélése, pontosítása, egyeztetése egész évben rendszeresen történik.

- 6.) A kirendeltség-vezető anyagi és egyéb eszközök alkalmazásával elismeri az egyéni és a csoport teljesítményeket.

A kirendeltség-vezető az általa kidolgozott ösztönző rendszer alkalmazásával, valamint a felettes szerv felé történő javaslatokkal elismeri a dolgozó teljesítményét mind egyénekenként mind csoportonként. A kollektív teljesítmény lehet minőségfejlesztő munkacsoport teljesítménye, de lehet pl. a közvetítő csoport teljesítménye.

Kiemelkedő eredmények

Az ösztönző rendszer részeként a kirendeltségen létrehozásra került a „kiváló dolgozó” díj az önálló, a „kiváló munkacsoport” díj a kollektív teljesítmény elismerésére, amelyeket a dolgozók ismernek.

A kirendeltségen létrehozásra került 2 minőségfejlesztő munkacsoport és az Értékelő Csoport, kijelölésre került a minőségügyi referens személye. A csoportok önállóan tevékenykednek, az elvégzett munkáról a csoportok vezetői meghatározott időközönként beszámolnak a kirendeltség-vezetőnek.

Fejlesztendő területek

A dolgozókat ösztönözni kell, hogy a kirendeltségi működés javítása érdekében tegyenek javaslatokat.

Az ösztönző rendszert tovább kell fejleszteni annak érdekében, hogy a bérfejlesztésre, jutalmazásra tett vezetői javaslatok elkészítésénél figyelembe vehető legyen.

A szakmai, nyelvi, informatikai képzéseken való részvétel ösztönzése.

Indoklás

A személyi állomány ösztönzése és támogatása érdekében történtek lépések. A bevezetésre kerülő ösztönző rendszer még nem ellenőrzött, és vannak hiányosságai, ezért továbbfejlesztésre szorul.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám Fázis

0	0-10		Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11-30	Tervezés (P) vonatkozó tervvel.	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre
2	31-50	Megvalósulás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51-70	Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71-90	Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91-100	PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.



1. Vezetés

Azt értékeljük, hogy a kirendeltség-vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a kirendeltség küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését, olyan környezet kialakítását, amelyben a szervezet és annak munkatársai kiválóan teljesítenek.

1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelttel fennálló kapcsolatokat az osztott hatásköröknek megfelelően kezelje.

Példák:

- 1.) A kirendeltség-vezető kiegyensúlyozott, a pártpolitikai semlegességet teljes mértékben tiszteletben tartó, korrekt szakmai kapcsolatokat tart fenn a törvényhozás és végrehajtás politikai szereplőivel.

A kirendeltség-vezető valamennyi párt képviselőjét egyenrangú partnerként kezeli, megkereséseikre korrekt, szakmai dolgokon alapuló válaszokat ad. Pártállástól függetlenül jó kapcsolatot tart fenn az illetékességi területéhez tartozó önkormányzatok polgármestereivel, országgyűlési képviselőivel, a munkaügyi tanács és közgyűlés tagjaival.

- 2.) A kirendeltség-vezető kidolgozza a kirendeltség arculat-építését szolgáló koncepciót, amelyben a szolgáltatásközpontú ügyféllátás áll.

A kirendeltség-vezető úgy működteti a kirendeltséget, hogy a legfontosabb feladatnak a szolgáltatások biztosítását, és a meghatározott (elsősorban a jogszabályi) kereteken belül az ügyfelek igényeinek kielégítését tekinti.

- 3.) A kirendeltség-vezető részt vesz más érdekcsoportok, szakmai testületek, képviseleti szervek tevékenységében úgy, hogy megismerjék a kirendeltség működését, és mindent megtesz a szolgáltatás központú ügyféllátás széles körű megismertetéséért.

A kirendeltség-vezető rendszeresen tájékoztatja a kirendeltség munkájáról az önkormányzatok képviselőtestületét, munkaügyi tanácsot, munkáltatókat.

- 4.) A kirendeltség-vezető állandó kapcsolatot tart fent és együttműködést alakít ki az érdekcsoportokkal, civil szervezetekkel, közigazgatási szervekkel, munkáltatókkal, ügyfelekkel a kirendeltség eredményes működésében érdekelttel.

A kirendeltség-vezető kapcsolatot alakít ki és tart fenn politikai és más érdekcsoportokkal, etnikai kisebbségi képviselőkkel, civil szervezetekkel, nyugdíjbiztosítási igazgatóságokkal, egészségbiztosítási pénztárakkal, magyar államkincstárral, adóhivatallal, családsegítő szolgálatokkal és a kirendeltség partnereivel.

- 5.) A kirendeltség-vezető szakmai konferenciákon való szerepléssel, publikációkkal, szakmai szervezetekben kifejtett munkájával és egyéb eszközökkel növeli a kirendeltség hírnevét.

A kirendeltség-vezető állásbörzéken, munkáltatói fórumokon, egyéb rendezvényeken, konferenciákon, különböző interjúk során, újságcikkekben, egyéb publikációkban ismerteti meg széles tömegekkel a kirendeltség munkáját, növelve a kirendeltség jó hírét.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltség-vezető jó kapcsolatot alakított ki és tart fenn az önkormányzatok vezetőivel, az országgyűlési képviselőkkel. Az eredményes együttműködés érdekében valamennyi önkormányzattal és térségi családsegítő központtal van érvényes megállapodása a kirendeltségnek, amelyek folyamatosan aktualizálásra kerülnek.

Út a munkához programmal kapcsolatos szakmai tájékoztatók, értekezletek.

Fejlesztendő területek

A meglévő kapcsolatok megtartása, folyamatos ápolása.

Civil szervezetekkel kapcsolatok erősítése.

Indoklás

A kapcsolatok fenntartása a politikai döntéshozókkal, partnerekkel a kirendeltség mindennapi munkájába beépült, teljes mértékben integrált. A kirendeltség-vezető rendszeresen beszámol az önkormányzati képviselő testület és a munkaügyi tanács előtt. Rendszeresen nyilatkozik sajtóban, a kirendeltség munkájának megismertetése érdekében. Rendszeresen szervezünk állásbörzétet, munkáltatói fórumokat. Valamennyi partnerünk elismeri a kirendeltség munkáját.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám

Fázis

0	0–10			Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11–30	Tervezés	(P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31–50	Megvalósulás	(D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51–70	Ellenőrzés	(C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71–90	Beavatkozás	(A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91–100	PDCA		Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.



2. kritérium: Stratégia és tervezés

Meghatározás

Az a módszer, ahogyan egy szervezet (kirendeltség) hatékonyan kombinálja egymástól függő tevékenységeit, meghatározza általános teljesítményét. A szervezet világos, ügyfél-központú, a közpolitikákat/közcélokat és az egyéb érdekelték igényeit összhangba hozó stratégián keresztül teljesíti küldetését és valósítja meg jövőképét, amit az erőforrások és a folyamatok kezelésének folyamatos fejlesztésével támogat. A stratégiát tervekké, hosszú távú célkitűzésekké és mérhető célokra fordítják le. A tervezés és a stratégia tükrözi a szervezet viszonyulását a korszerűsítéshez és az innovációhoz.

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium az alábbiak szerint értékelhető:

2. Stratégia és tervezés

Azt értékeljük, hogy a kirendeltség miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az ügyfélközpontúságot és a közcélokat egyensúlyban tartó stratégia útján, ahogyan a stratégiát tervekké, hosszú távú célkitűzésekké, és mérhető célokká fordítja le. Ezek viszonyát az innovációhoz.

2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy gyűjtse az érdekelték jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó információkat.

Példák:

1.) A kirendeltség ismeri és azonosította valamennyi meghatározó partnerét.

A kirendeltség valamennyi meghatározó partnerével folyamatos kapcsolatot tart, elégedettség méréseket végez a 3 legfontosabb partnere tekintetében (ügyfél, munkáltató, dolgozó). A kirendeltség azonosította partnereit, a 4 jelentős partneréről partnerlistát állított össze.

2.) A kirendeltség felmérések segítségével rendszeresen gyűjti az állampolgárok, ügyfelek, a munkatársak, a társadalom és a kormányzat – kirendeltség által kielégíthető – igényeivel, szükségleteivel, várakozásaival kapcsolatos információkat.

A kirendeltség rendszeresen végez ügyfél-, munkáltatói-, dolgozói- elégedettség felmérést, valamint folyamatos ügyfél-elégedettség vizsgálatot. A felmérések eredményeit összesítik, értékelik. A kirendeltség folyamatosan figyelemmel kíséri a kormányzat és a felettes szervek igényeit a sajtóban, szakmai lapokban, intraneten és a kormányzat és felettes szervek által kiadott írásos anyagokon keresztül.

3.) A kirendeltség rendszeresen gyűjti és értékeli az információkat azokról a társadalmi, ökológiai, gazdasági, jogi és demográfiai változásokról, amelyek befolyásolhatják a helyi munkaerőpiac, így a kirendeltség működésének eredményességét.

A kirendeltség rendszeresen frissíti az illetékességi területéhez tartozó lakónépességre, a munkaképes korú lakosságra, a gazdaságilag aktív népességre, vállalkozások számára vonatkozó adatokat. Figyelemmel kíséri a forint árfolyamát, a jegybanki alapkamatot, a kirendeltség munkáját érintő jogszabályváltozásokat. Felméri, hogy szükséges-e árvíz-belvíz okozta károk enyhítése, parlagfű irtása érdekében egyes településeket kiemelten támogatni.

- 4.) A kirendeltség szisztematikus elemzéseket végez az erősségeire és gyengeségeire vonatkozóan (SWOT).

A kirendeltség törekszik arra, hogy a működése hiányosságai felszínre kerüljenek. Meghatározza a fejlesztendő területeket és a kiemelkedő eredményeket (pl. a KÉK kérdőív kitöltésével) különböző minőség-irányítási módszerek alkalmazásával (pl. SWOT analízis)

- 5.) A kirendeltség kialakítja és működteti az, információk gyűjtéséhez, elemzéséhez szükséges belső és külső kommunikációs csatornákat.

Megfogalmazásra kerülnek a kérdőívek, amelyekkel a partnerek véleményét, elvárásait kutatja a kirendeltség. Meghatározásra kerül, hogy melyik felmérést milyen gyakorisággal végzi, a kérdőíveket milyen módon juttatja el a partnerekhez, és a partnerek milyen módon juttatják vissza azokat, a kérdőívek feldolgozása során melyek azok a pontok, amelyek érdekies (kifejezetten az elégedettségre vonatkoznak), és nagyobb hangsúlyt kapnak, melyek tájékoztató jellegűek (pl. a válaszadó kora, neme, stb.)

- 6.) A kirendeltség figyelemmel kíséri és elemzi más kirendeltségek gyakorlatát.

A kirendeltség folyamatos kapcsolatot tart fenn más kirendeltségekkel, figyeli és elemzi azok gyakorlatát. Lehetőséghez mérten kezdeményezi tanulmányút szervezését más megyékbe, régiókba az ottani gyakorlat megismerése céljából.

Kiemelkedő eredmények

Évente 1 alkalommal végzünk ügyfél elégedettségi, dolgozói elégedettségi és munkáltatói elégedettségi, 4 alkalommal folyamatos ügyfél elégedettségi vizsgálatot partnereink szükségleteinek, a kirendeltséggel való megelégedettségük mértékének felmérésére. Az eredményeket feldolgozzuk, elemezzük, értékeljük. A felmérések hatására a kirendeltségi munka átszervezésével csökkentettük az ügyfelek várakozási idejét, ezáltal növeltük az ügyfelek elégedettségét.

Fejlesztendő területek

Az ügyfelek jelentős hányada több, jobb állást szeretne a kirendeltségen. Ezen igény kielégítésére javítani kell a munkáltatói kapcsolattartást.

A kérdőíves felmérések ki kell terjeszteni a képzésben részt vevőkre, a képző intézményekre. Célszerű lenne külön az ügyfelek, külön a dolgozók részére ötletládát működtetni. Más kirendeltségek gyakorlatának vizsgálata.

Indoklás

A létrehozott kérdőíveken folyamatosan, előre meghatározott időpontokban elvégezzük a partner elégedettségi felméréseket, gyűjtjük a kirendeltség működéséhez kapcsolódó adatokat. A felmérések eredményeit elemezzük, értékeljük, a stratégia kialakításakor figyelembe vesszük. Figyelemmel kísérjük a jogszabályváltozásokat. A felmérések módja, a kérdőívek tartalma nem került felülvizsgálatra és esetlegesen továbbfejlesztésre.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám Fázis

0

0–10

Nem vagyunk aktívak ezen a területen;
Nem rendelkezünk információval.

1

11–30

Tervezés (P)

Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre
vonatkozó tervvel.

2

31–50

Megvalósulás (D)

A megfelelő intézkedéseket
végrehajtjuk/tesszük.

3

51–70

Ellenőrzés (C)

Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a
megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő
módon.

4

71–90

Beavatkozás (A)

Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján
végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.

5

91–100

PDCA

Minden, amit teszünk, rendszeresen
megtervezünk, végrehajtunk, és
kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az
egymástól tanulás elvét. Folyamatos
fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.



2. Stratégia és tervezés

Azt értékeljük, hogy a kirendeltség miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az ügyfélközpontúságot és a közcélokat egyensúlyban tartó stratégia útján, ahogyan a stratégiát tervekké, hosszú távú célkitűzésekké, és mérhető célokká fordítja le. Ezek viszonyát az innovációhoz.

2.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felülvizsgálja és fejlessze stratégiáját és tervezését, figyelembe véve az érdekelték igényeit és a rendelkezésre álló erőforrásokat.

Példák:

- 1.) A kirendeltség megalkotja a kirendeltség jövőképén, küldetésén, értékein alapuló stratégiai és működési célkitűzéseket, s azokhoz kapcsolja, igazítja az aktuális terveket és folyamatokat.

A kirendeltség úgy alakítja ki stratégiáját, és úgy alkotja meg a működésével kapcsolatos célkitűzéseit, hogy azok összhangban legyenek a jövőképpel, küldetéssel, értékrenddel. Az egyes folyamatokat úgy alakítja, hogy azok a célkitűzések megvalósulását szolgálja.

- 2.) A kirendeltség bevonja a kirendeltség eredményes működésében érdekelt szervezet és személyeket a stratégia és a tervezés felülvizsgálatának, fejlesztésének folyamatába, valamint az elvárások és szükségletek rangsorolásába.

A kirendeltség a stratégia és tervezés felülvizsgálatát, fejlesztését úgy végzi el, hogy figyelembe veszi a partnerei által a kirendeltséggel szemben megfogalmazott elvárásokat (partner elégedettségi felmérések), amelyeket rangsorol.

- 3.) A kirendeltség feltárja és elemzi a sikeres működés elérésének kockázatait és lehetőségeit, és rendszeresen értékeli a kirendeltség környezetének meghatározó tényezőit.

A kirendeltségen rendszeresen végeznek kockázat elemzést.

- 4.) A kirendeltség értékeli a stratégiai és működési terveket.

A kirendeltség meghatározott időközönként értékeli a stratégiát és a terveket, a célok megvalósulása érdekében közbeavatkozik, változtatásokat kezdeményez.

- 5.) A kirendeltség megfelelő egyensúlyt alakít ki a feladatok és a rendelkezésre álló erőforrások, valamint a hosszú- és rövidtávon megvalósítandó célkitűzések között.

A kirendeltség az aktuális feladatokhoz meghatározza az erőforrásokat és eszközöket, a célt, a cél elérésének módját és határidejét, és összehangolja a különféle tevékenységeket a feladat sikeres elvégzése érdekében.

- 6.) A kirendeltség az aktuális feladatok elvégzését úgy értékeli, hogy figyelemmel van az elért eredményekre és hatásokra, a kitűzött célok megvalósulásának mértékére, és ha szükséges, az értékelés alapján megváltoztatja stratégiáját és tervezését.

A kirendeltség minden alkalommal értékeli a feladatok elvégzését. Az értékelés során figyelembe veszi az elért eredményeket, azt, hogy a kitűzött cél milyen mértékben valósult meg. Az értékelés alapján újra gondolja a stratégiát és a tervezést, szükség esetén megváltoztatja, továbbfejleszti azokat.

7.) A kirendeltség vizsgálja stratégiája és működési módszerei továbbfejlesztésének, újrászervezésének szükségességét.

A kirendeltség az elvégzett feladatok, a célok megvalósulásának mértéke alapján folyamatosan vizsgálja, hogy szükség van-e a stratégia és tervezés, valamint a kirendeltségi működés megváltoztatására, továbbfejlesztésére.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltségen úgy alakítottuk ki a stratégiát, hogy figyelembe vettük a küldetést, jövőképet, értékrendet. Évente végzünk kockázatelemzést a lehetőségek és a kockázati pontok meghatározása érdekében.

Fejlesztendő területek

*A tervezés során a partnerek által megfogalmazott elvárások figyelembe vétele.
Stratégiai és működési tervek.*

Indoklás

A tudatos, tervszerű működés érdekében meghatároztuk a célokat, a konkrét feladatok, erőforrások, felelősök, határidők kitűzésével. Elkészítettük a SWOT analízist a kirendeltség erős és gyenge pontjainak meghatározása, a lehetőségek és veszélyek feltárása érdekében. Ellenőrzésre és visszacsatolásra még nem került sor.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám

Fázis

0

0–10

Nem vagyunk aktívak ezen a területen;
Nem rendelkezünk információval.

1

11–30

Tervezés (P)

Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.

2

31–50

Megvalósulás (D)

A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.

3

51–70

Ellenőrzés (C)

Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.

4

71–90

Beavatkozás (A)

Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.

5

91–100

PDCA

Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

2. Stratégia és tervezés

Azt értékeljük, hogy a kirendeltség miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az ügyfélközpontúságot és a közcélokat egyensúlyban tartó stratégia útján, ahogyan a stratégiát tervekké, hosszú távú célkitűzésekké, és mérhető célokká fordítja le. Ezek viszonyát az innovációhoz.

2.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia és a tervezés az egész szervezetben.

Példák:

- 1.) A kirendeltségen biztosítják, hogy a stratégia és a tervezés megvalósítása a kirendeltség tagjainak támogatásával, prioritások felállításával, határidők kitűzésével, valamint megfelelő szervezeti struktúra kialakításával történjen.

A kirendeltségen a dolgozók egyetértésével kerül kialakításra a stratégia és tervezés. A célok és feladatok meghatározása során az elvégzendő feladatokat prioritizálják, fontossági sorrendbe állítják, ezt követően határozzák meg a feladatok elvégzésének határidejét és a feladatok ellátásáért felelős személyeket.

- 2.) A kirendeltségen operatív tervekre és feladatokra bontják a kirendeltség stratégiai és működési célkitűzéseit, amelyek elérését a kirendeltségen belüli kulcsfolyamatokhoz kapcsolásával biztosítják.

A kirendeltségen az elérendő célokat tervekre és feladatokra bontják. A feladatokat úgy határozzák meg, hogy azok az alapvető kulcsfolyamatokhoz kapcsolódjanak, és elvégzésük hozzájáruljon a cél megvalósulásához.

- 3.) A kirendeltségen bevonja partnereit a stratégia és tervezés megvalósításának folyamatába.

A kirendeltség folyamatosan figyelemmel kíséri terveinek időarányos megvalósítását, amennyiben valahol eltérés mutatkozik partnerei segítségével, közreműködésével avatkozik be a folyamatokba. Pl. Feltárt álláshelyek számának, azon belül is a támogatott és nem támogatott munkaerő igények arányának kedvezőtlen alakulásakor, célirányos vállalati kapcsolattartással igyekszik kedvező irányba terelni a mutatók értékeit.

Kiemelkedő eredmények

A teljesítmény követelmények meghatározása és értékelése rendszeresen megtörténik. A kirendeltség az adott évre vonatkozóan rendelkezik a Szakmai Irányelvekre épülő operatív tervvel, amelyben a feladatok végrehajtására kitűztük a határidőket, megjelöltük a felelősöket.

Fejlesztendő területek

A tervben meghatározottak határidőre történő következetes végrehajtása.

A partnerek szélesebb körű bevonása a stratégia és tervezés megvalósításának folyamatába.

Kirendeltségi stratégia kialakítása.


Indoklás

A stratégia és tervezés megvalósul, a céloknak (Szakmai Irányelveknek) megfelelően kerülnek kialakításra és meghatározásra az elvégzendő feladatok, amelyek a kulcsfolyamatokhoz kapcsolódnak. Kijelölésre kerülnek az egyes feladatok felelősei, ezek a feladatok az egyének teljesítménykövetelményében meghatározásra kerülnek. A feladatok elvégzését folyamatosan ellenőrizzük, értékeljük (év végén szövegesen is: teljesítményértékelés), szükség esetén közbeavatkozunk. A tervezés folyamatának továbbfejlesztésére még nem került sor.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám Fázis

0	0-10			Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.	
1	11-30	Tervezés	(P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.	
2	31-50	Megvalósulás	(D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.	
3	51-70	Ellenőrzés	(C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	
4	71-90	Beavatkozás	(A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	
5	91-100	PDCA		Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	

2. Stratégia és tervezés

Azt értékeljük, hogy a kirendeltség miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az ügyfélközpontúságot és a közcélokat egyensúlyban tartó stratégia útján, ahogyan a stratégiát tervekké, hosszú távú célkitűzésekké, és mérhető célokká fordítja le. Ezek viszonyát az innovációhoz.

2.4. A korszerűsítés és innováció tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata

Példák:

- 1.) A kirendeltségi új kultúra, újítkészség létrehozása és kifejlesztése képzés, benchmarking, munkacsoportok létrehozása révén, a stratégiai gondolkodásmód és a tervezés szerepére összpontosítva.

A kirendeltség a feltárt problémák megoldására általános módszerként alkalmazza az ötletbörzétet. Folyamatos kapcsolatot alakít ki más kirendeltségekkel a legjobb gyakorlat megismerése érdekében. Minőségfejlesztő Körök létrehozásával biztosítja, a munkatársak részvételét a problémák megoldásában.

- 2.) A MEV indikátorok, valamint a korszerűsítés, innováció iránti külső igények figyelemmel kísérése, rendszeres értékelése.

A kirendeltség folyamatosan figyelemmel kíséri partnerei elégedettségét, a kérdőíves megkérdezések alkalmával nagy hangsúlyt helyez igények minél alaposabb megismerésére. A felmérések értékelésekor törekszik a korszerű megoldások kidolgozására, új eszközök alkalmazására.

- 3.) A korszerűsítés és az innováció (öninformációs, internetes stb. ügyfélszolgáltatás) bevezetése, partnerekkel történő egyeztetéssel.

A kirendeltség alkalmazkodik fejlődő környezetéhez, az ügyintézés során alkalmazza a rendelkezésére álló elektronikai eszközöket. Felméri partnerei lehetőségeit és tájékoztatja őket az egyszerűbb ügyintézési formákról.

- 4.) Minőségirányítási eszköztár, mérések alkalmazása, integrálása (TQM elvek alkalmazása).

A kirendeltségen a minőségirányítási eszköztár egyes elemei folyamatosan beépülnek a munkatársak napi munkavégzésébe, a tervezés – megvalósítás – értékelés – visszacsatolás lépései kezdenek a mindennapok gyakorlatává válni.

- 5.) A kirendeltség hatékony változásmenedzsment eszközöket alkalmaz és folyamatosan értékeli azokat.

A kirendeltség folyamatosan áttekinti munkafolyamatait és amennyiben szükséges beavatkozik. Ez jelenthet a rendszer keretein belüli változtatásokat, de a beavatkozás kiterjedhet a kirendeltségi munkamegosztás újjászervezésére is.

Ide tartozik a szervezeti felépítés, információs rendszer változása.

*A kirendeltség által jelenleg alkalmazott változásmenedzsment eszközök:
partnerközpontú minőségirányítási rendszer bevezetése*

- 6.) A kirendeltség a változások végrehajtásához tervezi erőforrásait és biztosítja azokat.

A kirendeltség rugalmasan alkalmazkodik a változásokhoz. A változó napi ügyfélforgalomnak megfelelően képes erőforrásait rendezni, a feladatok ellátásához megfelelő létszámot biztosítani. Előre meghatározott forgatókönyvvel rendelkezik a váratlanul megnövekvő beáramlások és az ad-hoc feladatok kezelésére.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltséggel kapcsolatot tartó munkáltatóknak havi rendszerességgel, elektronikus Hírlevelet küldünk. Az álláskereső ügyfeleink részére lehetővé tettük a kereső tevékenység interneten történő bejelentését. Erre csoportos tájékoztatókon és a személyes találkozások alkalmával igyekszünk őket megfelelően felkészíteni.

Fejlesztendő területek

Nagyobb figyelmet kell fordítani arra, hogy a tervezést és megvalósítást mindenkor kövesse az értékelés és ennek eredményeként a megfelelő visszacsatolás is megtörténjen, mert csak ekkor érhető el innováció.

Benchmarkingban rejlő lehetőségek jobb kihasználása.

Indoklás

A kirendeltségen az újtókészség fejlesztése érdekében rendszeresen alkalmazzuk az ötletbörze módszerét egy-egy probléma megoldására.


A munkáltatók részére rendszeressé tettük elektronikus Hírlevelek küldését.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám

Fázis

0	0-10			Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.	
1	11-30	Tervezés	(P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.	
2	31-50	Megvalósulás	(D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.	
3	51-70	Ellenőrzés	(C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	
4	71-90	Beavatkozás	(A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	
5	91-100	PDCA		Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	

3. kritérium: Munkatársak

Meghatározás

A szervezetet a munkatársak alkotják. Ők a szervezet legfontosabb értékei. Az a módszer, ahogyan a munkatársak egymással interakcióba lépnek és kezelik a rendelkezésre álló erőforrásokat, végső fokon eldönti a szervezet sikerességét. A tisztelet, a párbeszéd, a felhatalmazás, a biztonságos munkavégzés és egészséges munkakörnyezet biztosítása alapvetően fontos ahhoz, hogy biztosítsuk az emberek elkötelezettségét és részvételét a szervezet előrehaladásában a kiválóság útján. A szervezet kezeli, fejleszti és mozgósítja munkatársainak kompetenciáit és teljes munkapotenciálját az egyéni és az egész szervezetet átfogó szinteken annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és tervezését, valamint folyamatainak hatékony működtetését.

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium a következők szerint értékelhető:

3. Munkatársak

A kirendeltség miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességét egyéni, csoport és kirendeltségi szinten; valamint miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa. Hogyan gondoskodik a kirendeltség a munkatársak jó közérzetéről, nagyobb mértékű felelősségvállalásról.

3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze az emberi erőforrás politikáját (HR).

Példák:

- 1.) A kirendeltség stratégiájával összhangban folyamatosan elemzi az emberi erőforrás igényét, figyelembe véve az érintettek (partnerek) elvárásait

A kirendeltségek nem folytatnak önálló humánerőforrás-gazdálkodást, de a gyakorlatban a régió egységes szemléletét közvetítik a dolgozók felé. Azt kell értékelni, hogy a régiónak ilyen jellegű politikája kialakításra került-e, s azt ismerik-e a munkatársak.

- 2.) A kirendeltségen olyan HR politikát folytatnak, amely a munkatársak kiválasztásánál széles körben alkalmazza a pályázatát.

Számba kell venni, hogy a munkatársak, vezetők kiválasztása milyen módszerekkel történik. Van-e az üres állásokra meghirdetett pályázat, a vezetők esetében alkalmazzák-e a belső pályázatát lehetőségét.

- 3.) A kirendeltségen esélyegyenlőséget és egyenlő bánásmódot biztosítanak a munkatársak kiválasztásánál, előmenetelük biztosításánál. A munkatársak jutalmazását, soron kívüli átsorolásra tett javaslatokat kizárólag objektív szempontokra, szakmai teljesítményre alapozzák.

Értékelni kell, hogy kidolgozásra kerültek-e a teljesítményösztönzés főbb elvei a kirendeltség vonatkozásában, mennyire tudják érvényesíteni az egyéni teljesítményértékelés során kialakított értékelést, azt figyelembe veszik-e az illetmények megállapításánál, átsorolásoknál.

- 4.) A kirendeltségen pontosan meghatározzák és folyamatosan a változásokhoz igazítják a munkaköri leírásokat, a munkatársak feladatait, hatáskörét és felelősségi körét.

A munkatársak részére a munkaköri leírásokban részletesen meghatározásra kerülnek a munkakör betöltése során ellátandó feladatok, a feladatok ellátásához kapcsolódó hatáskörök és felelősségek, valamint a helyettesítés szabályai.

- 5.) A kirendeltségen megfelelő munkafeltételeket biztosítanak, odafigyelnek a munkavégzéshez kapcsolódó egészségügyi, biztonsági és fizikai környezeti problémákra.

A kirendeltségen a munkavégzés tárgyi és technikai feltételei többnyire megfelelőek. A munkatársak tágas, világos, kényelmes környezetben végzik munkájukat. Problémát időként az informatikai rendszer lassúsága, a nyomtatók nem megfelelő működése jelent.

Az egészségügyi alkalmassági vizsgálatok rendszeresen, határidőben megtörténtek.

- 6.) A kirendeltségen különös figyelmet fordítanak a fogyatékkal élők személyes és technikai szükségleteire, odafigyelnek a munkatársak hátrányos helyzetével és megkülönböztetésével kapcsolatos problémákra.

A kirendeltségi munkatársak között nincs/van fogyatékos, ill. megváltozott munkaképességű személy. A kirendeltség munkatársai segítik és támogatják a fogyatékkal élő kolléga munkavégzését.

- 7.) A kirendeltségen úgy szervezik meg a munkát, hogy a munkavégzés és a magánélet közötti ésszerű egyensúly biztosított legyen.

A kirendeltség-vezető folyamatosan figyelemmel kíséri a munkatársak leterheltségét, ellenőrzi az ügyfélfelosztást, amennyiben szükséges beavatkozik a folyamatba a közel egyenletes leterheltség biztosítása érdekében. A munkaköri leírások pontosan tartalmazzák a helyettesítés szabályait. Tartós távollét esetén az érintettekkel közösen keresik meg a legoptimálisabb megoldást.

- 8.) A kirendeltségen minden évben szabadságolási tervet készítenek, s a tárgyévben kiadják/kiveszik az évente járó szabadságot.

A kirendeltség minden évben elkészíti az éves szabadságolási tervét és figyelemmel kíséri annak teljesülését, különös tekintettel a nyári szabadságok kiadásának összehangolására, annak érdekében, hogy a zökkenőmentes ügyfélfogadás biztosítva legyen. Az éves szabadságok kiadása az előírt határidőig minden munkatárs részére megtörtént.

- 9.) A kirendeltségen támogatják a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazását.

A kirendeltségen bevezetésre került a rugalmas munkaidő és a keddi ügyfélmentes, zárt nap.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltségnek van önálló írásban is lefektetett humánerőforrás politikája, amely meghatározza a dolgozók kiválasztására vonatkozó főbb elveket.

A munkakörök betöltése nyíltan, pályázati úton történik.

A régió kirendeltségein az elmúlt évben leterhelés vizsgálat történt, amely alapján létszám átcsoportosításra került sor.

Bevezetésre került a rugalmas munkaidő, ezáltal csökkent a túlórák száma, mert a munkaidő a munkák függvényében változtatható.

A munkaköri leírások aktualizálásra kerültek.

Fejlesztendő területek

Jobban oda kell figyelni a dolgozók leterheltségének vizsgálatára. Amennyiben lehetséges törekedni kell a munkaerő kiválasztásánál a minőségi cserékre a munkavégzés hatékonyságának növelése érdekében.

Indoklás

Bár a szervezet rendelkezik önálló humánerőforrás politikával, nagyrészt alkalmazza is azokat, de ennek visszacsatolása, ellenőrzése még nem történt meg.

A növekvő ügyfélszám és a különböző programok végrehajtása miatt továbbra is az emberi erőforrás biztosítása szükséges a kirendeltségen.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám

Fázis

0	0-10		Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11-30	Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31-50	Megvalósulás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51-70	Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71-90	Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91-100	PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.



3. Munkatársak

A kirendeltség miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességét egyéni, csoport és kirendeltségi szinten; valamint miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa. Hogyan gondoskodik a kirendeltség a munkatársak jó közérzetéről, nagyobb mértékű felelősségvállalásról.

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

Példák:

1.) A kirendeltségen karriertervezéssel biztosítják, hogy a munkatársak szaktudásukat egyéni és kirendeltségi szinten a leghatékonyabban hasznosítsák.

Rendelkezik-e a kirendeltség jövőbemutató karriertervvel, vagy csak ad hoc, egyéni igények és pénzügyi lehetőség függvényében történik a dolgozók tudásának a továbbfejlesztése.

2.) A kirendeltségen a dolgozók számára képzési tervet készítenek, gondoskodnak a képzési igények összehangolásáról.

Készül-e hosszú távú, középtávú és éves képzési terv a regionális kirendeltségre. Rendelkezik-e a kirendeltség a továbbtanulásra vonatkozó belső szabályozással.

3.) A kirendeltségen olyan egyéni teljesítményértékelési rendszert működtetnek, mely összhangban áll a szervezet kiemelt céljaival és a munkatársak munkaköri feladataival, rendszeresen értékelik ennek megvalósítását.

A kirendeltségen értékelik-e minden évben, esetleg év közben is az egyéni teljesítményeket.

4.) A kirendeltségen rendszeresen tájékoztatják a munkatársakat a továbbképzési lehetőségekről.

Megtörténik-e valamennyi dolgozó rendszeres tájékoztatása a továbbképzési lehetőségekről, vagy csak a közvetlen vezetők (esetleg azok sem) értesülnek róla.

5.) A kirendeltségen különös figyelmet fordítanak az újonnan belépő munkatársak (pályakezdők) beilleszkedésére, pályára segítésére (pl. oktatás, tutor rendszer).

Van-e ilyen gyakorlat a kirendeltségen vagy nincs. Például belépéskor „küszöb” vizsgát kell tenni 1 hónapon belül a dolgozóknak.

6.) A kirendeltségen elősegítik a munkatársak belső mobilitását.

Megüresedő álláshelyek esetén élnek-e a belső átcsoportosítás lehetőségével, annak érdekében, hogy mindenki a számára legmegfelelőbb helyen dolgozhasson. Igény esetén átcsoportosítják-e a dolgozókat más munkaterületekre.

7.) A kirendeltség javaslatot tesz szakfolyóiratok, szakkönyvek biztosítására, amelyek segítik a munkatársak szaktudásának fejlesztését.

Azt kell értékelni, hogy kirendeltségen milyen módon biztosítják a jogszabályok megismerését, rendelkezik-e szakkönyvtárral, erről tájékoztatva vannak-e a dolgozók.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltség belső képzési tervet készít, amelyben biztosítja a munkatársak szakmai tudásának fejlesztését. Rendelkezik tanulmányi szabályzattal. Az újonnan belépő munkatársak felkészítésére külön program készült. Kijelölt mentor kíséri figyelemmel az új belépőket.

Fejlesztendő területek

A belső mobilitás rendszerét fejleszteni szükséges, célszerű vezető-utánpótlási tervet készíteni Az egyéni tanulás, ismeretbővítés céljából célszerű a szakkönyvtár bővítése. Képzési igényfelmérés aktualizálása, egyéni képzési tervek készítése.

Indoklás

Számos intézkedés történt az utóbbi időben a kirendeltségen a munkatársak szaktudásának biztosítása és fejlesztése érdekében. Ennek monitoringozása azonban még nem történt meg.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám	Fázis	
0	0-10	Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11-30	Tervezés (P) Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31-50	Megvalósulás (D) A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51-70	Ellenőrzés (C) Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71-90	Beavatkozás (A) Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91-100	PDCA Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

3. Munkatársak

A kirendeltség miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességét egyéni, csoport és kirendeltségi szinten; valamint miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa. Hogyan gondoskodik a kirendeltség a munkatársak jó közérzetéről, nagyobb mértékű felelősségvállalásról.

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

Példák:

- 1) A kirendeltségen a kommunikációra és a párbeszédre, a csoportmunkára épülő kirendeltségi kultúra kialakulását támogatják.

A kirendeltségi munkatársak és a vezetés között biztosított a jó együttműködés, a kölcsönös véleménycsere, erre kialakított gyakorlattal rendelkezik a kirendeltség. Pl. munkamegbeszélések.

- 2) A kirendeltségen olyan eljárásokat működtetnek, amelyek célja a munkatársak ötleteinek, javaslatainak befogadása, s beépítése a folyamatok fejlesztésébe.

A kirendeltségen ötletdoboz került elhelyezésre, a munkatársak munkamódszert javító javaslataikat ide helyezhetik el. Működik a belső intranet, ahol a kirendeltségek egymás között is eszmét cserélhetnek vitatott kérdésekről.

- 3) A kirendeltségen bevonják a munkatársakat a stratégiai tervek kidolgozásába és fejlesztésébe, valamint a megvalósítás folyamatába. A továbbfejlesztés előtt kikérik a munkatársak véleményét, és velük közösen értékeli a rendszer működésének tapasztalatait.

A kirendeltség tevékenységét meghatározó tervekbe a dolgozók bevonásra kerülnek. Pl. MEV munkacsoport.

- 4) A kirendeltség rendszeres felméréseket készít a személyi állomány helyzetéről.

A kirendeltségen folyamatosan aktualizálásra került a személyi állományról különböző ismérvek szerinti lista. Ez alapján gyorsan kiválaszthatók azok a tapasztalt szakemberek, akiket különböző projektekbe be lehet vonni.

- 5) A kirendeltség-vezető igényli, hogy az alkalmazottak rendszeresen értékeljék a kirendeltség-vezető munkáját.

Évente egy alkalommal sor kerül a kirendeltségen a vezető(k) értékelésére kérdőíves felmérés alapján.

- 6) A kirendeltség rendszeresen konzultál a munkavállalói érdekképvisellel a személyi állomány helyzetéről.

A régióban működik szakszervezet, a kirendeltségek képviselőjét a vezetés a kirendeltségek munkatársait érintő döntésekbe rendszeresen bevonja.

Kiemelkedő eredmények

A TÁMOP, a MEV, a minőségirányítási rendszer bevezetése révén a team munka, mint módszer erősödött a kirendeltségen.
Dolgozói elégedettség mérést folytatunk évek óta.
Rendszerezsek a kirendeltségi megbeszélések.

Fejlesztendő területek

A dolgozók által felvetett javaslatokra történő visszacsatolás, intézkedés megtétele.
A vezetői értékelésnek nincs még kifejlesztett módszere.

Indoklás

A munkatársak véleményének meghallgatására, a munkatársak tájékoztatására sor kerül, de még nem komplexen kezelt és elmaradnak a visszacsatolások, az intézkedések eredményeinek az értékelése.

Értékelés

CAF 2002	Értékszám	Fázis	
0	0-10		Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11-30	Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31-50	Megvalósulás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51-70	Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71-90	Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91-100	PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

4. kritérium: Együttműködés és erőforrások

Meghatározás

Az a módszer, ahogyan a szervezet tervezi és kezeli kulcsfontosságú partneri kapcsolatait – különösen az állampolgárokkal/ügyfelekkel – annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és folyamatainak hatékony működtetését. Ebben az értelemben az együttműködés a szervezet megfelelő működésének fontos erőforrása. A partneri kapcsolatok mellett a szervezeteknek szükségük van a hagyományosabb forrásokra – pl. pénzügyi, technológiai, létesítmény-forrásokra – hogy biztosítsák hatékony működésüket. Ezeket a szervezet stratégiájának és legfontosabb folyamatainak támogatása érdekében használják fel és fejlesztik, hogy a leghatékonyabb módon valósítsák meg a szervezet céljait. Ha átlátható módon mutatják be, a szervezetek biztosíthatják az állampolgárok/ügyfelek irányában a rendelkezésre álló erőforrások törvényes felhasználására vonatkozó elszámoltathatóságot.

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium a következők szerint értékelhető:

4. Együttműködés és erőforrások

A kirendeltség miképpen tervezi és kezeli partneri kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére. A partnerek, állampolgárok közügyekbe való bevonásának, és a partneri igények iránti nyitottság értékelése

4.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet felhasználja és fejlessze a kulcsfontosságú kapcsolatait.

Példák:

- 1.) A kirendeltségen azonosítják az eredményes működését befolyásoló szervezetet és személyeket (stratégiai partnerek azonosítása, partnerlista készítésével) és meghatározzák, hogy milyen típusú kapcsolatot indokolt velük kialakítani (munkáltatók, álláskeresők, egyéb partnerek).

A stratégiai partnerek azonosítására kirendeltségen megalakításra került a Minőségfejlesztő Kör. A csoport feladata, hogy azonosítsa a partnereket és tegyen javaslatot a partnerek típusára és a kapcsolat felvételére.

A javaslatokat a kirendeltség munkatársai megvitatják, és közösen hoznak döntést. A partnerlistát felülvizsgálják, értékelik, elemzik, és adott esetben új partnereket vesznek fel, vagy az együttműködés formáján változtatnak.

- 2.) A kapcsolatokat jogszabályok, belső szabályok, együttműködési megállapodások rendezik, amelyek igazodnak a kapcsolatok természetéhez.

A jogszabályok által meghatározott együttműködési megállapodás (pl. álláskeresési megállapodás) esetében jól körülhatárolt módszertan tartalmazza a teendőket. Ezekben az esetekben a kirendeltségen, csak a feladatot végrehajtó munkatársakat jelölik ki, illetve a munkaköri leírásokban rögzítik a tevékenységet.

- 3.) A felelősségi-, és hatásköröket pontosan meghatározzák mindkét fél részére a kapcsolatok fenntartásában és alakításában.

A partnerek együttműködési megállapodásában rögzítik a felek kötelezettségeit. Pontosán meghatározzák kinek mi a feladata, hatásköre, esetleg az együttes hatásköröket és felelősöket is. Törekednek az általánosság elkerülésére. Részletes a megállapodás, amelyben egyértelművé válik, hogy kinek mi a feladata, illetve hatásköre, ami a későbbi értékelést teszi könnyebbé.

4.) A kapcsolatokat és eredményeit folyamatosan értékelik

Az együttműködési megállapodásoknak előnye, hogy rögzítésre kerül a megállapodásban meghatározott feladatok utólagos értékelésének módja és időpontja. Ez garantálja az utólagos módosítási, korrekciós lehetőségeket

5.) Olyan együttműködés kialakítására törekednek, amely konkrét feladatok elvégzésére, közös projektek kifejlesztésére és megvalósítására irányul.

Konkrét projekt megvalósítása lehet például az aktív korú nem foglalkoztatottak részére az együttműködés teljesítésének megszervezése.

Ebben az esetben egy lehetséges módszer, hogy az önkormányzat megállapodik a családsegítő szolgálattal, az érintettek humán szolgáltatásának biztosítására. Továbbá együttműködési megállapodást kötnek a munkaügyi kirendeltségekkel, az álláskereső elhelyezkedése érdekében történő jelentkezés és együttműködés megvalósítása céljából.

Kiemelkedő eredmények

Az együttműködési megállapodás megvalósult az aktív korú nem foglalkoztatottak együttműködésük teljesítése és elhelyezkedésük elősegítése céljából. Az együttműködési megállapodásban pontosan rögzítve vannak a feladatok, felelősök, valamint a teljesítés értékelésének gyakorisága és formája.

FIP pontok működtetése.

Partnerek azonosítása, partnerlisták folyamatosan aktualizálásra kerülnek.

Fejlesztendő területek

A családsegítő szolgálat és a munkaügyi szervezet között szükséges az együttműködés kiszélesítése a humán szolgáltatások körében. Ennek keretében célszerű a célcsoport tagjainak szétválogatása, a lehetséges humán szolgáltatások igénybevétele, valamint a szervezetek közötti kölcsönös információ nyújtása. Közös projektek fejlesztése.

Indoklás

A kirendeltségen folyamatosan fejleszti kulcsfontosságú kapcsolatait. Aktualizálják a partnerlistákat és újabb és újabb partnereket vonnak be az együttműködők körébe.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám

Fázis

0	0–10		Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.	
1	11–30	Tervezés	(P) Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.	
2	31–50	Megvalósulás	(D) A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.	
3	51–70	Ellenőrzés	(C) Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	
4	71–90	Beavatkozás	(A) Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	
5	91–100	PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	

4. Együttműködés és erőforrások

A kirendeltség miképpen tervezi és kezeli partneri kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére. A partnerek, állampolgárok közügyekbe való bevonásának, és a partneri igények iránti nyitottság értékelése

4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön.

Példák:

- 1.) Különböző módszereket alkalmaznak az ügyfelek – állampolgárok panaszainak, javaslatainak és ötleteinek megismerésére és hasznosítására (pl. felmérések, konzultáció, kérdőívek, panaszládák, véleményfelmérés, stb.).

A kirendeltségen többféle lehetőség nyílik az ügyfelek (álláskeresők, munkáltatók, civilszervezetek, önkormányzatok, stb.) javaslatainak, ötleteinek megismerésére. Egyfajta módszer lehet az úgynevezett ügyfél- elégedettségi kérdőíves felmérés, amely több részből állhat. Egyrészt a felajánlott válaszokat kell megjelölni, másrészt kifejtő lehetőség ajánlható fel a kérdéskörrel kapcsolatban. Az első részben feldolgozás egyszerű és számítógépes összesítést biztosít. Míg a kifejtő részekből külön elemzések készíthetők, illetve a javaslatok felhasználhatók a fejlesztéseknél.

Technikailag a felmérés számítógépes technológiával megoldható gyors, illetve egyszerű feldolgozást biztosítva a kirendeltségnek. A vélemények megismerésére különböző események, összejövetelek is felhasználhatók. Ilyen lehet például a prognózisok készítése, állásbörzék szervezése, munkáltatói fórumok, speciális konzultációk, előadások, értekezletek, valamint önkormányzati tájékoztatók.

- 2.) Széleskörű tájékoztatást végeznek a stratégiai partnerek felé a szervezet céljairól, feladatairól, hatásköreiről, eljárásairól, működéséről, eredményeiről

Rendszeres kirendeltségi beszámolók, tájékoztatók készülnek, amelyek segítik a partnerek tájékozódását a munkaügyi szervezet tevékenységéről, szolgáltatási lehetőségekről és támogatási feltételekről. Évenként tájékoztatást nyújtanak az önkormányzatoknak a közös feladatok végzéséről, illetve az elért eredményekről. Együttműködés keretein belül a civil szervezetekkel közös munkaértekezleteken, éves beszámolókon vesznek részt.

- 3.) Az ügyfelek-állampolgárok biztosítása arról, hogy személyes elbánásban részesülnek. Ahol lehet, biztosítják az ügyintézők személyes ügyfélkörét.

A kirendeltségen együttműködési terv, illetve álláskeresési megállapodás biztosítja a személyre szabott ügyintézést. Amennyiben szükség van rá, a munkatanácsadó felajánlja a lehetőséget az egyéni elbeszélgetésre, a szolgáltatások igénybevételére.

Különböző programok keretén belül biztosítható speciális tájékoztatás, pl. szolgáltató centrum információinak igénybevétele.

- 4.) Biztosítják a kirendeltség működésének átláthatóságát, például éves jelentések kiadása, sajtókonferenciák tartása, vagy az Internet igénybevétele révén.

A kirendeltség működéséről, illetve a tervezett és végrehajtott változásairól tájékoztatást adnak, a stratégiai partnereknek „Hírlevél” formájában. Sajtótájékoztatókat tartanak, amely révén az állampolgárok is információkat kaphatnak a szervezet általános működéséről és eredményeiről.

5.) A kirendeltség rendszeresen tart különböző fórumokat (állásbörze, munkáltatói fórum stb.), ahol biztosítják az ügyfelek és a munkáltatók részére a kölcsönös informálódási lehetőségeket

Szükség szerint, de legalább évente egy alkalommal állásbörzét, vagy munkáltatói fórumot szervez a kirendeltség. A munkáltatói kapcsolattartás e speciális formája biztosítja a hatékony és koncentrált álláskeresési lehetőséget, illetve a munkaadók és álláskeresők információt kaphatnak a kistérségek munkaerő-piaci helyzetéről. A munkáltatói fórumok lehetőséget nyújtanak a munkaügyi szervezet és a munkaadók közötti hatékony párbeszéd megvalósítására.

Kiemelkedő eredmények

Folyamatos az ügyfél-elégedettségi vizsgálat a kirendeltségen és a válaszokat, véleményeket rendszeresen elemzik, értékelik, és szükség szerint beavatkoznak a folyamatba. Fontos tényező, hogy a vizsgálatokat ütemterv szerint rendszeresen végzik. Az elégedettség mérésére többféle technikát alkalmaznak.

Munkáltatói Fórum megrendezése évente több alkalommal.

Fejlesztendő területek

A kirendeltségi együttműködést növelni lehetne az ügyfelekkel és állampolgárokkal, ha prevencióként alkalmazva, több tájékoztatást adna a szervezet az iskolák tanulóinak, illetve a nagyobb létszámleépítések idején felajánlaná az érintettek részére a szervezet szolgáltatásait.

Vélemények, javaslatok gyűjtése –„véleményláda”.

Személyes ügyfélkör kialakítása.

Indoklás

Az ügyfelekkel az együttműködés a kirendeltségen megvalósul. Tervek és megállapodások biztosítják a személyre szabott megoldásokat. Az információs tevékenység a kirendeltségen és a különböző rendezvényeken megoldott. A kirendeltségen az ügyfelek, állampolgárok véleményeit, javaslatait feldolgozzák, értékelik.

Értékelés

CAF 2002	Értékszám	Fázis	
0	0–10		Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11–30	Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31–50	Megvalósulás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51–70	Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71–90	Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91–100	PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

4. Együttműködés és erőforrások

A kirendeltség miképpen tervezi és kezeli partneri kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére. A partnerek, állampolgárok közügyekbe való bevonásának, és a partneri igények iránti nyitottság értékelése

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

Példák:

- 1.) Átláthatóak és a kirendeltségi munkatársak előtt ismertek a pénzügyi viszonyok a kirendeltségen belül.

A kirendeltség rendelkezésére álló „FA” pénzügyi kereteket kimutatásokban, táblázatokban célszerű megjeleníteni, eszközönkénti bontásban. A lekötött és kifizetett összegekről havonta kimutatás készül, hogy folyamatosan nyomon lehessen követni a kirendeltségi gazdálkodást. A számítógépes programok biztosítják a pontos adatszolgáltatásokat és nyomon-követéseket.

- 2.) A kirendeltség a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásait oly módon osztja szét, hogy azok hatékonyan támogassák a stratégiai célkitűzések megvalósítását.

A szervezet különböző allokációs modell alkalmazásával – figyelembe véve a stratégiai célkitűzéseket – rendelkezésre bocsátja a felhasználható kereteket. A kirendeltség a támogatásoknál az érvényes jogszabályok, eljárási rendek – döntés előkészítő bizottság (DEB) javaslatai figyelembevételével – mérlegelési jogkörénél fogva dönt.

- 3.) A kirendeltség-vezető javaslatot tesz a költségvetés megtervezéséhez, a javaslat megtételébe bevonja a kirendeltségi munkatársakat.

A kirendeltségen csoportmunkában megvitatják, és javaslatot tesznek az éves költségvetés tervezéséhez. A javaslatok megfogalmazásánál figyelembe kell venni a dolgozói-, és az ügyfél elégedettségi vizsgálatok eredményeit, valamint a Minőségfejlesztő Körök a tárgykörben felvetett javaslatait. A javaslatokat közösen megvitatják, majd az összegzett kirendeltségi felvetéseket a kirendeltség-vezető továbbítja a felső vezetés számára.

- 4.) Folyamatosan figyelemmel kísérik az alapszolgáltatások és/vagy a hatósági tevékenységek költségeinek alakulását.

A számítógépes analitikai program segítségével nyomon követik az alapszolgáltatások és a hatósági tevékenység költségeinek alakulását. A monitoring tevékenységgel kimutatható a tényleges eszközfelhasználás mértéke, illetve megállapítható az eszköz hatékonysága. A költségek felhasználását rendszeresen ellenőrzik, és ha szükséges beavatkoznak a folyamatba.

- 5.) A pénzügyi hatásköröket úgy decentralizálják a kirendeltségen belül, hogy a felhasználás központi ellenőrzését is biztosítják.

A kirendeltségen a hatásköröket szabályozzák, annak érdekében, hogy a felelősségvállalás egyértelmű legyen. A „FA” keretek pénzügyi felhasználásáért az eszközigazda felel. Az ellenőrzési folyamatot kiegészítik az önellenőrzési tevékenységgel is. Az önellenőrzési tevékenységet megfelelően dokumentálják.

- 6.) A pénzügyi döntések meghozatala előtt elemzik és értékelik a kockázatokat és alternatív lehetőségeket.

A „FA” támogatások döntését megelőzi egy szakmailag megalapozott előkészítő tevékenység. Ezt team munkában végzik, mert a döntést több oldalról szükséges vizsgálni. A döntés előkészítő csoport javaslatot tesz a kirendeltség- vezető felé. A végső döntést a kirendeltség- vezető hozza meg.

- 7.) Rendszeresen ellenőrzik, értékelik, és szükség esetén módosítják a kirendeltségi keretek felhasználását.

A kirendeltségi keretek felhasználását a pénzügyi elszámolások, és analitikai nyilvántartások alapján ellenőrzik, és nyomon követik. A felhasználás hatékonyságát, pedig a monitoring rendszerrel értékelik. A hatékony gazdálkodás céljából szükség szerint módosítani kell a keretösszegeket. Abban az esetben, ha a térség munkaerő helyzete évközben változik (nagyobb létszámleépítés), akkor kezdeményezik egy térségi program indítását, vagy a pénzügyi keret módosítását.

Kiemelkedő eredmények

Az aktív eszközök működtetéséhez szolgáló pénzügyi keretek tervezéshez a kirendeltség úgy tesz javaslatot, hogy előtte csapatmunkában megbeszéljük, elemzük a lehetséges variációkat, és figyelembe vesszük a tárgykörben készült adatokat, elemzéseket.

Fejlesztendő területek

Egy vezetői információs rendszerbe célszerű beintegrálni a pénzügyi analitikai kimutatásokat és különböző statisztikákat, a folyamatos nyomon követés céljából.
Az aktív eszközök hatékonyabb működtetése.

Indoklás

A pénzügyek kezelése a kirendeltségen szabályozva van. A különböző támogatásoknál a jogszabályok és eljárási rendek figyelembe vételével, a DEB javaslatait értékelve, a kirendeltség mérlegelési jogkörben dönt. A monitoring rendszer működik.
A kirendeltségi FA keretek felhasználásán kívül a kirendeltségen nincs önálló költségvetés készítés, a költségvetés tervezéséhez kirendeltségi szinten felmérjük az eszközigényt, tárgyi, infrastrukturális ellátottságot.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám

Fázis

0

0–10

Nem vagyunk aktívak ezen a területen;
Nem rendelkezünk információval.

1

11–30

Tervezés

(P)

Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.

2

31–50

Megvalósulás (D)

A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.

3

51–70

Ellenőrzés

(C)

Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.

4

71–90

Beavatkozás

(A)

Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.

5

91–100

PDCA

Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.



4. Együttműködés és erőforrások

A kirendeltség miképpen tervezi és kezeli partneri kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére. A partnerek, állampolgárok közügyekbe való bevonásának, és a partneri igények iránti nyitottság értékelése

4.4. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.

Példák:

- 1.) A kirendeltség minden munkatársa szakmai felkészültségének, tapasztalatának, képességeinek legmegfelelőbb munkakörben dolgozik.

A kirendeltségen létrehoztak egy Minőségfejlesztő Kört, amely vizsgálja a munkatársak aktuális feladatait, a munkaköri leírásban megfogalmazott kötelezettségeit, kompetenciáit. Az elemzés tartalmazza a kirendeltségi munkakörök kapcsolódásait a szervezeten belül és kívül. A csoport feladata, hogy megtalálja azokat a tartálokat, kritikus pontokat, amelyek feloldásával hozzájárulhat az egyenletesebb leterheléshez, a hatékonyabb munkavégzéshez

- 2.) A kirendeltségen belüli tudás fejlesztése úgy történik, hogy a munkatársak birtokában legyenek a stratégiai célok eléréséhez szükséges ismereteknek és képességeknek.

A kirendeltség munkatársai vállalják különböző belső képzéseken, továbbképzéseken történő részvételt. A kirendeltségen a belső képzések folyamatosak, egymásra épülők és a megvalósítandó stratégiai céloknak megfelelőek.

- 3.) A kirendeltségen biztosítják a munkatársak részére a releváns információkat.

A szervezet biztosítja a minőségi munkavégzéshez szükséges információs anyagokat. Ez lehet papíralapú írásos dokumentum (folyóirat, könyv, közlöny stb.), illetve korszerű számítógépes adathordozó (CD, DVD) vagy egyéb lehetőség (Intranet, Internet).

- 4.) A kirendeltségen belüli innovációt és kreatív gondolkodást segítik, ennek érdekében minden munkatárs megbízhat a kirendeltségen belüli szakmai tájékoztatás rendszerességében és megbízhatóságában.

A kirendeltségen rendszeresen biztosítják a szakmai tájékoztatásokat. Ennek megfelelően kidolgozták azokat a módszereket, amelyek segítségével minden munkatárs időben megkapja a szinteknek megfelelő információt. Ennek formái lehetnek: személyes megbeszélés, csoportos tájékoztatás, E-mail, Intranet és Internet. A csoportos tájékoztatásról emlékeztető készül.

- 5.) Rendszeresen ellenőrzik az információs rendszerben tárolt információk pontosságát, megbízhatóságát, aktualitását és minőségét.

A szervezeten belül megbízták a munkatársakat, illetve létrehoztak egy csoportot, akiknek feladata a belső Intranetre felkerülő anyagok szakmai áttekintése, színvonalának, korrektségének és aktualitásának vizsgálata. A munkacsoport rendszerességgel ülésezik, és javaslatot tesz a döntéshozatallal megbízott felső vezető felé.

- 6.) Tájékoztatási és kommunikációs eszközöket alkalmaznak a kirendeltségen belül az információk terjesztésére (intranet, hírlevél, magazinok stb.)

A kirendeltségen biztosítják azokat az eszközöket, amelyek alkalmasak az információk megfelelő megjelenítésére. A szervezeten kívüli információk a különböző szakmai folyóiratok, vagy DVD, CD lemezek (jogtár, cég hírek stb.), Intranet, Internet. A kirendeltségen belüli információk például SZMSZ, ügyrend, módszertani-, eljárási leírások, szakmai beszámolók, E-mail, számítógépes-feladatkiosztás, feladatkövetés, belső Intranet stb.

7.) Ösztönzik a kölcsönös információcserét a kirendeltségen belül, az érdekeltek, munkatársak között.

A szervezeti egységnél rendszeres időközönként (hetente) közös megbeszélést tartanak, annak érdekében, hogy a csoport együtt megbeszélje az aktuális feladatokat, a felmerülő gondokat. Közös próbálnak megoldást találni a felmerülő problémákra. A munkatársakat bevonják a szervezési folyamatokba, illetve a döntés-előkészítésbe.

8.) A kirendeltség stratégiai céljaival összhangban áll az információs rendszer.

A kirendeltségen meghatározott célokat és azok teljesítéseit (MEV) az információs rendszerbe beillesztik. Az úgynevezett indikátor mutatók jelentését és a teljesített értékeket (grafikus megjelenítéssel) minden dolgozó részére hozzáférhetővé teszik. Ezzel biztosítható a célok és a teljesítés folyamatos nyomon követése, és ha szükséges beavatkoznak a folyamatokba.

Kiemelkedő eredmények

A szervezeti egységnél rendszeres időközönként szakmai megbeszélést tartanak, a munkatársakat folyamatosan bevonják a szervezési folyamatokba. A munkatársak részt vesznek továbbképzéseken, önképzéseken. Biztosítva van a tudásanyag hasznosításához szükséges információk rendelkezésre állása. Régiós intranetes portál kialakítása.

Fejlesztendő területek

A kirendeltségen célszerű kidolgozni egy elemző rendszert, amely segítségével időközönként mérhető a munkatársak leterhelése, illetve az ügyfél-elégedettségi felmérések felhasználásával értékelni kell a munkatárs munkavégzési hatékonyságát, színvonalát. A munkatárs által megszerzett új ismereteket a munkakörök elosztásánál is figyelembe kell venni. Kommunikációs, információs feladatok rendszerezése (feladatok, határidők táblázatba foglalása).

Indoklás

A kirendeltségen rendszeresen tartanak szakmai tájékoztatásokat, illetve a munkatársak időben megkapják a szükséges információkat. Felmérés történik a munkatársak körében az információ továbbítás eredményessége és minősége tekintetében. A dolgozók továbbképzésen megszerzett tudásanyag hasznosításra kerül, a munkakörök ennek megfelelően kerülnek átszervezésre.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám Fázis

0	0-10			Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11-30	Tervezés	(P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31-50	Megvalósulás	(D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51-70	Ellenőrzés	(C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71-90	Beavatkozás	(A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91-100	PDCA		Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.



4. Együttműködés és erőforrások

A kirendeltség miképpen tervezi és kezeli partneri kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére. A partnerek, állampolgárok közügyekbe való bevonásának, és a partneri igények iránti nyitottság értékelése

4.5. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje technológiáját.

Példák:

- 1.) A kirendeltség rendelkezik a stratégiai és működési célokkal összhangban lévő, a kirendeltségen belüli technológia fejlesztésének koncepciójával.

A szervezet egyik célja, hogy megfelelő információval segítse az álláskeresők elhelyezkedését. Ennek megfelelően a kirendeltségen kialakították az öninformációs bázist. A rendelkezésre álló térben az állampolgárok és munkáltatók különféle szóróanyagok igénybevételével juthatnak aktuális információhoz, illetve az álláskeresők Internet igénybevételével önállóan kereshetnek állást.

- 2.) A kirendeltség eredményeinek folyamatos javítása érdekében tervszerűen figyelemmel kísérik a meglévő technológiák fejlesztésének és az új technológiák bevezetésének lehetőségeit.

A kirendeltségen létrehoztak egy Minőségfejlesztő Kört, melynek feladata az informatika helyzetének feltérképezése és javaslattevés a fejlesztésekkel kapcsolatban. Az intézkedési tervben rögzítik azokat az igényeket is, amelyek a szervezeti egység hatáskörén kívül esnek.

- 3.) A kirendeltség olyan technológiákat alkalmaz, amely elősegíti:

- A feladatok megoldását,
- a szaktudás hatékony felhasználását,
- a munkatársak tanulását,
- az érdekeltekkel és a stratégiai partnerekkel történő kapcsolattartást,
- a belső és külső információs hálózatok fejlesztését és fenntartását.

A szervezetben biztosítják a hatékony és megfelelő minőségű számítógépes hardvereket és megbízható napra kész számítógépes programokat. Ezek mellett biztosítják a jól képzett munkatársakat, akik nagy gyakorlattal tudják alkalmazni a technikát. Ennek érdekében folyamatosan biztosítják a munkatársak képzését. A képzésük belső, illetve külső intézmények bevonásával történik.

Felhasználják az Intranet és Internet által biztosított lehetőségeket, hogy a partnerek megfelelő minőségi információhoz jussanak. Az előbbi technológiát az álláskeresők használhatják, az utóbbit a stratégiai partnerek, valamint az állampolgárok. A kapcsolattartásnál alkalmazzák a gyors és megbízható számítógépes levelező rendszert.

A számítógépes hálózatokat folyamatosan fejlesztik.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltségen biztosították a partnerek részére az adatokat, elemzéseket. Hírlevélben tájékoztatták a stratégiai partnereket, a munkaerő- piaci helyzetről, a szervezet változásairól.

Fejlesztendő területek

A számítógépes programok továbbfejlesztése kulcsfontosságú kérdés. Nagyon fontos, hogy a program képes legyen különböző paraméteres lekérdezések végrehajtására.

Az IR rendszer hibáinak a javítása.

Indoklás

A kirendeltségen a számítógépes hardver biztosított, az Internet, Intranet, levelezési rendszer biztosított, de a felhasználói programok nem teljesen korszerűek, az új programok bevezetése nem teljesen megfelelő, továbbfejlesztésük indokolt.

Értékelés

CAF

2002	Értékszám	Fázis	
0	0–10		Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11–30	Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31–50	Megvalósulás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51–70	Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71–90	Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91–100	PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

4. Együttműködés és erőforrások

A kirendeltség miképpen tervezi és kezeli partneri kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére. A partnerek, állampolgárok közügyekbe való bevonásának, és a partneri igények iránti nyitottság értékelése

4.6. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a vagyontárgyakat megfelelően kezeljék.

Példák:

- 1.) Biztosítják az irodák költség-hatékony kihasználását, valamint a technikai felszerelések (pl. számítógép, fénymásoló) használatát olyan módon, hogy azok elősegítsék a kirendeltség stratégiai és működési célkitűzéseit, a munkavállalók személyes szükségleteit, valamint találkozzanak a helyi kultúra igényeivel, továbbá figyelembe vegyék a fizikai korlátokat is.

Az irodák kialakításánál figyelembe vették a különböző partneri elvárásokat.

Példaként említhető egy olyan tárgyaló kialakítása, ahol az alapfunkció mellett, csoportos ügyfél tájékoztatás, valamint csoportos közvetítések is lehetségesek. Ilyen többfunkciós irodák működtetésénél viszont nagyon fontos a kihasználás optimalizálása, illetve megfelelő felhasználási terv készítése.

- 2.) Az elhelyezéssel kapcsolatos döntéseket úgy hozzák meg, hogy a költséghatékony szempontjai mellett a felhasználók (ügyfelek-állampolgárok, munkatársak, partnerek) szükségleteit és elvárásait is figyelembe veszik.

A kirendeltség kialakítását a korlátok figyelembevétele mellett, úgy kell végrehajtani, hogy lehető legnagyobb mértékben eleget tegyen a stratégiai célkitűzéseknek. Amennyiben lehetőség adódik, akkor a település központjában célszerű kialakítani a szervezeti egységet. Ebből a megoldásból többféle előny is származhat. Egyrészt a könnyű megközelítés nem igényel felesleges tömegközlekedést, pl. az időre történő jelentkezés könnyen teljesíthető. Másrészt a nem regisztrált álláskereső, illetve az állampolgárok is „betérhetnek” munkaerő-piaci információ szerzés céljából. Ha a kirendeltség nem a centrumban helyezkedik el, akkor célszerű egy helyen, minél több kirendeltségi és nem kirendeltségi szolgáltatást biztosítani az érintettek részére. Ez azért fontos, hogy minél kevesebb mozgással, minél több szolgáltatásban részesülhessenek az álláskereső.

- 3.) Biztosítják a szállítási és energia-források hatékony, költségtakarékos felhasználását.

Amennyiben a szervezet viszonylag nagy távolságra van a centrumtól, akkor az anyagok, személyek szállítását körültekintően megtervezik. Példaként említhető a postai anyagok, levelek szerződés szerinti szállítása célszervezet bevonásával. A munkatársak közlekedésére használható a központilag beszerzett „név nélküli” helyi bérlet.

Az épület energiaforrását célszerű helyileg megoldani. A korszerű automata fűtés-szabályozással biztosítható az energiatakarékos hő-felhasználás (éjszaka csökkentett üzemmód).

- 4.) Javaslatot tesznek az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségére az ügyfelek-állampolgárok szükségleteinek és elvárásainak figyelembe vételével.

A kirendeltség megközelíthetőségénél célszerű számolni a buszközlekedés helyi kialakítására is. A tervezésnél biztosítják a személygépkocsik részére megfelelő számú parkoló helyet. Az épület fizikai megközelítésénél az akadály-mentesítést is figyelembe veszik. Fizikai akadály-mentesítés (külső-belső felvonók), vagy a virtuális akadály-mentesítés elősegíti az ügyfelek közlekedését, illetve a kommunikációjukat. Webkamerás kommunikációval biztosítható az ügyfél-ügyintéző folyamatos on-line kapcsolata.

5.) A kirendeltség ingó-, és ingatlanvagyonát megfelelő módon kezelik és biztosítják a megfelelő vagyon védelmet.

A kirendeltségen biztonsági szabályzatban rögzítik a berendezések, számítógépek védelmét, ami kiterjed az adatvédelemre is. A védelmi előírások betartását folyamatosan ellenőrzik. Az épületeket külön riasztó rendszerrel látják el, hogy biztosított legyen az épület védelme, illetve illetéktelenek ne férhessenek hozzá a számítógépes adatállományokhoz.

6.) Biztosítják a lehetőségek szerint az újrahasznosítást, megfelelő hulladék elhelyezést, közvetlen kezeléssel vagy alvállalkozói megbízás útján.

A kirendeltségen keletkezett hulladékot szelektív módon gyűjtjük, lehetőséget teremtve az így keletkezett hulladék újrahasznosítására.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltségen kialakítottak egy olyan háttérszobát, ahol partnerekkel nyugodt körülmények között lehet tárgyalni, megbeszélést folytatni (pl. munkáltatói kapcsolattartás). Ezen felül a háttérszoba alkalmas csoportos munkaerő közvetítésre is.

Fejlesztendő területek

A szervezeti egységeknél célszerű olyan többfunkciós másológépeket alkalmazni, amelyek alkalmasak a másolás mellett egyéb funkciók ellátására. Nagyobb figyelmet kell fordítani a vagyonvédelemre. Szelektív hulladékgyűjtés.

Indoklás

Az ingatlanokat, vagyont a kirendeltségen megfelelően kezelik. Az irodák kialakításánál figyelembe vették az ügyfelek elvárásait. Ügyfél-elégedettségi vizsgálatokkal értékelik, elemzik a változtatások eredményességét. Ha szükséges elvégzik a kívánt módosításokat.

A dolgozók részére biztosított a korszerű munkavégzés.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám Fázis

0	0–10			Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11–30	Tervezés	(P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31–50	Megvalósulás	(D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51–70	Ellenőrzés	(C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71–90	Beavatkozás	(A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	91–100	PDCA		Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

5. kritérium: Folyamatok

Meghatározás

Az a módszer, ahogyan a szervezet azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú folyamatait a szervezeti stratégia és tervezés támogatása érdekében. Az innováció és a szervezettel kapcsolatba lépő állampolgárok/ügyfelek számára egyre nagyobb érték létrehozásának szükségessége a két fő hajtóerő a folyamatok fejlesztése terén.

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium az alábbiak szerint értékelhető:

A kirendeltség működtetésénél meg kell határozni a kulcsfolyamatokat, illetve a kisegítő folyamatokat, a szervezet küldetésének és stratégiájának megvalósítása, és a szervezet működését biztosító feladatok ellátása céljából. Nagyon fontos tényező, hogy a szervezet képes legyen felismerni azokat a folyamatokat, amelyek a várt eredmények megvalósítása érdekében bevezet és végrehajt.

5. Folyamatok

Azt kell értékelni, hogy a kirendeltség saját politikáját, stratégiáját, valamint a partnerei elégedettségét szolgálva hogyan azonosítja, kezeli, szervezi és fejleszti saját kulcsfontosságú folyamatait.

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

Példák:

- 1.) A kirendeltség kulcsfolyamatai megfelelően dokumentáltak a hatályos jogszabályokra épülő belső szabályzatokban, eljárási rendekben, illetve egyéb helyi rendelkezésekben

A kirendeltségi alapszolgáltatások nyújtása egy kulcsfeladat. Ennek megfelelően a folyamatot dokumentálják.

A dokumentálás legfelsőbb szintje a hatályos jogszabály, majd az eljárási rendek következnek. A szervezet régiós sajátosságainak megfelelően készítik a helyi módszertani ajánlásokat, amelyek az előző felsőbb szintű folyamat-szabályozások, kiegészítője.

- 2.) A kirendeltség azonosította a kulcsfolyamat gazdákat és meghatározta a felelősségi körüket.

A kirendeltség a munkaköri leírásokban rögzíti, hogy adott munkatárs mely kulcsfolyamat ellátásáért felelős és itt kerül rögzítésre a felelősségi kör is. A tevékenységek ellenőrzése és értékelése a teljesítményértékelő rendszeren keresztül valósul meg.

- 3.) Értékelik, elemzik a kulcsfolyamatokat a kirendeltség célkitűzésének és a környezet változásainak figyelembe vételével. Feltárják és értékelik a kulcsfolyamatok szervezését és fejlesztését támogató és akadályozó körülményeket.

A munkáltatói kapcsolattartás a kirendeltségnek egyik fontos kulcsfolyamata. Megfelelően szervezett kapcsolattartói tevékenységgel biztosítható, különféle munkaerő-piaci információk gyűjtése és nyújtása. A kapcsolattartással elérhető, hogy kellő időben tudomást szerezzen a

szervezet, ha a munkáltató nehéz helyzetbe kerül, és a rendelkezésre álló eszközeivel segítséget nyújtson a munkaadó szereplőinek.

A kulcsfolyamat megszervezése fontos feladat, amelyet csoportmunkában végeznek.

A tervezésnél feltérképezik a potenciálisan fontos partnereket. Meghatározzák a munkáltatók megkeresésének gyakoriságát. Ugyanakkor ügyelnek a kirendeltségen folyó munkavégzés zökkenőmentes fenntartására is.

Időközönként elemezik és értékelik a kapcsolattartás eredményességét és a folyamat főbb akadályozó tényezőit.

- 4.) A kulcsfolyamatok folyamatos mérésére, értékelésére és elemzésére mutatókat, folyamat-indikátorokat alkalmaznak, folyamatos monitoring vizsgálatokat végeznek.

A kulcsfolyamatok értékelésére, mérésére 2006-tól bevezetésre került a MEV rendszer. Értékelése, mérése folyamatosan történik, negyedévente írásos elemzés készül. Az aktív eszközök működtetésénél folyamatosan figyelik a pénzügyi felhasználás mértékét és alakulását, hogy időben korrekciót lehessen végezni. Az eszközöknél monitoring vizsgálatot is folytatnak. Ennek célja, hogy megállapítsa a támogatás elérte-e a célját, és megvalósult-e a megfogalmazott eredmény.

- 5.) Meghatározzák a kirendeltség kulcsfolyamataihoz kapcsolódó egyéni teljesítménycélokat.

A szervezetnél működtetett kulcsfolyamatok eredményessége céljából egyéni teljesítménycélokat tűznek ki. A teljesítménycélok meghatározása egyénre szabott. Lehetőség szerint mutatószámok teljesítését kell meghatározni, ami az értékelés objektivitását segíti.

Célszerű egy évre előre megfogalmazni a célokat, és ezeket legalább negyedévenként értékelni és elemezni szükséges. Az értékelésnél biztosítani kell az értékelendő személy véleményének kifejtését.

- 6.) Meghatározzák a kirendeltség kulcsfolyamataiban résztvevőket és felelősségi körüket.

A kulcsfolyamatok leírása mellett a kirendeltségen rögzítésre kerül a folyamatokban résztvevő felelősök neve, illetve a kötelezettségük és jogosultságuk. A meghatározás szabályzatokban, igazgatói rendelkezésekben, munkaköri leírásokban, vagy egyéb intézkedési tervekben történik. Amennyiben szükséges, szabályozva van a részfeladatok teljesítésének határideje, illetve beszámolók, jelentések módja, formája.

- 7.) Kikéri a munkatársak és a kirendeltség eredményes működésében érdekelt partnerek véleményét, javaslatait a kulcsfolyamatok tervezéséhez és fejlesztéséhez.

Minden évben partneri elégedettség méréseket végzünk a kirendeltségen a munkatársak, ügyfelek, munkáltatók véleményének, javaslatainak a kikérésével. A megfogalmazott javaslatokat, véleményeket, kritikákat elemezzük és beépítjük a következő évi tervezésbe, valamint kulcsfolyamatainkat ennek megfelelően fejlesztjük, korrigáljuk.

- 8.) Az erőforrásokat úgy rendelik a folyamatokhoz, hogy azok kielégítően segítsék a kirendeltség stratégiai céljainak elérését.

A kulcsfolyamatokhoz a személyi állomány feltérképezésével a kirendeltség csoportmunka (Minőségfejlesztő Kör) keretében összeállítja a rendelkezésre álló létszám, végzettség függvényében a szükséges létszámokat, meghatározza a kompetenciákat, csoportvezetőket.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltségi alapszolgáltatás feladatai megfelelően dokumentáltak. A jogszabályok, eljárási rendek és módszertani leírások egymásra épülők, egymást kiegészítik. A módszertani leírások követik a jogszabályok, illetve a folyamatok változásait. Folyamatosan mérik és értékelik a kulcsfolyamatokat.

Fejlesztendő területek

Kulcsfolyamatok elemzése, folyamat indikátorok alkalmazása.

Mutatószámok hozzárendelése a teljesítménycélokhoz ügyintézőként.

A munkáltatói kapcsolattartás folyamatának intenzitása nem kielégítő. Több munkáltató tervezett felkeresése nem történik meg, vagy kevés az új állások felderítése. Az eredményességet akadályozó főbb tényezőket meg kell vizsgálni, és intézkedni kell az akadályok elhárításáról. Biztosítani kell a munkáltatói kapcsolattartás tárgyi feltételeit (pl. sajátgépkocsi-használat)

Indoklás

A szervezet a kulcsfolyamatait meghatározza, működteti és fejleszti. De vannak egyes folyamatok, amelyek végrehajtása nem felel meg az elvárásoknak. Ilyen kulcsfolyamat a munkáltatói kapcsolattartás, amin szükséges javítani, illetve eredményesebbé kell tenni.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám Fázis

0	0–10			Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11–30	Tervezés	(P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	31–50	Megvalósulás	(D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51–70	Ellenőrzés	(C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71–90	Beavatkozás	(A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk szükséges kiigazításokat.
5	91–100	PDCA		Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

5. Folyamatok

Azt kell értékelni, hogy a kirendeltség saját politikáját, stratégiáját, valamint a partnerei elégedettségét szolgálva hogyan azonosítja, kezeli, szervezi és fejleszti saját kulcsfontosságú folyamatait.

5.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet az állampolgár/ügyfél-központú szolgáltatásokat, termékeket fejlessze.

Példák:

- 1.) Az ügyfelek kérdéseinek, panaszainak kezelésére megbízható eljárásokat, minőségi standardokat, és információs rendszereket működtetnek

A kirendeltségen az ügyfelek panaszainak kezelését panaszkezelési szabályzat rendezi. A szabályzat kitér a szóbeli, írásbeli panaszos bejelentések eseteire. Információs rendszeren keresztül (Internet, telefon) biztosítják, hogy az ügyfelek – állampolgárok személyes megjelenés nélkül információhoz jussanak.

Fontos, hogy amennyiben az ügyfél megadja címét, akkor minden esetben történik írásos válasz a felvetésekre és panaszokra.

- 2.) Bevonják az ügyfeleket a szolgáltatások tervezésébe, fejlesztésébe, a szolgáltatások hasznosságára és használatára irányuló felmérések (ügyfél-elégedettségi vizsgálat, monitoring vizsgálat) segítségével.

A kirendeltségen rendszeresen végeznek ügyfél-elégedettségi vizsgálatot. Célja, hogy feltérképezésre kerüljön a szervezet működtetése, és szükség esetén be lehessen avatkozni a folyamatokba. Amennyiben a felmérést követően változtatásra kerül sor, akkor mindenképpen szükséges egy utóvizsgálat lefolytatása. A vizsgálat után újabb elégedettségi felméréssel értékeli a beavatkozás eredményességét, és ha szükséges korrekciót alkalmaznak.

- 3.) Az írásba foglalt intézkedések, szabályozások, levelek szövege egyszerű, világos és közérthető.

Az írásos megfogalmazásoknál törekednek az egyszerűsége és tömörsége. Lehetőség szerint példákkal illusztrálva célszerű közérthetővé tenni a közlendőt. A szervezetnél szabályozzák, és egységes rendszerbe foglalják a szöveges anyagok formátumait, stílusait. Az áttekinthetőség érdekében célszerű alkalmazni ábrákat, táblázatokat és mellékleteket.

- 4.) Az ügyfelek számára a kirendeltség munkájával kapcsolatban pontos, megbízható, jogszerű és szakszerű és elérhető tájékoztatást nyújtanak.

A kirendeltségen létrehozta információs pultot. Az információs tevékenység célja, egyrészt az ügyfelek irányítása megfelelő ügyintézőkhöz, másrészt a kirendeltség munkájával kapcsolatban korrekt szakszerű tájékoztatás nyújtása. A szervezet szabályozza a különböző szinteken dolgozó munkatársak tájékoztatási jogosultságát és kötelezettségét. Speciális esetekben a tájékoztatást nyújtó ügyintéző nyilvántartást vezet, a tájékozódó ügyfélről, és a kérdés, kérés tárgyáról.

- 5.) Biztosítják az ügyfelek részére a kirendeltség elérhetőségét (ügyfélfogadási idő optimális meghatározása, papíralapú és elektronikus formátumú dokumentumok rendelkezésre bocsátása, SMS, stb.).

A régióközpont a kirendeltségeken meghatározta az egységes ügyfélfogadási időt. A kirendeltségen biztosítják a papíralapú dokumentumokat, szóróanyagokat az ügyfelek tájékoztatása céljából. Az ügyfelek részére hozzáférhetővé teszik elektronikus formában

(Internet) a különböző munkaerő-piaci információkat (állások, munkaerőigény bejelentések, statisztikák, elemzések stb.), valamint aktuális közérdekű tájékoztatásokat.

6.) Az ügyfelek számára az elektronikus kommunikáció lehetőségét is biztosítják.

A szervezet gondoskodik a kirendeltségi címek, elérhetőségek Interneten történő megjelenítéséről. Az elektronikus levelezési rendszer lehetőséget biztosít, hogy az ügyfelek elektronikus formában is kommunikálhassanak a szervezettel.

Biztosított interneten keresztül az elhelyezkedés bejelentése azonosító kód megadásával.

7.) A kirendeltség rendelkezik panaszkezelési rendszerrel és annak folyamatleírásával, amelyet rendszeresen értékeli.

A kirendeltségen az ügyfelek panaszainak kezelését panaszkezelési szabályzat rendezi. A panaszok kezelését az ügytípustól függően az ügyintézők és a kirendeltség-vezető kezelik.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltségen rendelkezésre állnak szóróanyagok, eligazító-tájékoztató táblák, valamint az elektronikus formátumú információk, statisztikák, elemzések és közérdekű tájékoztatások. Az ügyfelek által igényelt kérdésekre a válaszok ugyancsak itt jelennek meg.

Panaszkezelési Szabályzattal rendelkezik a régió.

Fejlesztendő területek

A kirendeltség elektronikus levelezési lehetőséggel rendelkezik, de az informatikai szabályzat nem tartalmazza az ügyfelekkel a levelezés folyamatának szabályait, ezért rendezni szükséges az elektronikus kommunikáció főbb szabályait.

Indoklás

Az ügyfél-elégedettségi felméréseket követően intézkedések történnek a szolgáltatások fejlesztése érdekében. Azonban vannak olyan esetek, amikor anyagi, vagy egyéb korlátok miatt nem minden esetben történnek változások.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám

Fázis

0

0–10

Nem vagyunk aktívak ezen a területen;
Nem rendelkezünk információval.

1

11–30

Tervezés (P)

Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.

2

31–50

Megvalósulás (D)

A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.

3

51–70

Ellenőrzés (C)

Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.

4

71–90

Beavatkozás (A)

Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.

5

91–100

PDCA

Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

5. Folyamatok

Azt kell értékelni, hogy a kirendeltség saját politikáját, stratégiáját, valamint a partnerei elégedettségét szolgálva hogyan azonosítja, kezeli, szervezi és fejleszti saját kulcsfontosságú folyamatait.

5.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet megújítsa folyamatait az állampolgárok/ügyfelek bevonásával.

Példák:

- 1.) Megfelelő időben észlelik a változások szükségességére utaló jeleket (pl. teljesítménycélok elérésének elmaradása, panaszok számának emelkedése).

A kirendeltségen rendszeresen elemzik a megfogalmazott teljesítménycélok mutatóinak eredményét, annak érdekében, hogy időben lehessen beavatkozni a folyamatokba. Bevezettek egy olyan havi statisztikai kimutatást, amelynek segítségével elemezhetőek egyes kulcsfolyamatok mérőszámai. Ilyenek lehetnek az államigazgatási határozatok-, fellebbezések-, végrehajtások esetszáma stb.

- 2.) Összehasonlítják a kirendeltség teljesítményét más kirendeltségek teljesítményével, s ehhez mutatókat, mérőszámokat alkalmaznak. A kirendeltség fejlesztésébe beépítik az összehasonlítást, mint fejlesztési módszert.

A kirendeltségek egymás közötti összehasonlítására többféle módszer létezik, pl. a rendelkezésre álló adatok, mint a „MEV” mutatók, kulcsfolyamatok mérőszámai. A „FA”-statisztikák és a minőségirányítás elégedettségi mutatói is alkalmasak egyes szervezetek összehasonlítására. Az összevetéseket célszerű „áttenni” egy közös rendszerbe, amit folyamatosan értékelnek, valamint az átvett jó példákat, módszereket beépítik a fejlesztést megvalósító intézkedési tervbe. Ez a módszer lehet egy általános ismétlődő cselekvési tevékenység.

- 3.) A kirendeltségen belüli változások megvalósításának folyamatát megtervezik, a megvalósítására külön munkacsoportot hoznak létre, a kirendeltség-vezető meghatározza a változással elérni kívánt célokat.

A kirendeltségen megvalósítandó fejlesztéseket, cselekvési programok, intézkedési tervek és ütemtervek segítségével hajtják végre. A cselekvési programokban meghatározzák az elérni kívánt célokat és a hozzárendelt erőforrásokat. Külön munkacsoportot hoznak létre, melynek feladata a programok és tervek megvalósításának nyomon követése és a folyamatok elmaradásának jelzése. Ha szükséges a csoport beavatkozik a végrehajtási tevékenységbe.

- 4.) A tervezett változtatásokat és azok végrehajtásának ütemezését előzetesen megvitatják a kirendeltség eredményes működésében érdekelt szervekkel, a stratégiai partnerekkel, pl. szakszervezetekkel, munkaügyi tanáccsal. A kirendeltség-vezető tájékoztatja a munkatársakat a tervezett változásokról, elmagyarázza azok indokát és célját, és felkészíti őket az új követelményekre.

A kirendeltség változtatási szándékról tájékoztatást ad a szervezet stratégiai partnereinek, valamint a munkatársaknak. A tájékoztatóban kitérnek az elérni kívánt célra, valamint ennek érdekében megvalósítandó területekre, a főbb változtatásokra. A munkatársakat is tájékoztatják. A fentiekén kívül ismertetik az esetleges belső átszervezéseket, valamint feladat

átcsoportosításokat. Amennyiben szükséges egyénenként is elbeszélgetnek az érintettekkel. A változtatások végrehajtásába bevonják a munkatársakat, hogy azonosuljanak a módosítandó folyamatokkal.

- 5.) A kirendeltség-vezető igényli és biztosítja a munkatársak részvételét a változások megvalósításában.

A folyamatok változtatásához bevonják a munkatársakat. Ez történhet egyéni feladatkiosztással, vagy közreműködés csoportmunkában. Egy-egy folyamat megváltoztatása különös odafigyelést igényel, mind a vezető, mind a bevont munkatárs részéről. A siker előfeltétele, hogy az érintett személyek azonosuljanak a feladattal. A változtatás időszakában folyamatosan mérik az eredményeket, és biztosítják a szükséges erőforrásokat.

- 6.) A szükséges erőforrásokat felméri, és biztosítja az innováció megvalósításához.

A folyamatok megvalósításához felméri a kirendeltségen rendelkezésre álló erőforrásokat (személyi, tárgyi, stb.), és megfogalmazzák, valamint biztosítják az esetleges hiányzó forrásokat. Amennyiben nem áll rendelkezésre megfelelő állomány, úgy számolni lehet külső források bevonásával.

- 7.) A változások bevezetését követően értékeli a folyamatot, szükség esetén javítja a folyamatokat.

A végrehajtott változtatások a komplex programnak egy részét adják. Ezt követően ellenőrzik a folyamatot, abból a szempontból, hogy a kitűzött célok megvalósultak-e. Az ellenőrzés történhet különböző mutatók összevetésével, vagy az elégedettségi vizsgálatok értékelésével. Amennyiben az eredmény elmarad a várt értéktől, akkor elemzik az elmaradás okait és módosítják a folyamatot. Ezt követően ismét ellenőrzés és korrekció következik, mindaddig, amíg a kitűzött eredmény megvalósul.

- 8.) A kirendeltség-vezető egyaránt fogadó kész a felülről, illetve az alulról jövő innovációs kezdeményezésekre.

A vezető több oldalról kap innovációs kezdeményezést. A felülről jövő javaslatok, de leginkább utasítások, módszertani ajánlások végrehajtás tekintetében lehet kötelező, illetve mérlegelési lehetőség. A vezető fogadó kész az új dolgokra, módszerekre.

Továbbá vállalja a módszerek kipróbálását, és közreműködik az eredményesség érdekében.

Az alulról jövő kezdeményezést megbeszéli a munkatársakkal, és a megvalósíthatóság reménye esetén kidolgozzák a javaslatot, illetve az ötletet továbbfejlesztik.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltségen kialakítanak egy folyamatosan értékelő, elemző rendszert, melynek segítségével más kirendeltségek folyamatait hasonlítják össze a saját tevékenységükkel. Az eredményt beépítik a fejlesztésükbe. Fontos tényező, hogy azonos tevékenységek kerüljenek összehasonlításra

Fejlesztendő területek

A kulcsfolyamatok mérőszámai közül a MEV indikátorok és monitoring eredményeinek összehasonlítása kirendeltségek között, hasznosítható fejlesztéseket indukálhatnak. A támo-

gatások esetszámai, illetve a döntési mechanizmusok eltérései esetén, célszerű elemezni a folyamatokat. Össze kell vetni az azonosságokat és különbségeket, majd vizsgálva a rendelkezésre álló erőforrásokat, célszerű javaslatot tenni a változtatandó módszerekre, illetve az eszközök felhasználási elveire.

Az érdekeltek bevonása az innovációs folyamatokba.

Indoklás

A kirendeltségen értékeli a folyamatokat. A tevékenységek összehasonlítását követően, a változtatásra vonatkozó intézkedések megtörténnek. Az új elvek bevezetését követően az eredményesség tekintetében újabb összevetésekre kerül sor. Ezután kisebb módosításokat követően, a módszertani anyag végleges formában kerül bevezetésre. A dolgozók ötleteit, javaslatait figyelembe veszik az új módszerek bevezetésénél.

A változtatások szükségességét nagymértékben központi intézkedések, jogszabályváltozások, gazdasági válság határozzák meg, melyekben a kirendeltségnek végrehajtó szerepe van.

Értékelés

CAF 2002	Értékszám	Fázis	
0	0–10		Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
1	11–30	Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
2	30–50	Megvalósulás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.
3	51–70	Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
4	71–90	Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
5	90–100	PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

Eredmények

A 6–9. kritériumok az elért eredményekkel foglalkoznak.

6. kritérium: Állampolgár/ügyfél-központú eredmények

Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet elér az állampolgárok/ügyfelek a szervezettel és a szervezet által nyújtott termékekkel és szolgáltatásokkal való elégedettsége terén.

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium az alábbiak szerint értékelhető:

6. Állampolgár/ügyfél-központú eredmények

Értékeljük a kirendeltség eredményeit, továbbá azt, hogy az ügyfelek-állampolgárok elégedettsége tekintetében a kirendeltség milyen eredményeket ér el.

6.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek megelégedettsége tekintetében.

Példák:

- 1.) Teljesítménye egészére vonatkozóan a kirendeltség eredményt ért el az általános megelégedettség terén (a mért elégedettségi mutatók). Az állampolgárok/ügyfelek bevonását és részvételét jelző eredmények.

Az ügyfél igény és elégedettségmérés eredményei alapján a kirendeltséggel szembeni elvárások teljesítése, a tevékenységek, a szolgáltatások nyújtásának minősége terén az ügyfelek általánosságban elégedettek a kirendeltséggel.

- 2.) Az ügyfélfogadási idő megfelel az ügyfelek igényeinek.

Az elérhetőséget érintő eredmények sorába tartozik a kirendeltség nyitvatartási ideje. Az ügyfélfogadási idővel elégedett ügyfelek aránya az összes ügyfélhez viszonyítva. A kirendeltség a hét négy munkanapján biztosítja az ügyfélfogadási időt.

- 3.) A kirendeltség figyelemmel kíséri ügyfelei köréből érkező új javaslatokat és ötleteket, és lehetőség szerint támogatja azok megvalósulását, hasznosulását.

Az ügyfelek, állampolgárok bevonására és részvételére irányuló eredmény. A kirendeltség milyen mértékben veszi figyelembe az ügyfelektől érkező javaslatokat, pl. heti egy nap hosszított ügyfélfogadási idő bevezetésére irányuló javaslat vagy kihelyezett ügyfélfogadás biztosítása a térségbe tartozó másik városban stb.

- 4.) Megvalósult az együttműködés a szociális partner szervezetekkel munkánk végzése során.

A kirendeltség sokrétű kapcsolatokkal rendelkezik a szociális partnerekkel, önkormányzatokkal, civil szervezetekkel. Az együttműködés keretei együttműködési megállapodásban vannak szabályozva. A kapcsolódási pontok révén pl. szélesebb körben tudunk segítséget nyújtani, a halmozottan hátrányos helyzetű ügyfeleink számára is.

5.) A kirendeltségen dolgozók magatartását a segítő- és kezdeményező készség jellemzi.

A szervezet arculatát érintő eredmények közé tartozik a kirendeltség munkatársainak a hozzáállása az ügyfelekhez, az empatikus viselkedés, a problémáik megoldásában való segítőkész magatartás. Az ügyintézés során a munkatársak viselkedése az ügyfelekkel udvarias, barátságos és hatékony.

6.) A kirendeltség munkatársai körében a sajátos problémák megoldását a rugalmas ügyintézés jellemzi.

A szervezet arculatát érintő eredményekhez sorolható az ügyintézői rugalmasság, az egyéni megoldások kezelésének képessége, a gyors reagálás váratlan helyzetekben.

7.) A kirendeltség szolgáltatásaival hozzájárul az ügyfelek életminőségének javulásához (pld: egyablakos ügyintézés, időre történő hívás stb.).

Az ügyfelek igényeit a szolgáltatást végző munkatársak minden tekintetben figyelembe veszik. A szolgáltatások körét a lehetőségek szerint, az ügyfelek igényeinek megfelelően bővíti a kirendeltség, pl. öninformációs terek kialakítása a kirendeltségen. Az ügyfélfogadás körülményei megfelelnek az ügyfél elvárásainak.

Az egyablakos ügyintézés bevezetésre került saját ügyfélkör kialakításával és az ügyfelek időpontra történő hívásával.

8.) Az ügyintézési és várakozási időre vonatkozóan az ügyfelek elégedettsége

Az elérhetőséget érintő eredmények közé sorolandó az ügyintézési idő és a várakozási idő mértéke. A kirendeltség mindent megtesz a várakozási idő csökkentése érdekében, hogy az ügyfelek elégedettsége növekedjen. A kirendeltség-vezető megtette a szükséges intézkedéseket, pl.: ütemezett visszahívás, saját ügyfélkör kialakítása vagy meghatározott időpontra visszarendelt ügyfelek és az új ügyfelek fogadásának elkülönítése.

9.) Az ügyintézésre, szolgáltatásokra vonatkozó eredmények (minőség, minőségi standardoknak való megfelelés).

A szolgáltatásokra vonatkozó eredmények közé sorolandó az ügyintézés minősége, az eljárási idő csökkentése, az ügyintézés megbízhatósága és pontossága. A kirendeltségi munkát érintő, jogszabályi környezet optimalizálódása, a munkakörök és munkafolyamatok racionalizálása következtében az ügyintézés menete gyorsabb lett.

10.) Hozzáférhető, megfelelő mennyiségű és minőségű információval tudjuk ellátni az érdeklődőket.

Az ügyfélváróban elhelyezett eszközök és információk segítik az ügyfelet a tájékozódásban. A szervezet internetes honlappal rendelkezik, mely az ügyfél számára hozzáférhető a kirendeltségen. Az önkiszolgáló informálódás lehetősége biztosított a kirendeltségen. A szóróanyagok, állás és képzési lehetőségekről tájékoztatók jól látható, hozzáférhető helyen az ügyfelek rendelkezésére állnak. Információs ügyintéző segíti az ügyfelet a tájékozódásban, információnyújtásban.

Kiemelkedő eredmények

Az ügyfelek 35%-a nagyon jónak és 45%-a jónak értékelte a kirendeltség munkáját.
 Az ügyfelek 60%-a maximum 10 percet várakozott.
 Az ügyfelek 90%-a minden tekintetben szakszerű segítséget kapott, 85%-a udvariasnak és barátságosnak ítélte az ügyintéző hozzáállását. Az ügyfelekkel való bánásmóddal elégedettek az ügyfelek.
 Jogszabályoknak megfelelő jogalkalmazói munka.
 Az ügyfélhívó rendszer és az egyablakos ügyintézés bevezetésre került.

Fejlesztendő területek

Folyamatosan törekedni kell a naprakész információszolgáltatásra.
 Az ügyfélfogadási időt felül kell vizsgálni, az ügyfelek igényeinek megfelelően módosítani kell.
 Várakozási és ügyintézési idő csökkentése. Öninformációs tér kialakítása.
 Ügyintézési határidők betartása. Saját ügyfélkör kialakítása. Ügyfélütemező program.

Indoklás

A kirendeltségen a minőségfejlesztési tevékenység során, országosan került elrendelésre és felmérésre az ügyfél igény és elégedettség mérés és évente négy alkalommal egy-egy héti rövid, egyoldalas ügyfél elégedettség mérést végeztünk. Az ügyfeleink általános elégedettsége az előző évhez képest javult 5%-ponttal. A várakozási idő is javult, de további célunk 15 perc alá csökkentése.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám

0	0–10	Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.
1	11–30	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	31–50	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	51–70	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	71–90	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.
5	91–100	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.



6. Állampolgár/ügyfél-központú eredmények

Értékeljük a kirendeltség eredményeit, továbbá azt, hogy az ügyfelek-állampolgárok elégedettsége tekintetében a kirendeltség milyen eredményeket ér el.

6.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgár/ügyfél- központú eredmények mérőszámai tekintetében.

Példák:

1.) A kirendeltség akadálymentes helységeinek aránya

A kirendeltség akadálymentes helységeinek aránya az összes helyiséghez viszonyítva.

2.) A panaszok száma és feldolgozásuk ideje

Meghatározott időtartamot vizsgálva a panaszok számának aránya a kirendeltség ügyfél-forgalmához viszonyítva.

3.) A fellebbezések után visszaküldött hibás, vagy ismételt eljárásra utalt ügyek száma

A fellebbezések száma a kirendeltség által hozott összes határozathoz viszonyítva. Ezen belül a hibás vagy ismételt eljárásra utalt ügyek szám/fellebbezések száma.

4.) Eljárási, ügyintézési idő

A szolgáltatások kezelésének, feldolgozásának ideje. Az ügyintézési határidő betartása.

5.) A szolgáltatások tervezésébe bevont partnerek, civil szervezetek száma, a beérkezett javaslatok száma

Az érdekeltek bevonásának mértéke a szolgáltatások megtervezésébe vagy biztosításába, javaslatok száma.

6.) A várakozási idő

A várakozási idő változása az előző évhez képest.

7.) Az ügyintézési idővel elégedett ügyfelek aránya

Az ügyfél elégedettségi mérés alapján az ügyintézési idővel elégedett ügyfelek mértéke.

8.) A várakozási idővel elégedett ügyfelek aránya

Az ügyfél elégedettségi mérés alapján a várakozási idővel elégedett ügyfelek mértéke.

9.) A felkínált álláslehetőségekkel elégedett ügyfelek aránya

Az ügyfél elégedettségi mérés alapján a kirendeltség munkatársai által felajánlott megfelelő állással elégedett ügyfelek aránya.

10.) Az ügyfelekkel/partnerekkel kapcsolatos új és innovatív módszerek alkalmazásának mértéke, száma
 Az állampolgárokkal, ügyfelekkel való bánásmód új és innovatív megoldásainak alkalmazása,
 a modernizációs törekvések, eljárások bevezetése a kirendeltségen, pl. profiling,
 öninformálódás lehetőségeinek biztosítása.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltség akadálymentesített.

A hozott határozatok ellen nem érkezett fellebbezés a kirendeltségre.

A kirendeltség minden irodája akadálymentes, az ügyfelek számára jól megközelíthető.

A várakozási idő az előző évhez képest csökkent (45 percről 28 percre).

Fejlesztendő területek

Ügyintézési idő mérése.

Ügyintézési határidők betartása.

Várakozási idő csökkentése.

Mérőszámok kidolgozása az érdekeltek bevonásával kapcsolatos indikátorokra és szolgáltatásokra.

Indoklás

Az ügyfél igény és elégedettség mérés, valamint folyamatos (évi 4 alkalom) ügyfél elégedettség mérést végzünk, melyekből az ügyfél elégedettség mérőszámai meghatározhatók és javulást mutatnak az előző évhez képest.

A kirendeltség minden helyisége akadálymentes, nem érkezett fellebbezés a kirendeltségen hozott határozatok ellen, a modernizáció keretében bevezetésre került eljárásokat alkalmazza a kirendeltség.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám

0	0–10	Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.
1	11–30	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	31–50	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	51–70	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	71–90	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.
5	91–100	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.



7. kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet a munkatársai kompetenciája, motivációja, elégedettsége és teljesítménye terén ér el.

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium az alábbiak szerint értékelhető:

7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

Azok az eredmények, amelyeket a kirendeltség a munkatársai kompetenciája, motivációja, elégedettsége és teljesítménye terén ér el.

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

Példák:

Általános munkatársi elégedettség eredményei

1.) A munkatársaknak a kirendeltség egészéről alkotott véleménye

Általános elégedettségre vonatkozó eredmény, a dolgozói felmérés alapján a munkatársi elégedettség mértéke. A munkatársak többsége összességben elégedett a munkahelyével.

2.) A munkatársak bevonása a kirendeltség működésébe és küldetésének megvalósításába, a kirendeltség folyamatainak tervezésébe

A vezető bevonja munkatársait a kirendeltség folyamatainak tervezésébe, MEV csoportot működtet a kollégák részvételével. A munkatársak együttműködésével Minőségfejlesztő köröket hoz létre a szervezet által nyújtott szolgáltatások, a kirendeltségi működés színvonalának javítása érdekében.

A kirendeltség-vezető mindent megtesz annak érdekében, hogy a küldetés a kollégákkal együtt megvalósuljon. A feladatokat úgy fogalmazza meg a teljesítmény követelmény rendszerében, munkaköri leírásokban és a mindennapokban, hogy a feladatok elvégzése elősegítse a küldetés megvalósulását.

A kirendeltség vezetéssel kapcsolatos munkatársi elégedettség eredményei

3.) A kirendeltség vezető szervezetirányító képessége, megfelelően közvetíti, és kommunikálja a kirendeltség feladatait a munkatársak felé

A kirendeltség-vezető szervezetirányítási képessége, melynek során a vezető tájékoztatja a munkatársakat a kirendeltség feladatairól. A feladatok végrehajtását lebontja a dolgozókra, egyénre szabottan meghatározza és a munkaköri leírásban, valamint az egyéni teljesítmény követelmény rendszerben rögzíti. Értekezlet formájában, havi rendszerességgel tájékoztatja a kollégákat a feladatok végrehajtásának a menetéről és teljesítéséről.

- 4.) A munkatársak munkájának értékelésére megfelelő rendszer működik, az egyéni és a kollektív erőfeszítések értékelése és jutalmazása

A munkatársak munkáját egyéni teljesítmény követelmény és értékelő rendszer alapján minősíti a kirendeltség-vezető évente. A kollektív erőfeszítések értékelésére szolgál a Megegyezésem Eredménycélokkal való Vezetési rendszer működtetése és havonkénti értékelése.

A munkakörülményekkel kapcsolatos elégedettség eredményei

- 5.) A munkahelyi légkör, kirendeltségi kultúra

A jó munkahelyi légkör hozzájárul a munkatársak megfelelő motiváltságához a munkavégzés terén, elősegíti a munkatársi kapcsolatok erősödését és a közös gondolkodásmód kialakulását. A vezető rugalmasan kezeli a konfliktusokat, panaszokat és a személyügyi problémákat.

- 6.) A munkahelyi elhelyezési körülmények, munkavégzés feltételei

A kirendeltség munkahelyi körülményei az elhelyezés és az irodai felszerelés szempontjából jók, a megfelelő tárgyi és technikai eszközök biztosítják a szükséges feltételeket a munkavégzéshez.

- 7.) Esélyegyenlőség, tisztességes bánásmód

A sokféleség és a nemek közötti esélyegyenlőség szempontjainak való megfelelés. Az esélyegyenlőség és a tisztességes bánásmód kezelése, valamint a szervezeten belüli magatartási normák elfogadása és alkalmazása.

A motivációra, a karrier-fejlődéssel, a képzési lehetőségekkel kapcsolatos munkatársi elégedettség eredményei

- 8.) A kirendeltség emberi erőforrás-gazdálkodása, előmeneteli lehetőségei

A vezetés arra irányuló képessége, hogy elősegítse a humán erőforrás gazdálkodás stratégia megvalósulását, a kompetencia-fejlesztést. A vezető támogatja a munkatársak továbbtanulását, a képzéseken, továbbképzéseken való részvételt, különös tekintettel az ECDL és a szakmai képzés területén, valamint az országos projekteken, teamekben való közreműködést.

- 9.) A kirendeltség-vezetői motiváció az egyéni fejlődésre, képzésbe való bekapcsolódásra

Az anyagi ösztönzési forrásokon túlmenően, egyéb motivációs eszköztár megteremtésével ösztönzi a vezető a kollégákat a munka magas színvonalon történő elvégzésére, a belső képzéseken, alap, szakvizsgán történő részvételre, felsőfokú tanulmányok folytatására.

- 10.) A munkatársaknak a változások elfogadására irányuló, hajlandóságra vonatkozó eredményei

A kirendeltség aktívan részt vesz a modernizációs folyamatokban (minőségfejlesztés, IR rendszeresztelése, bevezetése, öninformációs tér kialakítása, működtetése).

A külső és belső változásokra a kirendeltség-vezető információk nyújtásával, tájékoztatók tartásával, megbeszélések során készíti fel a kirendeltséget.

A kirendeltségen alkalomszerűen jelentkező, rövid határidővel és nagy mennyiségben jelentkező feladatok elvégzésben minden dolgozó szerepet vállal. A munkatársak önként vállalják a kivételes körülmények esetén, pl. új feladat megtanulása, jogszabályi változásokból eredő többletfeladatok vagy betegség miatti hiányzások esetén a rájuk háruló többletfeladatok elvégzését.

Kiemelkedő eredmények

Képzési tervek, képzési lehetőségek támogatása, különös tekintettel az ECDL és a szakmai képzés területén.
 Munkatársak bevonása a fejlesztésekbe, a modernizációs folyamatok végrehajtásába.
 Kiemelkedő teljesítmény elismerése.
 Szakmai elismertség a partnerek részéről.
 Szervezeti egységen belüli jó munkahelyi légkör.

Fejlesztendő területek

Anyagi és erkölcsi elismerés, ösztönzési rendszer fejlesztése, az egyéni motiváció eszköztárának a megteremtése.
 A belső Információs rendszer fejlesztése, különös tekintettel a vezetői és munkatársi szint közötti kommunikációra.
 A munkatársak ötleteinek befogadása, bevonásuk a kirendeltség folyamatainak tervezésébe.
 Rugalmas munkaidőben történő munkavégzés lehetőségének megvizsgálása.
 Belső képzések szervezése, gyakoribb szakmai konzultációk tartása.
 A munka szervezettségével, szabályozottságával kapcsolatos intézkedések felülvizsgálata, egyenletesebb munkaterhelés biztosítása.
 A munkatársak igényeinek felmérése, az elégedettség javítása érdekében.
 A kirendeltség-vezetői motiváció szélesítése.

Indoklás

A kirendeltségen a minőségfejlesztési tevékenység során, országosan került elrendelésre és felmérésre a dolgozói igény és elégedettség mérés. A munkatársak általános elégedettsége az előző évhez képest 70%-ról 80%-ra javult. A kollégák elégedettek a fejlesztésekbe, modernizációba történő bevonásukkal, a munkahelyi körülményekkel, a vezető visszajelzéseivel a munkájukról, ugyanakkor szeretnék a feladatmennyiség ellátásához a szükséges létszám biztosítását, a túlórák kifizetését, az otthon végzett munka mennyiségének csökkentését és igényeik nagyobb mértékű figyelembe vételét.

Értékelés

CAF 2002	Értékszám	
0	0–10	Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.
1	11–30	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	31–50	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	51–70	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	71–90	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.
5	91–100	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.

7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

Azok az eredmények, amelyeket a kirendeltség a munkatársai kompetenciája, motivációja, elégedettsége és teljesítménye terén ér el.

7.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársakra vonatkozó mérőszámok tekintetében.

Példák:

1.) Az elégedettséggel kapcsolatos mutatók (dolgozói kérdőívek kiértékelése alapján)

A dolgozói elégedettségi mutató értéke: 80%, hasonlóan a bázis évhez.

De az egyes részmutatók tekintetében már vannak eltérések az előző évi felméréshez képest. Itt kell kirészletezni az egyes részmutatók értékeit, összehasonlítva a korábbi eredményekkel.

2.) A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (ügyfélszám)

A MEV vállalatokat és annak teljesülését kell itt számba venni.

A kirendeltség ügyfélforgalma:

– ebből ellátottak száma

Bejelentett álláshelyek száma:

Foglalkoztatottá váltak száma:

a. ebből támogatott

b. nem támogatott munkahelyre elhelyezettek száma stb.

3.) A munkatársak kirendeltség-vezető által figyelembe vett észrevételeinek és javaslatainak száma

A motivációval és közreműködéssel kapcsolatos mutató, amely tartalmazza az innovációs javaslatok számát, valamint a belső munkacsoportokban történő részvétel, a belső munkacsoportok, minőségfejlesztő körök javaslatait is. A javaslatok számáról és hasznosításáról a kirendeltség-vezető kimutatást vezet.

4.) Az egyének, csoportok jutalmazásának összege, gyakorisága

Adott évben a kirendeltség vagy munkatárs részesült-e elismerésben, jutalomban. Az anyagi, szakmai, erkölcsi, emberi elismerés számokban kifejezve.

Az előző évhez képest a jutalmazás nagysága.

5.) A képzéseken, továbbképzéseken, szakmai ismeret bővítését szolgáló konferenciákon résztvevők száma

A képességfejlesztéssel kapcsolatos mutató, amely a képzéseken, továbbképzéseken, szakmai konferenciákon résztvevő munkatársak számát mutatja. A képzéseken résztvevők számáról a kirendeltség-vezető kimutatást vezet.

6.) A kirendeltséghez köthető társadalmi, közéleti, kulturális rendezvényeken való részvételi számok

A társadalmi, közéleti, kulturális rendezvényeken résztvevők száma az összes ilyen jellegű rendezvényhez képest. Viszonyítási alap lehet pl.: a rendezvényekre kapott meghívók száma. A rendezvényekről és a résztvevőkről a kirendeltség-vezető kimutatást vezet.

7.) Belső megbeszélések, szakmai összejövetelek aránya az igényekhez képest

A szakmai megbeszélések, értekezletek száma/a munkatársak által kezdeményezett összejövetelek száma. A megbeszélésekről a kirendeltség-vezető kimutatást vezet, illetve emlékeztető készül róluk.

8.) A belső mobilitás (rotáció) mérőszámai

A kirendeltségen belül átszervezés, létszámleépítés, kirendeltségi struktúra átalakítás következtében felmerülő mobilitás adatai.

9.) Többlet erőfeszítések megtételére való készség, kivételes körülmények fennállása esetén, a kirendeltségen dolgozók százalékos arányában

A kirendeltségen alkalmyszerűen jelentkező, rövid határidővel és nagy mennyiségben jelentkező feladatok elvégzésben szerepet vállaló dolgozók száma/ az összes dolgozó.

A munkatársak által vállalt többletfeladatok kivételes körülmények esetén, pl. új feladat, munkakör megtanulása, jogszabályi változásokból eredő feladatok vagy betegség miatti hiányzások esetén a rájuk háruló többletfeladatok elvégzése.

Kiemelkedő eredmények

A dolgozói elégedettség javult az előző évhez képest (70%-ról 80%-ra).

A minőségfejlesztési tevékenység bevezetése által lényegesen megnőtt a belső megbeszélések, csoportmunkák iránti igény.

Fejlesztendő területek

Kirendeltség-vezető számára anyagi motivációs eszköz biztosítása.

Szakmai konferenciákon több kirendeltségi ügyintéző részvételének biztosítása.

Nagyobb részvétel a különböző rendezvényeken.

Az észrevételek és javaslatok számának mérésére nyilvántartás kidolgozása.

Képzéseken résztvevők számának meghatározásához nyilvántartás vezetése.

Mérőszámok kidolgozása.

Indoklás

A vizsgált mérőszámok tekintetében az eredmények minden területen javulást mutatnak: csökkent a hiányzások száma, nincs fluktuáció a kirendeltségen, nőtt a képzéseken részt vevők száma, fokozódott a belső megbeszélések, csoportmunkák iránti igény és a kirendeltség minden munkatársa hajlandó többlet erőfeszítéseket tenni a munka elvégzése és a kirendeltség működése érdekében.

Javítani lehet az eredményeken még a mérőszámok pontosításával és a nyilvántartások vezetésével.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám

0	0–10	Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.
1	11–30	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	31–50	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	51–70	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	71–90	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.
5	91–100	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.



8. Kritérium: A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet a helyi, országos és nemzetközi közösség várakozásainak és igényeinek kielégítésében elér.

Ez magában foglalhatja a szervezetről kialakított képet az életminőségről, a környezet és globális erőforrások megőrzéséről, valamint a szervezet saját belső hatékonyság méréséről, továbbá a szervezet hozzájárulását e társadalmi célkitűzések teljesüléséhez.

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium az alábbiak szerint értékelhető:

8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

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

8.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet az érdekeltek által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján.

Példák:

- 1.) A helyi és a térségi társadalom ismerete a kirendeltség teljesítménye által az ügyfelek (partnerek) életminőségére gyakorolt hatásról.

A kirendeltség a kistérség meghatározó gazdasági partnereivel állandó kapcsolatban áll;

Rendszeresen a konzultációk, írásos tájékoztatások;

A munkaadók az állásbörzéken nagyobb számban vesznek részt, mint az előző években;

A munkáltatói kapcsolat-tartás hatékonyságának javulása következtében, továbbá a gazdaság szereplőivel való szorosabb együttműködések révén pontosabban tudtuk meghatározni a támogatandó képzéseket, miáltal

– a képzéseket követő elhelyezkedési arány is javult.

– Az iskolák figyelembe veszik a munkaerő-piaci prognózisokat;

– A pályakezdők és pályamódosítók igénylik és várják a kirendeltségi orientációs munkát, a helyi képzési börtét, a pályaválasztási kiállításokat és az ehhez kapcsolódó szóbeli tájékoztatásokat, tanácsadásokat és írásbeli kiadványokat.

- 2.) A civil szervezetekkel fenntartott kapcsolatok eredményei

A kirendeltség a partneri igényfelmérés során számos új partnerrel vette fel a kapcsolatot, amely során örömdetesesen növekedett a civil szervezetekkel való kapcsolat-felvételek száma és minősége.

Immár 4 – alább felsorolt – civil szervezettel ápolunk partnerkapcsolatot:

(Az intézmények konkrét felsorolása...)

Meghatároztuk a civil szervezetekkel való kapcsolat-tartás

– célját, módját és gyakoriságát is,

– a kapcsolatok tartásának felelősei vannak.

A kirendeltség munkatársai közül – tudomásunk, illetve felmérésünk szerint – 6 fő vesz részt társadalmi munkában civil szervezetnél.

A civil szervezetekkel való kapcsolatok eredményeképpen fontos visszajelzéseket kapunk a kirendeltség által nyújtott szolgáltatások minőségéről.

3.) A kirendeltség etikai magatartása, megítélést befolyásoló (korrupciós ügyek) események

A kirendeltség munkatársai elkötelezetten, a Ktv. szellemében végzik munkájukat.

A munkatársak a támogatások odaítélésével kapcsolatosan nem jelentettek összeférhetlenséget a kirendeltség-vezetőknek.

Súlyosabb etikai vétségről a vezetésnek nincs tudomása.

4.) A kirendeltség szakmai feladatai végzését segítő a partnerek, a társadalmi környezet által nyújtott támogatás

A szervezetnél megoldandó szakmai feladatok elvégzésében az állás keresők, a gazdaság szereplői (munkáltatók, kamarák, érdekképviseleti szervek), az iskolák, a felnőttképző intézmények, valamint a civil partnerek nyújtanak hathatós segítséget.

– Az állás keresők folyamatos tájékozódásukkal és munkaköri, elhelyezkedési, vállalkozási igényeik

– a munkáltatók a lehetséges álláshelyek, betöltendő munkakörök jelzéseivel,

– a kamarák a beiskolázások orientálásával, a gyakorlati képzőhelyek feltárásával és a tanulószervezők ösztönzésével,

– az érdekképviseleti szervek az elbocsátásokat, létszámleépítéseket korlátozó illetve azoknak a jogszabályi megfeleléssel való kivitelezésén való felügyeleti tevékenységével segítik a kirendeltségi szakmai munkát.

Ezen túlmenően

– az iskolák pályaválasztási tevékenységükkel, a beiskolázásokat segítő szakmabemutatókkal, tájékoztatókkal,

– a felnőttképzők széleskörű képzési kínálatukkal és rugalmas, alkalmazkodó képes azonnali képzési igényeket is kielégítő munkájukkal, míg

– a civil szervezetek a teljes körű informálódásban nyújtanak számunkra nélkülözhetetlen segítségeket.

5.) A közvélemény álláspontja a kirendeltség nyitottságáról, átláthatóságáról

A kirendeltség szolgáltatásait elsősorban az aktív állás keresők veszik igénybe.

Ezen kívül jellemző még az inaktív munkaerő-piaci státuszban lévők ilyen irányú érdeklődése, de jelentős a pályaválasztással, pálya-változtatással érintettek érdeklődése is.

A kirendeltségi szolgáltatások egyre népszerűbb formája az állásbörze, a képzési börze és a megyei pályaválasztási kiállítás.

A tanácsadások mellett írásbeli tájékoztatók, videoprogramok, internet áll az ügyfelek rendelkezésére.

A kirendeltség a szűkebb környezete (kistérség) álláspontjáról a partnerei körében végzett elégedettségi mérések útján, a megkérdezésekből származó visszajelzéseken keresztül tájékozódik.

A visszajelzések alapján a kirendeltség nyitottságáról, átláthatóságáról a következő állapítható meg:

A kirendeltség által kapott társadalmi elismerések (köszönőlevelek, díjak):

6.) A sajtóban, rádióban, televízióban valamint rendezvényeken történő nyilvános szereplések hatása a kirendeltségről alkotott (köz) vélemény alakulására

A kirendeltség rendszeresen él a helyi média által adta lehetőségekkel elsősorban az ügyfelek tájékoztatása vonatkozásban.

Általában a kirendeltség-vezető, vagy helyettese nyilatkozik a regionális és a városi tv-nek, helyi lapoknak (megyei és városi újságok).

Hasonló céllal és módon veszünk részt a helyi társadalmi eseményeken, ünnepeken, iskolai eseményeken, munkáltatói rendezvényeken.

A kirendeltség munkáját így nem csak az álláskeresésben elsősorban érintettek, hanem a szélesebb társadalmi rétegek is megismerhetik, s a visszajelzések szerint arról tájékozottak is.

A közszereplések hatása segít abban, hogy az ügyfelek a kirendeltség munkáját – a kérdőíves felmérések eredményei szerint – inkább humán szolgáltatásnak, mint hatósági tevékenységnek értékelik.

Kiemelkedő eredmények

- Az ügyfelek a kirendeltség szolgáltatásait elismerik és igénylik;
- A társadalmi partnerekkel fenntartott kapcsolatok nem csupán bővültek, hanem erősödtek és hatékonyabbá váltak;
- A kirendeltség munkájának humán szolgáltatásként való értékelése az ügyfelek részéről.

Fejlesztendő területek

- A vezetés nem méri fel kellőképpen a kirendeltség etikai helyzetét, ezért nem is tud teljes körű, egyértelmű választ adni a jelenlegi állapotra vonatkozóan;
- A kirendeltségi szolgáltatások ügyfelek általi igénybevétele nincs kellőképpen bemutatva, nem tartalmaz konkrétumokat erre vonatkozóan, tulajdonképpen csak a lehetőségeket mutatja be.

Indoklás

A kirendeltségen megkezdődött a társadalmi hatásokat alapvetően pozitív irányban befolyásoló partnerközpontú működés kiterjesztése.

Ennek eredményeképpen:

- Javult a kommunikációs csatornák kihasználása, az információk áramlása s ez által az általános társadalmi hatások javulása sem maradt el;
- Bővültek a civil szervezetekkel és más társadalmi partnerekkel való kapcsolatok is, s ezek a kapcsolatok meghatározottak és szabályozottak;
- A kirendeltségi munka, s humán szolgáltatás jellegének elismertsége is jelentős javulást ért el.

Értékelés

CAF

2002

Értékszám

0	0–10	Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.
1	11–30	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	31–50	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	51–70	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	71–90	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.
5	91–100	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.



8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

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

8.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az általa megállapított társadalmi teljesítménymutatók alapján.

Példák:

- 1.) Kapcsolattartás partnercsoportokkal (hatóságok, közös képviselők)

*A partnercsoport(ok) megnevezése
– Pl.: családsegítő szervezetek*

- 2.) A médiaszereplések száma

Cikkek, riportok megnevezése.

- 3.) A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok számára nyújtott támogatás (kirendeltségi pluszkezdemenyvezések)

A támogatások felsorolása, ha van ilyen.

- 4.) Az etnikai kisebbség integrációját elősegítő kirendeltségi kezdeményezések

A kirendeltség együttműködési megállapodást kötött a kistérségben működő kisebbségi önkormányzatokkal a roma etnikai kisebbséghez tartozók integrációjának elősegítése érdekében.

- 5.) A kirendeltség erőforrásainak megőrzését célzó tevékenységek (zajcsökkentés, újrahasznosítás), takarékoságok (víz, gáz), kiegészítő elleni programok

A kirendeltségen a hőszigeteléssel együtt a nyílászárók hangszigetelése is megoldódott.

A belső terek időnként a nagy ügyfélforgalom miatt zajosak.

Az ügyfelekkel való személyes interjúk nem valósíthatók meg külön-külön, az interjúk gyakorta egy időben, egymás mellett zajlanak.

Magasabb külső hőmérséklet esetén nyári időszakban a nem klimatizált helységek szellőzése miatti ablaknyitás esetén az utcáról erős forgalmi zaj hallatszik be.

A kirendeltségen a radiátorok hőfokszabályzóval ellátottak, minden munkatárs felelőssége, hogy a hét végére minimális hőfokra állítsa be a szabályzókat, ezáltal takarékoskodjon a gázfogyasztással.

Kiemelkedő eredmények

A kirendeltség havi rendszerességgel jelentet meg cikkeket a kistérségi lapokban a kirendeltségen végzett munka eredményeiről, a térség munkaerő-piaci helyzetéről, támogatási lehetőségekről, továbbá az aktuális eseményekről.

A kirendeltség a kistérségi cigány kisebbségi önkormányzattal kötött megállapodásban foglaltaknak megfelelően rendszeresen szervez tájékoztató fórumokat. Nagyobb létszámú munkáltatói igény esetén a munkaerő toborzásba bevonja a kisebbségi önkormányzatokat. Ennek köszönhetően 10%-kal nőtt a roma álláskereső elhelyezési aránya.

Fejlesztendő területek

- A helyiségek szellőzése, zaj és füst elleni védelme nem megoldott;
- Az ügyfelek személyes interjút nem lehet zavartalan körülmények között felvenni.

Indoklás

A kirendeltség a folyamataira lényegesen és erőteljesen ható eredményeket ért el, azonban az egyik főfolyamatot (ügyfelek fogadása és személyre szabott ügyintézés) esetenként csak meglehetősen zavaró környezetben folyik, így az nem lehet az ügyfél érdekeinek megfelelő (minden körülményre kiterjedő) hatékonyságú.

Értékelés

CAF
2002

Értékszám

0	0-10	Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.
1	11-30	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	31-50	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	51-70	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	71-90	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.
5	91-100	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.



9. Kritérium: Az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények.

Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet elér a különböző érdekelték igényeivel és elvárásaival kapcsolatos stratégiájának és tervezésének tekintetében (külső eredmények); valamint azok az eredmények, amelyeket a szervezet vezetésével és fejlesztésével kapcsolatban elért (belső eredmények).

A munkaügyi szervezet vonatkozásában ez a kritérium az alábbiak szerint értékelhető:

9. Az alapvető teljesítmény célokkal kapcsolatos eredmények

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

9.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában (a célokhoz viszonyított eredmények, hatások).

Példák:

1.) A célok megvalósításának mértéke (a MEV-ben megfogalmazott és egyéb kitűzött minőségcélok)

A sikeres kiközvetítések száma a bázisévhez (2009) viszonyítva 108%-os volt;

A feltárt munkahelyek száma három év viszonylatában folyamatosan emelkedik;

A támogatott képzésekben résztvevők a záróvizsgát követő 6 hónapon belüli elhelyezkedési aránya javuló tendenciát mutat.

A munkatársi elégedettség növekedett (70%–80%).

2.) A szolgáltatások minőségének fejlesztése az eredmények tükrében

Ügyfél-elégedettség kismértékben csökkent az előző évekhez képest. Az előző három év átlaga 85,1% volt, ezzel szemben 2010-ben ez a mutató 83,6%;

A közvetlen partnerek igényeinek felmérése reprezentatív minta szerint megtörtént;

A partneri igényekből származó rövid-távú célok közül 8 megvalósult, 6 folyamatban van, 2 intézkedési terv megvalósítása még nem kezdődött el, a középtávú tervek (8) megvalósítása elkezdődött, folyamatban van, a hosszú távú tervek (4 megvalósítása előkészítés alatt áll. Korrekciós tervek a megvalósításhoz folyamatosan készülnek, a megvalósítások ezek szerint folynak);

A támogatott képzések tanfolyamzárásakor felvett kérdőívek szerint hallgatói elégedettség az előző két évhez viszonyítva stagnál, de annak mértéke kifejezetten kedvező (93-95-94%)

Az aktív eszközökkel való támogatási arány az összes álláskereső számához viszonyítva az elmúlt öt esztendő vonatkozásában folyamatos növekedést mutat (34-34-36-37-38%);

3.) Költségtakarékosság eredményessége

A rezi költségek az elmúlt évhez képest nem növekedtek.

A dologi kiadások 2008-hoz képest kis mértékben csökkentek (98% 2007-hez képest);

Az anyag – és energiatakarékos beszerzéseknek köszönhetően a fogyóeszközök felhasználása csökkent (92%);

4.) Az ellenőrzések és auditálások eredményei

Az ellenőrzések száma az előző évekhez képest csökkent (97%), ennek ellenére az észrevételek száma (102%: 158-161) kis mértékben növekedett.

Az ellenőrzések során tett észrevételek, intézkedések beépültek a korrekciós tervekbe. A folyamatok szerinti ellenőrzéseket, a vezetői ellenőrzéseket a kirendeltség-vezető folyamatosan végezte.

- 5.) Az összehasonlító értékelések (benchmarking) és a benchlearning eredményei
- A kirendeltség benchmarking tevékenységét 6 belső és 3 külső (más régió kirendeltségei) kirendeltségre terjesztette ki;
A benchmarking során 25 intézkedésre került sor;
A benchmarking tevékenység eredményeképpen is az intézkedési tervek jelentős része megvalósult, illetve a megvalósítás megkezdődött;*
- 6.) A kirendeltség eredményes működésében érdekelt partnerek és személyek elégedettségét jelző visszacsatolások arányának változása
- A partneri igényfelmérések során emelkedett a bevont partnerek száma és a partneri válaszok száma is;
Az ügyfél-elégedettségméréssel 534 kérdőívet vettünk fel, míg 2008-ban 452, 2007-ben pedig 435 volt a válaszadók száma
Az aktív eszközökkel támogatottak közül 50%-os felmérési szándékból 36% (válaszadói arány) valósult meg;*
- 8.) A kirendeltség struktúrájának és munkafolyamatainak fejlesztése terén tett intézkedések száma
- A kirendeltségi szervezeti és munkakultúráját 2009-ben összesen 63 intézkedés segítette.
Az intézkedések kb. (20 eset) 1/3-a azonnali vezetői intézkedés volt, a többi intézkedés korrekciós tervezéssel került (illetve kerül) megvalósításra.
A munkafolyamatokat folyamat leírásokkal és folyamatábrákkal modelleztük, a vezetés a minőségi körök javaslatára a főfolyamatokhoz kapcsolódó folyamatokat is szabályozta. Az így elkészített szabályzatok és eljárásrendek száma 12 volt.*
- 9.) A magas színvonalú információs technológiák felhasználásában történt előrelépés a kirendeltség belső és külső kommunikációiban, kapcsolattartásában
- A kirendeltség partneri kommunikációs táblát készített, amelyben meghatározta a kapcsolattartó személyeket, a kapcsolat-tartás módját, célját és gyakoriságát is.
A kapcsolattartás módjára jellemző az elektronikus forma.
Az elektronikus leveleket az iratkezelési szabályoknak megfelelően kezeljük.*
- 10.) A minőségi követelményeknek történő megfelelés mértéke
- A kirendeltség számba vette minőségpolitikájának megfelelő tárgyevi megvalósult minőségcélokat.
A minőségcélok jellemzően megvalósultak, illetve megvalósításuk folyamatos.
A minőségcélok nem teljesültek maradéktalanul pozitív megfeleléssel, még előfordulnak negatív irányban történt megfelelési mutatók is.*

Kiemelkedő eredmények

- A kirendeltségen a partnerközpontú működés gyakorlatilag megvalósított;*
- A célok megvalósulásai egyértelműen pozitív mutatók szerint zajlanak;*
- Erőteljes és eredményes munkatársi bevonások;*
- A legtöbb mutató szerint markánsan érvénysül az intézményi minőségfejlesztési politika.*

Fejlesztendő területek

- A partnerközpontú működés igényfelméréséből származó rövidtávú célok teljesítése nem történt meg maradéktalanul;
- A legfontosabb partnerek (ügyfél, munkatársak) vonatkozásában az elégedettségi mutatók negatívak;

Indoklás

A kirendeltségen jól strukturált, rendszerszemléletű és eredményes minőségfejlesztés folyik, a minőségfejlesztési célok megvalósításai tervszerűen, megvalósult partnerközpontúsággal és (általában) egyértelműen pozitív, és progresszív eredményességgel és hatékonysággal folyik

Értékelés

CAF

2002

Értékszám

0	0-10	Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.
1	11-30	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	31-50	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	51-70	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	71-90	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.
5	91-100	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.



9. Az alapvető teljesítmény célokkal kapcsolatos eredmények

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

9.2. Milyen belső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában

Példák:

Vezetés és innováció terén elért eredmények

1.) A partnerek bevonásának mértéke

A partneri igényfelmérések során emelkedett a bevont partnerek száma és a partneri válaszok száma is;

Az ügyfél-elégedettségméréssel 534 kérdőívet vettünk fel, míg 2005-ben 452, 2004-ben pedig 435 volt a válaszadók száma

Az aktív eszközökkel támogatottak közül 50%-os felmérési szándékból 36% (válaszadói arány) valósult meg;

2.) A kirendeltség és partnerei együttműködésének eredményei

A kirendeltség működési feltételei javultak, gyakorlatilag kismértékben romló pénzügyi feltételek mellett hatékonyabb (költségtakarékosabb) működést realizálhattunk (ld. 9.1. alkritérium).

A személyi feltételek a munkatársak állandó belső és külső képzéseivel javultak;

A munkatársak és a vezetők a képzéseket igénylik, a minőségfejlesztés iránt elkötelezettek.

3.) A partneri igény kielégítésére vonatkozó képesség

A kirendeltségen a tárgyi feltételek megfelelőek, mert az eszközök segítségével zavartalan munka folyhat.

Az eszközök beszerzése és folyamatos karbantartása az intézkedési tervnek megfelelően történik.

A tárgyi feltételek elsősorban az informatikai területen javultak az új számítógépek beszerzésével.

4.) A kirendeltségi stratégiák, folyamatok fejlesztésének és innovációjának bizonyítéka

5.) Az informatikai technológiák magas fokú használata

6.) Az ellenőrzések, auditálások eredményei

Pénzügyi eredmények

7.) Milyen mértékben felel meg a költségvetés a pénzügyi céloknak

8.) A pénzügyi alapok hatékony felhasználása

A kirendeltség a Munkaerő-piaci Alap decentralizált foglalkoztatási alaprésze felhasználása során a kirendeltség 2010-ben a 2009. évi bázishoz képest 105%-os, 2008-hoz képest 104,5%-os támogatottsági arányt ért el.

A központi programok pénzügyi alapjai felhasználásával a tervezetten felül további 35 fő (összesen 248 fő) képzési támogatása vált lehetővé (116%, Tervszám: 214 fő=100%);

A regionális képző központ pénzeszközeinek igénybevétele a kirendeltségen 125 fő képzésére volt elegendő, ami a tervezetthez képest 5%-kal, az előző két évhez képest pedig megközelítőleg 10%-kal magasabb részvételi arányt jelent a kirendeltségen.

A TÁMOP programok által támogatottak száma 20%-kal meghaladta a tervezett értéket.

9.) A pénzügyi ellenőrzések eredményei

A kirendeltségen pénzügyi ellenőrzésekre a jogszabályok alapján kialakított belső pénzügyi gazdálkodási szabályzat szerint ütemezve, rendszeresen, az ellenőrzési terv szerint sor kerül; Az ellenőrzések szabálytalanságot, pénzügyi krízist vagy egyéb, beavatkozást igénylő esetet nem tártak fel.

Kiemelkedő eredmények

- A kirendeltségen pénzügyi gazdálkodása rendezett és szabályos;
- A rendelkezésre álló pénzügyi keretek felhasználása tervszerűen és pozitív hatékonyságmutatókkal történik.

Fejlesztendő területek

- A képző központ képzéseinek hatékonysága nem javultak (igaz: nem is romlottak);
- Az önértékelésben nem mutatja be a kirendeltség a pénzügyi ellenőrzések konkrét gyakoriságát.

Indoklás

A kirendeltség pénzügyi gazdálkodásának mutatói több évre visszamenőleg is minden területen javuló tendenciákra utalnak, a gazdálkodás mindemellett szabályosan történik, az egész szervezet gazdálkodására releváns és pozitív hatású.

Értékelés

CAF

2002 Értékszám

0	0-10	Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.
1	11-30	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.
2	31-50	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	51-70	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	71-90	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.
5	91-100	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.



4. Kitöltési Útmutató a Közös Értékelési Keretrendszer (KÉK) kérdőív használatához, pontozás-összesítés

Az Európai Unió közigazgatásért felelős főigazgatói 2006-ban jóváhagyták az Európai Közös Értékelési Keretrendszer (CAF modell) harmadik, továbbfejlesztett verzióját, ami alapján a Miniszterelnöki Hivatal elkészítette a modell új, nemzeti változatát. 2008-ban a Regionális Munkaügyi Központok és azok szervezeti egységeiben is már a CAF 2006. változata használatos. A felhasználáshoz külön értelmezés nem készült, így a szervezetre vonatkozó magyarázó kérdéseket értelemszerűen a RMK-ra és szervezeti egységeire kell vonatkoztatni.

A kirendeltségi kitöltést a kérdőívek értelmezésénél segíti a CAF 2006. változat összevetése a korábbi ÖN-KÉK 03-as verzióval. A kérdőívek értékeléséhez további információt a Miniszterelnöki Hivatal www.meh.hu honlap CAF ikonja alatt található Módszertani Útmutató a KÉK alkalmazásához dokumentum adhat.

PONTOZÁS-ÖSSZESÍTÉS

Értékelő kártyák
Az Adottságok értékelése

Fázis	Adottságok Értékelési tábla 1	Értékszám	CAF 2002
	Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.	0–10	0
Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel	11–30	1
Megvalósítás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.	31–50	2
Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	51–70	3
Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	71–90	4
PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	91–100	5

Ajánlások:

- Válassza ki az ön által elért szintet: Tervezés, Megvalósítás, Ellenőrzés vagy Beavatkozás. Ez az értékelési mód kumulatív: Be kell fejezni az egyik fázist (pl. az ellenőrzést) a következő fázis elérése előtt (pl. a beavatkozás). Az egyes fázisok egymásra épülten alkalmazandók.
- Az adott fázison belül elért szintnek megfelelően értékeljen 0 és 100 között. A 100-as skála lehetővé teszi a megvalósítás foka szerinti differenciálást.

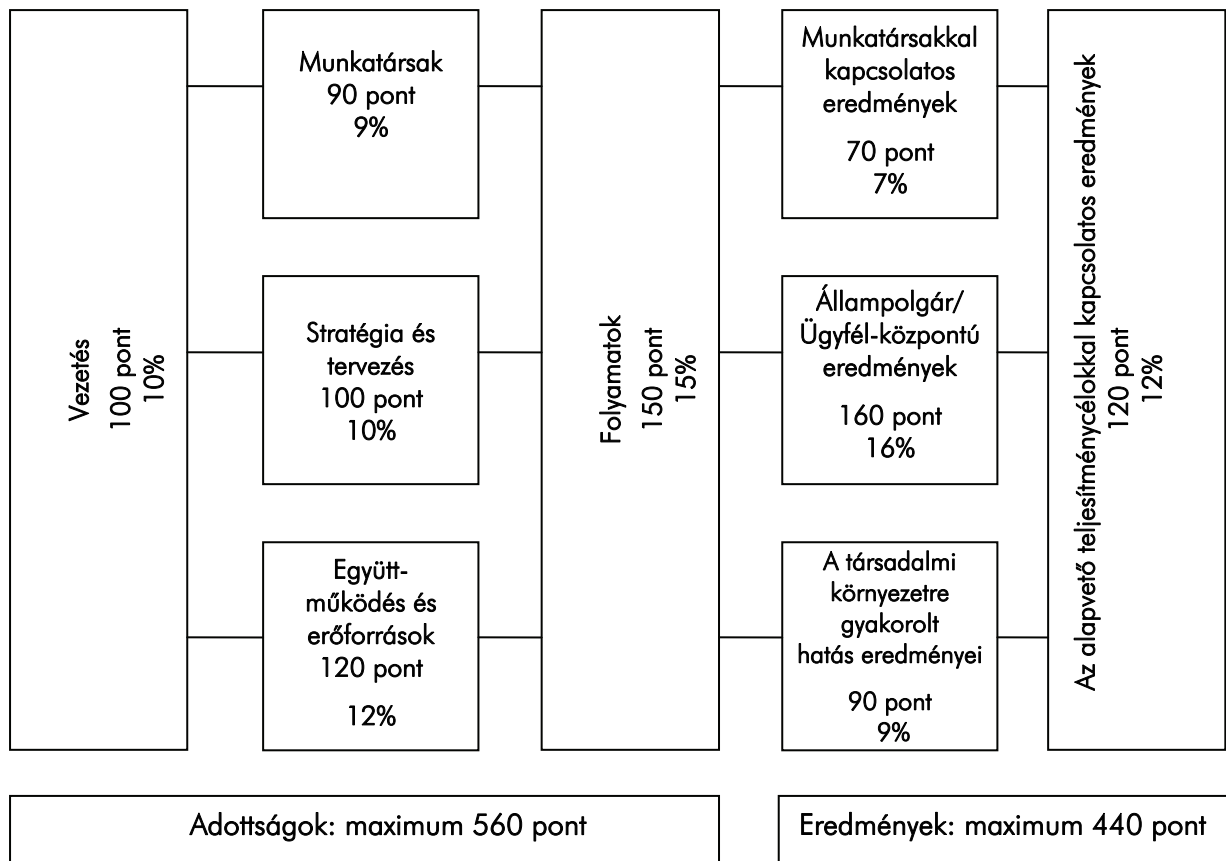
Az Eredmények értékelése

Eredmények Értékelési tábla 1	Értékszám	CAF 2002
Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.	0–10	0
Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.	11–30	1
Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	31–50	2
Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.	51–70	3
Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.	71–90	4
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.	91–100	5

Ajánlások:

- Értékelje 0-tól 100-ig minden alkritériumot a 6 szintre beosztott skálán
- Minden szint esetén vegye figyelembe a tendenciát és a cél elérésének szintjét is.

A Kritériumok közötti belső súlyozás:



KÉK szerinti kirendeltségi önértékelési segédlet

Pontozás összesítő lap:

Az „Adottságok” kritériumokra (1–5. kritérium) összesen maximum 560 pont adható, az „Eredmények” kritériumokra (6–9. kritérium) összesen maximum 440 pont adható. Az alábbi összefoglaló táblázat a belső arányokat mutatja.

	Kritérium	Elérhető maximális pont	Alkritérium	Elérhető maximális pont
Adottságok	1.	100	1.1	25
			1.2	25
			1.3	25
			1.4	25
	2.	100	2.1	25
			2.2	25
			2.3	25
			2.4	25
	3.	90	3.1	30
			3.2	30
			3.3	30
	4.	120	4.1	20
			4.2	20
			4.3	20
			4.4	20
			4.5	20
			4.6	20
	5.	150	5.1	50
			5.2	50
5.3			50	
Adottságok összesen	1–5.	560		
Eredmények	6.	160	6.1	120
			6.2	40
	7.	90	7.1	45
			7.2	45
	8.	90	8.1	45
			8.2	45
	9.	100	9.1	50
			9.2	50
Eredmények összesen	6–9.	440		
Mindösszesen	1–9.	1000		

A következő oldalon a pályázatra adott értékek tüntethetőek fel alkritériumonként, valamint a kritériumokra adott értékek számítása is itt történik. (Az „Adottságok” kritériumok esetében az alkritériumok egyszerű számtani átlagát képezve, az „Eredmények” kritériumok esetében szintén az alkritériumok egyszerű számtani átlagát képezve – kivétel ez alól az Ügyfelekkel, állampolgárokkal kapcsolatos eredmények, ahol a 6.1 alkritérium – azaz az állampolgárok, ügyfelek valós megelégedettségét jelentő mutatók alakulása – nagyobb súlyú, mint a 6.2 alkritérium.

Adott érték-összesítő lap
(Hagyományos/Részletes értékelés)

1. „Adottságok” kritériumok értékelése

Kritérium száma	1	érték	2	érték	3	érték	4	érték	5	érték
Alkritérium	1.1	<input type="text"/>	2.1	<input type="text"/>	3.1	<input type="text"/>	4.1	<input type="text"/>	5.1	<input type="text"/>
	1.2	<input type="text"/>	2.2	<input type="text"/>	3.2	<input type="text"/>	4.2	<input type="text"/>	5.2	<input type="text"/>
	1.3	<input type="text"/>	2.3	<input type="text"/>	3.3	<input type="text"/>	4.3	<input type="text"/>	5.3	<input type="text"/>
	1.4	<input type="text"/>	2.4	<input type="text"/>			4.4	<input type="text"/>		
						4.5	<input type="text"/>			
						4.6	<input type="text"/>			
Részek összege	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
	÷ 4		÷ 4		÷ 3		÷ 6		÷ 3	
Adott érték	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

2. „Eredmények” kritériumok értékelése

Kritériumok száma	6	érték	7	érték	8	érték	9	érték				
Alkritérium	6.1	<input type="text"/>	x0,7 5	7.1	<input type="text"/>	x0,5	8.1	<input type="text"/>	x0,5	9.1	<input type="text"/>	x0,5
	6.2	<input type="text"/>	x0,2 5	7.2	<input type="text"/>	x0,5	8.2	<input type="text"/>	x0,5	9.2	<input type="text"/>	x0,5
Adott érték		<input type="text"/>			<input type="text"/>			<input type="text"/>			<input type="text"/>	

Pontozás-összesítő lap

(Hagyományos/Részletes értékelés)

Az adott értékelések átszámítása pontszámmá

3. Az összes pontszám számítása			
Kritérium	Adott érték	Faktor	Számított pontszám
1. Vezetés		x 1,0	
2. Stratégia és tervezés		x 1,0	
3. Munkatársak		x 0,9	
4. Együttműködés és erőforrások		x 1,2	
5. Folyamatok		x 1,5	
6. Ügyfél, állampolgár központú eredmények		x 1,6	
7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények		x 0,9	
8. Társadalmi hatással kapcsolatos eredmények		x 0,9	
9. Alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények		x 1,0	
SZÁMÍTOTT ÖSSZPONTSZÁM			

Megjegyzés:

- Írja be valamennyi kritériumra az *adott értéket!*
- Valamennyi kritériumra *adott értéket* szorozza meg a megfelelő faktoral! Ekkor kapja meg a pontszámot.

