



Szellemi Tulajdon  
Nemzeti Hivatala



SZÉCHENYI TERV

---

## A CAF 2013

# Szervezeti önértékelési módszer bevezetése a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalában

---

**2014. április 30.**

Készítette: Az SZTNH IV/6 Minőségmenedzsment - CAF munkacsoport

Külső szakértő: Consact Minőségfejlesztési és Vezetési Kft.

Az önértékelési módszertan bevezetése az ÁROP-1.2.18/A-2013 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” című projekt keretében készült.

Projektvezető: Babilai Ildikó

PFB vezető: Igréczné Sipos Etelka

PFB tag: Hajdú Judit

Jóváhagyta:

Dr. Bendzsel Miklós elnök  
projekt szponzor

## TARTALOM

<b>1. BEVEZETŐ</b> .....	<b>4</b>
<b>2. A CAF MODELL JELENTŐSÉGE, FELÉPÍTÉSE ÉS MŰKÖDÉSE</b> .....	<b>5</b>
<b>3. A CAF MODELL GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁNAK MENETE</b> .....	<b>7</b>
<b>4. AZ ADOTTSÁGOK ÉRTÉKELÉSE</b> .....	<b>9</b>
1. KRITÉRIUM: VEZETÉS.....	10
1.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával .....	10
1.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését .....	11
1.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra.....	11
1.4. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon.....	11
2. KRITÉRIUM: STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS.....	12
2.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtson a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és terveit aktualizálásához.....	12
2.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit .....	13
2.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében.....	13
2.4. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat.....	14
3. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSÁK .....	14
3.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze.....	15
3.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit.....	15
3.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását.....	16
4. KRITÉRIUM: PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK.....	16
4.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat .....	17
4.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn.....	17
4.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa.....	18
4.4. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.....	18
4.5. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját .....	19
4.6. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje .....	19
5. KRITÉRIUM: FOLYAMATOK.....	19
5.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét.....	20
5.2. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen.....	20

5.3. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival .....	21
<b>5. AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE .....</b>	<b>21</b>
6. KRITÉRIUM: ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK .....	22
6.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján.....	22
6.2. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján.....	23
7. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK .....	23
7.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján .....	23
7.2. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján.....	24
8. KRITÉRIUM: TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK .....	24
8.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján .....	25
8.2. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján .....	25
9. KRITÉRIUM: KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK .....	25
9.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása).....	26
9.2. alkritérium: Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága).....	26
<b>6. AZ ADOTTSÁGOK ÉS AZ EREDMÉNYEK PONTOZÁSOS ÉRTÉKELÉSE .....</b>	<b>26</b>
<b>7. A HIVATAL ELSŐ ÉRTÉKELÉSI EREDMÉNYEL.....</b>	<b>31</b>
1. LÉPÉS AZ ÖNÉRTÉKELÉS SZERVEZÉSÉNEK ÉS TERVEZÉSÉNEK MEGHATÁROZÁSA.....	31
2. LÉPÉS AZ ÖNÉRTÉKELÉSI PROJEKT KOMMUNIKÁCIÓJA .....	32
3. LÉPÉS AZ ÖNÉRTÉKELÉSI CSOPORT LÉTREHOZÁSA .....	32
4. LÉPÉS KÉPZÉSEK SZERVEZÉSE .....	33
5. LÉPÉS AZ ÖNÉRTÉKELÉS MEGKEZDÉSE.....	33
6. LÉPÉS AZ ÖNÉRTÉKELÉS EREDMÉNYEIT BEMUTATÓ JELENTÉS ELKÉSZÍTÉSE .....	35
7. LÉPÉS AZ INTÉZKEDÉSI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA .....	35
8. LÉPÉS AZ INTÉZKEDÉSI TERV KOMMUNIKÁCIÓJA .....	36
9. LÉPÉS AZ INTÉZKEDÉSI TERV ALKALMAZÁSA .....	36
10. LÉPÉS A KÖVETKEZŐ ÖNÉRTÉKELÉS MEGTERVEZÉSE .....	38
<b>8. MELLÉKLETEK.....</b>	<b>38</b>

## 1. Bevezető

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (továbbiakban: Hivatal) az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program támogatási rendszeréhez benyújtott „A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalának szervezetfejlesztése” című ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0001 jelű pályázatát a Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatóságának vezetője 26.907.140 Ft összegű támogatásra érdemesnek ítélte.

A végrehajtandó szervezetfejlesztés összességében hozzájárul a Hivatal belső működése hatékonyságának fokozásához, és a projekt keretében tervezett intézkedések bevezetésével elérhetjük,

- hogy a Hivatal teljesítőképessége mérhetővé válik,
- hogy a belső folyamataink – a funkcionális folyamatokon keresztül – racionális, szabályozott folyamatokká válnak,
- a belső tudás hatékony kiaknázását és megtartását,
- hogy a Hivatalban kialakul az önértékelő- önfeljesztő szervezeti kultúra,
- hogy a változásmenedzsment több területre való kiterjesztésével Hivatalunk képes lesz a folyamatosan változó környezethez zökkenőmentesen alkalmazkodni.

A Hivatal az elérendő cél érdekében az alábbi öt nagy fejlesztési, beavatkozási területen határozott meg feladatokat:

- Teljesítménymenedzsment (intézményi és egyéni célok)
- Folyamatoptimalizálás
- Tudásmegosztás
- Minőségirányítás
- Változáskezelés

Jelen dokumentumban azt írjuk le, hogy a Hivatal hogyan adaptálta a CAF önértékelési modell bevezetésére kiadott módszertani útmutató tartalmát a saját tevékenységére, illetve hogyan illesztette be az ISO 9001-es szabvány szerint tanúsított minőségirányítási rendszerébe. E módszertani adaptáció mintegy előírásként, irányelvként fogalmazza meg a jövőre vonatkozóan a CAF modell szerinti önértékelés, mint egyik fejlesztési terület módszerét a Hivatalban.

Az ÁROP szervezetfejlesztési projekt egyes beavatkozási területeinek módszertani leírásában idézett minőségmenedzsment technikák, eszközök, módszerek 2010 – az ISO IIR bevezetése – óta ismertek a Hivatalon belül, ezeket a gyakorlatban használjuk, jóllehet nem neveztük eddig néven ezeket a módszereket, hiszen enélkül nem lehetne tanúsított, három ISO szabványt integráló rendszerünk (MIR, IBIR, ISZIR). A módszertan adaptálása során kialakított új elemeket, illetve a projekt fenntartása során elvégzendő feladatokat beépítjük az

ISO rendszerünkbe biztosítva ezzel az egységes szervezetfejlesztési módszerek megvalósulását.

## 2. A CAF modell jelentősége, felépítése és működése

A közös értékelési keretrendszer (angol rövidítése: CAF – Common Assessment Framework) egy teljes körű minőségirányítási eszköz (angol rövidítése: TQM – Total Quality Management), amelyet a közszféra képviselői dolgoztak ki a közszféra számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM – European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve. A minőségfejlesztés lépéseit tekintve korai szakaszban először a minőség-ellenőrzés, ezt követte a minőségbiztosítás, a minőségszabályozás, majd a minőségirányítás kapott teret a szervezetek minőséggel kapcsolatos munkájában. Az ISO 9001:2008 minőségirányítási szabványon alapuló rendszerek már magukban foglalják a TQM feltételeit is, a rendszer fejlettségének kérdése, hogy a szervezet a saját rendszerének mérésére (ISO 9001:2008 8. fejezet: Mérés, elemzés és fejlesztés), értékelésére alkalmazza-e a CAF önértékelési modellt. A CAF azon alapelve épül, hogy a szervezet teljesítményének kiválósága a működés öt területének megfelelő irányításától függ. Ez az öt terület a következő:

- vezetés,
- stratégiaalkotás és tervezés,
- munkatársak,
- partnerkapcsolatok és erőforrások,
- folyamatok.

A kiválóságot a szervezet eredményei kapcsán is több szempontból kell értékelni: a szervezet teljesítménye (kitűzött céljai) alapján, az állampolgárok/ügyfelek szempontjából, a munkatársak nézőpontjából, valamint a társadalmi hatások alapján. A CAF-önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzésének holisztikus (teljességre törekvő) megközelítésén alapul, mivel a szervezetet egyazon időben különböző szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében.

A CAF önértékelési módszertan bevezetésének és a Hivatal minőségirányítási rendszerébe való adaptálásának célja az SZTNH erősségeinek és fejlesztendő területeinek beazonosítása, és az arra alapozott fejlesztési tervének meghatározása egy megadott kritérium rendszer alapján. Az első, bázis értékelés elvégzését követően évente a módszertan segítségével történhet a hivatali teljesítmény fejlődésének értékelése.

A modell 9 kritériumból és 28 alkritériumból áll. A modell világos, a közszféra jellegzetességeihez igazodó definíciót ad a 8 kiválósági alapelvnek, a külső visszajelzési folyamathoz pedig érettségi szintek kerültek meghatározásra.

A 2013 előtt érvényes CAF modell használata koránt sem volt olyan egyszerű, mint az új modell, hiszen, az értékeléshez szükséges kérdőíveket, kérdéseket adaptálható gyakorlati példák nélkül általában egy külső tanácsadó segítségével tudták csak elvégezni a szervezetek. Az értékelés nehézkes és körülményes volt, ezért például a 2000 környékén, az önkormányzatoknál kampányszerűen bevezetett CAF rendszer, amelyet éves ciklikussággal mérni kellett volna, gyakorlatilag életképtelenné vált. Felismerve, hogy a közigazgatásban

fontos bevezetni ezt az önértékelési szisztémát, központilag szabályozott kereteket biztosít minden közigazgatási szervezet számára a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Közigazgatás-fejlesztési és Stratégiai Tervezési Főosztálya által működtetett online felület, a <https://caf.kim.gov.hu> címen elérhető teljes CAF keretrendszer.

A tagországokban a CAF nemzeti koordinációjáért felelős szervezetek – így hazánkban a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium – az adott országnak megfelelő kezdeményezésekkel állnak elő, amelyek ösztönzik és támogatják a modell használatát az adott országban. A modell alapján olyan tevékenységeket folytatnak, mint például az országos erőforrásközpont vagy speciális célú internetes oldalak létrehozása, országos és regionális programok, országos díjkiosztó és minőségügyi konferenciák szervezése.

A szervezetek regisztrációval léphetnek erre a felületre, majd teljes kitanítást kapnak az értékelés menetére. A kiválasztott értékelő személyek egyenként saját jelszóval kezdhetik meg az értékelést, válaszaikat és pontozási eredményeiket a rendszer rögzíti. Lehetőség van benchmarking tevékenységre is, bár ez a Hivatalunkat, speciális tevékenysége miatt hazai szinten nem érinti.

Amellett, hogy a közszférában a kiválósági alapelveknek sajátos értelmezésük van, a vezetés és a minőség is számos egyedi feltétellel bír a magánszektorhoz viszonyítva. A közigazgatás tekintetében feltételezni lehet bizonyos, az európai társadalmi-politikai és közigazgatási kultúrában közös alapértékeket: (demokratikus és parlamenti) legitimitás, a jogállamiság elve és a közös értékeken alapuló etikus viselkedés, továbbá olyan értékek, mint nyíltság, elszámoltathatóság, részvétel, sokféleség, méltányosság, társadalmi igazságosság, szolidaritás, együttműködés és partnerség. Ezek egytől egyig olyan szempontok, amelyeket figyelembe kell venni a szervezet értékelése során.

Habár a CAF főként a teljesítménymenedzsment értékelésére és a szervezeti okok azonosítására összpontosít a fejlesztés lehetővé tétele érdekében, végső célja mégis az, hogy a szervezet hozzájáruljon a jó állam és az ahhoz kapcsolódó hatékony közigazgatás megteremtéséhez.

A közszolgálati szervezetek önértékelése és fejlesztése nagyon nehéz a különböző szervezeti funkciókra vonatkozó megbízható információk nélkül. A CAF arra ösztönzi a közszolgálati szervezeteket, hogy gyűjtsenek információkat és használják is fel azokat. Ezek az információk azonban gyakran még nem állnak rendelkezésre az első önértékelésnél. Ezért a CAF-ot ún. nullabázisú mérésnek is tartják, mert az első önértékelés alkalmával kijelöli azokat a területeket is, ahol nem rendelkezik a szervezet megbízható adatokkal (például mérésekkel, teljesítménymutatókkal). Minél inkább előrehalad egy szervezet a folyamatos fejlesztés irányában, annál rendszerezettebben gyűjti és kezeli a belső és külső információkat.

A CAF „közkinccs”, bárki számára térítésmentesen hozzáférhető, könnyen elsajátítható eszköz, amely az európai közszféra szervezeteinek (a továbbiakban: közszolgálati szervezetek) nyújt segítséget olyan minőségirányítási technikák alkalmazásához, amelyek segítik e szervezeteket teljesítményük javításában. A CAF modellt úgy tervezték, hogy a közszféra minden területén, a közszolgáltatásban és a közszolgálati szervezeteknél egyaránt alkalmazható legyen európai, állami, regionális és helyi szinten is.

A CAF a szervezeten belüli teljes fejlesztési folyamatot támogatja, és öt fő célkitűzést jelöl meg:

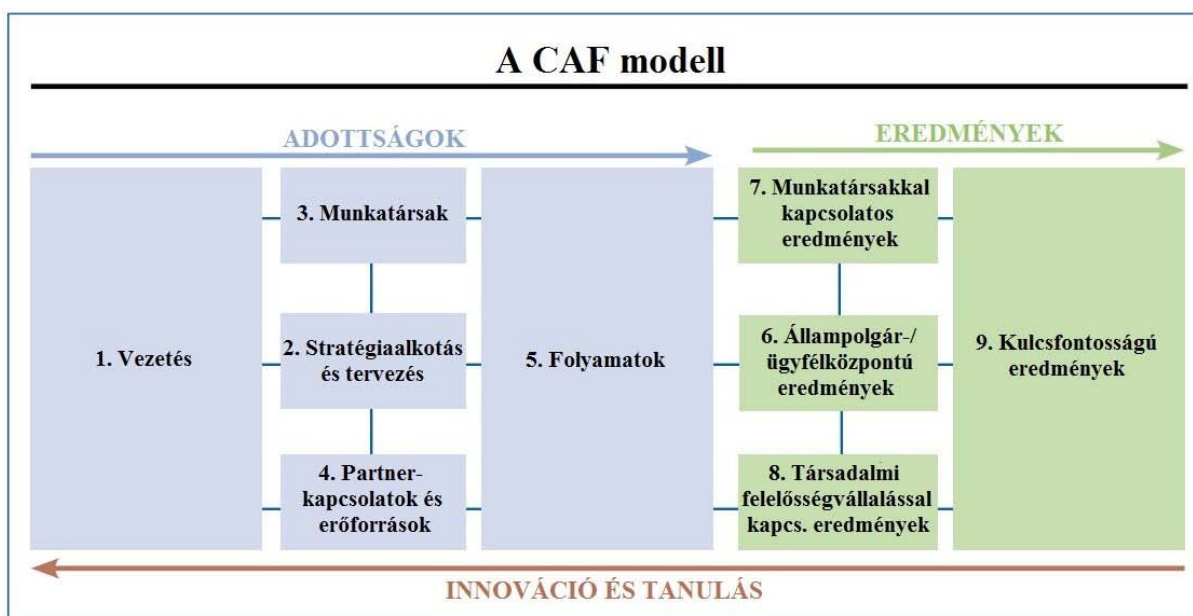
- a kiválóság kultúrájának és a minőség alapelveinek bevezetése és elterjesztése;

- a szervezetek fokozatos végigvezetése a teljes PDCA fejlesztési cikluson (*Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás*);
- a közszolgálati szervezetek önértékelésének elősegítése, hogy azonosítani tudják a hibákat, és meghatározzák a szükséges fejlesztési intézkedéseket;
- a minőségirányításban használt különféle modellek közötti híd megteremtése a magán- és a közzsférában egyaránt.

A CAF modell, alkalmazásának célja a kiváló teljesítmény felé törekvés, és a kiválóság kultúrájának meghonosítása. A CAF eredményes alkalmazása idővel ennek a fajta kultúrának és gondolkodásmódnak a továbbfejlődéséhez vezethet a szervezeten belül.

### 3. A CAF modell gyakorlati alkalmazásának menete

A CAF modell felépítése



A CAF modell kilenc elemből álló felépítése azokat a főbb szempontokat tartalmazza, amelyeket bármilyen szervezeti elemzés során figyelembe kell venni. Az 1–5. kritérium – az úgynevezett adottságok – a szervezet irányítási (menedzsment-) gyakorlatait veszi számba. E kritériumok határozzák meg, hogy mit csinál a szervezet, és milyen módszerekkel oldja meg feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6–9. kritérium az állampolgárok/ügyfelek, a munkatársak, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezet kulcsfontosságú teljesítményének területén elért eredményeket mutatja be egyrészt személyes vélemények, személyes értékelések, másrészt a teljesítményre vonatkozó objektív mérések alapján. Minden kritérium több alkritériumból áll.

A 28 alkritérium azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket a szervezet értékelésénél figyelembe kell venni. Ezeket az alkritériumok tartalmát részletesebben magyarázó példák illusztrálják, amelyek arra is javaslatot tesznek, hogy milyen lehetséges

területek alapján tudja az önértékelést végző megállapítani azt, hogy a szervezet mennyire felel meg az alkritériumok által támasztott követelményeknek. A példák segíthetnek az alkritériumok értelmezésében, illetve a kérdőív kitöltésében. A kulcstényezők és az eredmények értékelése alapján levont következtetések beépítése a vezetési gyakorlatba biztosítja az innovációs és tanulási ciklusok folyamatosságát, amelyek végigkísérik a szervezeteket a kiválóság felé vezető úton.

### **Kapcsolat a modell bal oldala (Adottságok) és jobb oldala (Eredmények) között**

A két oldal, azaz az adottságok (okok) és az eredmények (okozatok) közötti kapcsolat egy ok-okozati kapcsolat, amely egyúttal visszajelzés is az utóbbiaktól az előbbiekre felé. Az ok-okozati kapcsolatok megvizsgálása alapvető jelentőségű az önértékelésnél. Ennek során tulajdonképpen azt kell megvizsgálni, hogy a szervezet eredményei mennyiben köszönhetőek a működésének, azaz az Adottságok oldalhoz tartozó módszereinek. Az ilyen jellegű összefüggések vizsgálata néha nehéz, mivel a szervezet összetettsége miatt a különböző okok (adottságok) egymásra is hatnak, miközben kiváltják az eredményeket. Mindenesetre az értékelésnél ellenőrizni kell a jobb oldalon megjelenő eredmények felől is azt, hogy az egyes eredmények a bal oldalon szereplő kritériumok közül melyik felé adnak visszajelzést.

Például a munkatársak képzéséhez kapcsolódó eredményeknél (a CAF modell 7.2. alkritériuma) azt kell megvizsgálni, hogy az mennyire köszönhető a szervezetnél működő képzési rendszernek (a CAF modell 3.2. alkritériuma). Amennyiben az eredmények alapján elégedettek a képzésekkel a munkatársak, akkor annak az is lehet az oka, hogy jól felépített képzési rendszer működik a szervezetnél, de az is kiválthatta, hogy a munkatársak azt értékelték pozitívan, hogy nem tartanak képzést a szervezetnél, vagyis „békén hagyják őket”.

### **Kapcsolat az Adottságok oldalán szereplő kritériumok és alkritériumok között**

Mivel az eredmények minőségét nagymértékben befolyásolja az adottságok közötti kapcsolat jellege és erőssége, ezt a kapcsolatot mindenképpen fel kell tárni az önértékelés során. A kapcsolatok erőssége valójában szervezetenként változó, a természetük pedig nagymértékben meghatározza a szervezet minőségét. Ezzel összefüggésben a szervezet különböző működési területei közötti kapcsolatokat, azok egymásra hatását kell vizsgálni az önértékelés során.

Például a szervezet teljesítményértékelési rendszerének értékelésekor egyrészt meg kell vizsgálni a vezetés szerepét. Erre a CAF modell 1.3. alkritériumánál kerül sor. Másrészt meg kell vizsgálni magának a teljesítményértékelési rendszernek is a működését, ami a CAF modell 3.1. alkritériumának értékeléséhez tartozik. Az önértékelés során tehát nem szabad figyelmen kívül hagyni az Adottságok oldali alkritériumok közötti kapcsolatokat sem, és az ezekből adódó egymásra hatásokat is értékelni kell.

Ez a fajta kapcsolódás nem a kritériumok, hanem inkább az alkritériumok szintjén, és ezen belül is az alkritériumokhoz kapcsolódó megközelítések és működési elemek (a modellben szereplő példák) szintjén jellemző és vizsgálandó.

A CAF modell használata egyúttal tanulási folyamat is az azt alkalmazó szervezetek számára. A sokéves tapasztalataiból minden új felhasználó profitálhat. A tapasztalatok alapján, valamint a CAF nemzeti szakértők tanácsait felhasználva kidolgoztak egy tízlépcsés önértékelési folyamatot, amely segítheti a szervezeteket a CAF-önértékelés eredményes és hatékony megvalósításában.



**I. fázis: Az „utazás” megkezdése**

1. lépés: Döntés az önértékelés megvalósításának módjáról, az önértékelés megtervezése
2. lépés: Az önértékelési projekt kommunikálása

**II. fázis: Az önértékelés folyamata**

3. lépés: Egy vagy több önértékelési csoport létrehozása
4. lépés: Képzések (tréningek) szervezése
5. lépés: Az önértékelés végrehajtása
6. lépés: Az önértékelés eredményeit tartalmazó jelentés elkészítése

**III. fázis: A fejlesztések elindítása, rangsorolása**

7. lépés: A fejlesztési tervre vonatkozó javaslatok kidolgozása az önértékelési jelentés alapján
8. lépés: A fejlesztési tervek kommunikálása
9. lépés: A fejlesztési tervek megvalósítása
10. lépés: A következő önértékelés megtervezése

**A pontozó rendszer szerepe**

Az önértékelés legfontosabb célja a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek beazonosítása, és erre építve a szervezet fejlesztési intézkedéseinek meghatározása. Habár a CAF-ban kialakított pontozó rendszernek is megvan a saját szerepe, azonban az nem az önértékelés elsődleges célja.

A CAF modell alkritériumaihoz rendelt pontozás az alábbi négy célt szolgálja:

- a fejlesztési irányok jelzése (ha az Adottságok, illetve Eredmények oldal valamelyik alkritériuma alacsony pontszámot kapott, az arra utalhat, hogy az adott területen fejlesztésre lehet szükség);
- a saját fejlődés mérése;
- a jó gyakorlatok azonosítása (ha az Adottságok, illetve Eredmények oldal valamelyik alkritériuma magas pontszámot kapott, az arra utalhat, hogy az adott terület jól működik);
- segítség olyan partnerek kereséséhez, akiktől érdemes tanulni.

## 4. Az adottságok értékelése

Az 1–5. kritérium a szervezet működésében alkalmazott megközelítéseket, módszereket és irányítási gyakorlatokat, az ún. **adottságokat** veszi számba. Ezek határozzák meg azt, hogy a szervezet mit tesz és hogyan viszonyul a feladataihoz az elvárt eredmények elérése érdekében.

A CAF modell Adottságok oldalán a szervezet működésének öt területét kell értékelni, azaz vizsgálni kell:

- a szervezet vezetésének működését,
- a stratégiai és tervezési folyamatait,
- az emberi erőforrások kezelését,
- a szervezet partnerkapcsolatait és más erőforrásainak kezelését, valamint
- a szervezet minőségirányítási rendszerét és annak folyamatait.

Az adottságokkal kapcsolatos intézkedések értékelését az Adottságok értékelési tábla alapján kell elvégezni.

Az Adottságok oldali kritériumok alkritériumokra tagolódnak, amelyeken belül további magyarázó példák találhatóak. A példák alapvetően egy kiváló szervezet működésére jellemző gyakorlat elemeit mutatják be. Ugyanakkor a példák áttekintésével jobban megérthető az alkritérium tartalma, vagyis az, hogy a szervezet mely működési területét és milyen szempontok szerint kell értékelni az adott alkritériumnál.

Az önértékelés során végig szem előtt kell tartani, hogy az alkritériumhoz kapcsolódó működési területet kell értékelni, nem pedig a példákat. A példák csupán az eligazodást hivatottak elősegíteni, és elsősorban az alkritériumok megértését kell, hogy támogassák.

A CAF modellnek nincs olyan alkritériuma, amely valamilyen szinten ne lenne értelmezhető bármilyen szervezetenél vagy egységnél.

## **1. kritérium: Vezetés**

A CAF modell 1. kritériuma a szervezeten belüli felelős beosztásokat betöltő munkatársak tevékenységére, vagyis a vezetés szerepvállalásának értékelésére összpontosít. Munkájuk összetett. Jó vezetőként a szervezet céljainak egységes és egyértelmű meghatározásáért felelnek, olyan környezetet teremtve, amelyben a szervezet jól működhet, és a munkatársak a legjobb képességeik szerint dolgozhatnak; egyúttal biztosítaniuk kell a szervezet működtetéséhez szükséges folyamatok kialakítását és vezetői szintű irányítását is. Vezetőként támogatják szervezetük munkatársait és minden érdekelt féllel, különösen a szervezethez kapcsolódó politikai szereplőkkel jól működő viszonyt alakítanak ki és tartanak fenn.

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

A vezetés biztosítja, hogy a szervezetet világos küldetés, jövőkép és alapvető értékek vezéreljék. Ez azt jelenti, hogy a szervezet küldetését (*miért vagyunk/mi a feladatunk?*), jövőképét (*hová akarunk eljutni/milyen törekvéseink vannak?*) és értékeit (*mi vezérli a magatartásunkat?*) a szervezet hosszú távú sikerének megfelelően alakítják ki. A vezetés kommunikálja ezeket, és biztosítja a megvalósításukat.

Minden közszolgálati szervnek szüksége van olyan értékekre, amelyek küldetésével és jövőképeivel összhangban keretet adnak a szervezet minden tevékenységéhez. Ezen túlmenően azonban különös figyelmet kell szentelni azoknak az értékeknek, amelyek jellemzően a közszférában fontosak, míg az alapvetően a piaccgazdaság szabályaitól függő magánszféra szervezetei számára kevésbé lényegesek. Így a közszféra szervezeteinek ápolniuk kell olyan, az egész társadalom számára példaként szolgáló értékeket is, mint a demokrácia, a törvényesség, az ügyfélközpontúság, a sokszínűség és nemek közötti egyenlőség, a tisztességes munkakörnyezet, a korrupció megelőzése, a társadalmi felelősségérzet és a diszkriminációellenesség. A vezetés teremti meg a feltételeket ahhoz, hogy ezek az értékek vezéreljék a szervezet működését.

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

A vezetők fejlesztik, működtetik és ellenőrzik a szervezet irányítási rendszerét. Egy megfelelő szervezeti felépítés, amelyben a szervezet minden szintjén egyértelműek a feladat- és hatáskörök, meghatározottak a vezetői, a támogató és a kulcsfolyamatok, garanciát nyújt a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira irányuló stratégia hatékony megvalósítására.

A szervezet teljesítménymenedzsmentje a szervezet tevékenységéből származó eredmények és társadalmi hatások tekintetében előre meghatározott, mérhető célkitűzéseken alapul. Az integrált teljesítménymenedzsmenten alapuló rendszerek összekapcsolják a társadalmi hatásokat és az eredményeket az erőforrásokkal, hogy lehetővé tegyék a nyilvánvaló bizonyítékokon alapuló vezetést. Ez biztosítja a teljesítmény és az eredmények rendszeres figyelemmel kísérését.

A vezetők felelősek a szervezet teljesítményének javításáért. A vezetés feladata a szervezetnél szükséges változások menedzselése, hogy képes legyen felkészülni a jövő kihívásaira és támogassa a szervezet jövőképeinek elérését. A minőségirányítás elsődleges célkitűzése a folyamatos fejlesztés folyamatának elindítása a szervezet életében. A vezetők a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra biztosításával alapot teremtenek a folyamatos jobbító törekvéseknek.

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

A vezetők saját személyes magatartásukkal és emberierőforrás-menedzsmentjük révén ösztönzik és támogatják a munkatársakat. Az alapvető célokat és értékeket követve a vezetők példaként szolgálnak a munkatársak számára, és hasonló magatartás tanúsítására ösztönzik őket. A vezetők támogatják a munkatársakat abban, hogy feladataik ellátásával elérjék a szervezeti és csoportcélokat, valamint személyes céljaikat. A kölcsönös visszajelzésen, bizalmon és párbeszéden alapuló nyílt vezetési stílus arra ösztönzi a munkatársakat, hogy hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. A személyes magatartás, példamutatás mellett a munkatársak ösztönzésére és támogatására irányuló alapvető tényezők a szervezet vezetésében és irányítási rendszerében is megtalálhatók. A hatáskörök és felelősségi körök delegálása – ideértve az elszámoltathatóságot is – a munkatársak ösztönzésének legfontosabb alapja. Az egyéni továbbfejlesztési és tanulási lehetőségek, akár csak az elismerési és a javadalmazási rendszer, szintén ösztönző tényezők.

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

A vezetők feladata a kapcsolatok ápolása mindazokkal, akik érdekeltek a szervezettel vagy annak tevékenységével kapcsolatban. Ezért a szervezet vezetői célzott párbeszédet folytatnak

a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel. A közszférában a vezetés az összekötő kapocs a szervezet és a politikai döntéshozók között.

Ez az alkritérium mutatja meg az egyik legfőbb különbséget a magán- és a közszféra között. A közszféra szervezeteinek különböző szempontokból kell a politikai döntéshozókkal fenntartott kapcsolataikat figyelemmel kísérniük. Egyrészt egyes politikusok vezetői funkciót tölthetnek be, hiszen – a közszféra vezetőivel közösen – célokat határoznak meg. Ezáltal a közszféra szervezetei a politikai döntéshozók által meghozott döntések végrehajtását irányító szervekként járnak el. Másrészt a politikai döntéshozók az érdekelt felek egy speciális csoportjaként is megjelenhetnek.

## **2. kritérium: Stratégiaalkotás és tervezés**

A közigazgatási szervezet küldetésének és jövőképeinek megvalósítása megköveteli annak meghatározását, hogy „melyik az előre vezető út”, amelyet a szervezet követni kíván, továbbá a célok kitűzését, amelyeket el akar érni és azt a módot, ahogyan a folyamatokat mérni akarja. Ez egyértelmű és világos stratégiát igényel. A stratégiai célok kitűzése magában foglalja az alternatívák közötti választást, a közpolitikákon, közcélokon és az érdekelt felek igényein alapuló prioritások felállítását, valamint a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételét. A stratégia meghatározza a közigazgatási szervek által biztosított eredményeket (azaz a szervezet szolgáltatásait és a kapcsolódó termékeket), a szervezet által elérni kívánt hatásokat (a szervezet által kiváltott hatások következményeit), továbbá figyelembe veszi a siker szempontjából kritikus tényezőket is.

A sikeres végrehajtás érdekében a stratégiát tervekre, programokra, operatív és mérhető célokra kell lebontani. Az ellenőrzésnek és irányításnak a tervezés részét kell képeznie, továbbá figyelemmel kell lenniük a modernizáció és az újítás iránti igényre, ami a szervezet tevékenységének fejlesztésében segíti. A stratégia és a tervek megvalósításának kritikus szemmel történő figyelemmel kísérése lehetővé teszi, hogy szükség esetén be lehessen avatkozni, kiigazításokat lehessen tenni.

Azon szervezeteknél, illetve szervezeti egységeknél, amelyek nem rendelkeznek önálló stratégiával – mert az magasabb szervezeti szinten kerül kialakításra –, a szervezet hosszú távú tervezési folyamatait, illetve a magasabb szintű stratégiai tervezésben betöltött szerepét és feladatait kell az önértékelés során vizsgálni.

Például a 2.1. alkritériumnál azokat az adatgyűjtési folyamatokat kell értékelni, amelyek a szervezet hosszú távú tervezéséhez kapcsolódnak, és olyan adatokra irányulnak, amelyeket a szervezetre vonatkozó stratégia kialakításához gyűjtenek, dolgoznak fel és továbbítanak a magasabb szintű szervezethez. A 2.2. alkritériumnál is a szervezet hosszú távú tervezését és annak megfelelőségét kell vizsgálni.

**2.1. alkritérium: Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és terveit aktualizálásához**

A PDCA ciklus (*Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás*) fontos szerepet játszik a közszférába tartozó szervezet stratégiájának és terveinek kialakításában és

megvalósításában. Mindez az érdekelt feleknek a jelennel és a jövővel összefüggő igényeire, valamint a külső környezetben megmutatkozó hatásokra, eredményekre és fejleményekre vonatkozó megbízható információk gyűjtésével kezdődik. Ezek az információk egyaránt nélkülözhetetlenek a szervezet stratégiájának és egyéb terveinek kialakításához, és a szervezet teljesítményéhez kapcsolódó fejlesztési akciók kijelöléséhez és menedzseléséhez.

A PDCA ciklusban alkalmazott szemléletnek megfelelően a rendszeres ellenőrzést az érdekelt felekkel együtt kell elvégezni, hogy változó igényeiket és azok kielégítését a szervezet követni tudja. Az információk minősége és az érdekelt felek visszajelzéseinek rendszeres elemzése az eredmények elérésének előfeltétele.

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

A stratégiaalkotás elsődlegesen a szervezet stratégiai céljainak kialakítását jelenti. E stratégiának összhangban kell állnia a szervezetre vonatkozó magasabb szintű közpolitikákkal, az érdekelt felek igényeivel, a vezetés által meghatározott jövőképpel, valamint a szervezet teljesítményével és a külső környezettel kapcsolatban gyűjtött adatokkal. A felső vezetés által hozott döntéseknek és megállapított prioritásoknak világos célkitűzéseket kell tartalmazniuk a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira, valamint azok elérésének módjára vonatkozóan. A közszolgálati szervezet stratégiájában a társadalmi környezetre gyakorolt hatásra is utalni kell.

A tervezésnek olyan módszertani megközelítést kell tartalmaznia, amely a szervezeteket minden szinten a stratégiai célok elérése felé vezeti (azaz biztosítja, hogy a szervezet célkitűzései minden szinten összhangban álljanak a szervezet stratégiájával). A célok kitűzése és a stratégiai elképzelések eléréséhez szükséges feltételek meghatározása – amely alapos kockázatelemzésen és e kockázat kezelésén nyugszik – a hatékony végrehajtás és nyomon követés megvalósításában kulcsszerepet játszik. A végrehajtás következő fázisában alkalmazott mutatókat és eredményellenőrző rendszereket a tervezés során kell meghatározni.

A szervezet stratégiája és az ahhoz kapcsolódó intézkedési tervek teremtik meg az alapot a szervezet eredményeinek méréséhez és értékeléséhez a CAF modell Eredmények oldali területein, azaz az állampolgárok/ügyfelek (6. kritérium), a munkatársak (7. kritérium), a társadalmi felelősségvállalás (8. kritérium) és a kulcsfontosságú eredmények (9. kritérium) vonatkozásában.

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

A szervezet által kidolgozott stratégia lebontásának sikeressége a hozzá kapcsolódó tervek és programok minőségétől, kidolgozottságától függ, amibe beletartozik az egyes szervezeti egységekre és személyekre meghatározott célok és elvárt eredmények meghatározása is. Az érdekelt feleket és a különböző szervezeti szintek munkatársait ezért megfelelően tájékoztatni

kell a rájuk vonatkozó hosszú és rövid távú célokról a stratégia hatékony és egységes megvalósításának biztosítása érdekében.

A stratégiát le kell bontani a szervezet minden egyes szintjére. A vezetésnek biztosítani kell, hogy a megfelelő eljárásokat, program- és projektmenedzsmentet, illetve szervezeti megoldásokat alkalmazzák a hatékony és ütemezett végrehajtás érdekében.

A szervezeteknek következetesen és kritikus szemmel kell figyelemmel kísérniük stratégiájuk és terveik végrehajtását, és ez alapján indokolt esetben módosítani, illetve korszerűsíteni kell gyakorlataikat és folyamataikat.

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

A közszférában is szükség van az innovációra, hogy a szervezet képes legyen az állampolgárok/ügyfelek új elvárásait kezelni, a szolgáltatások minőségét javítani és a költségeket mérsékelni.

Az innováció több módon valósulhat meg:

- a meglévő szolgáltatásokkal és termékekkel kapcsolatos innovatív módszerek és eljárások alkalmazásával (megújításával), mint pl. az állampolgárok/ügyfelek bevonása a tervezési és szolgáltatási folyamatokba,
- új munkamódszerek bevezetése és alkalmazása;
- olyan új szolgáltatások vagy termékek bevezetésével, amelyek az állampolgárok/ügyfelek számára magasabb hozzáadott értéket képviselnek.

A tervezési szakasz különösen fontos a későbbi döntések, a szolgáltatások nyújtása és a szervezetenél megvalósuló innovációk értékelése szempontjából. A vezetés elsődleges felelőssége ezért egy olyan nyílt, támogató légkör megteremtése és kiterjesztése, amelyben a javító szándékú javaslatok bátorításra találnak, bárhol is érkeznek.

### **3. kritérium: Munkatársak**

A munkatársak a szervezet legfontosabb értékei. Ennek megfelelően a szervezet feladata a munkatársak szaktudásának és képességeinek kezelése és fejlesztése egyéni és szervezeti szinten, a szervezet céljainak elérése és a folyamatok eredményes és hatékony működtetése érdekében. A tisztelet és a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, az elismerés és odafigyelés, valamint a biztonságos munkavégzés és az egészséges munkakörnyezet megteremtése alapvetően fontos ahhoz, hogy a munkatársak elkötelezetten csatlakozzanak a szervezethez a siker felé vezető úton.

A szervezet és a munkatársak irányítása a változások idején különösen fontos. A vezetői készségek fejlesztése, a tehetséggondozás és a stratégiai munkaerő-tervezés döntő tényezők a szervezet sikerességében, mivel a személyi állomány gyakran a szervezet legnagyobb befektetése. Az eredményes és hatékony emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás

hozzáségití a szervezetet ahhoz, hogy elérje stratégiai céljait, valamint hogy hasznosítsa a munkatársak erősségeit és képességeit e célok elérése érdekében. A sikeres emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás előmozdítja a munkatársak elkötelezettségét, motiváltságát, fejlődését és részvételét. A teljes körű minőségirányítással összefüggésben fontos annak felismerése, hogy csak elégedett munkatársak révén juthat el a szervezet az elégedett ügyfelekig.

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

A munkatársak, a munkahelyi kultúra és a munkahelyi környezet menedzselésére irányuló stratégiai és átfogó megközelítés egy szervezetnél fontos része a stratégiai tervezésnek. Az eredményes emberierőforrás-menedzsment elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a szervezet küldetésének, jövőképeének és céljainak megvalósításába. Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a szervezet által meghatározott emberi erőforrások összhangban állnak-e a szervezet stratégiai céljaival, azaz az emberi erőforrások meghatározására, fejlesztésére, elosztására és figyelembevételére a siker elérése érdekében és annak megfelelően került-e sor. A kérdések arra irányulnak, hogy a szervezetnek hogyan sikerül érdekeltté tennie és megtartania azokat a munkatársakat, akik képesek az ügyfelek igényeit és elvárásait figyelembe vevő stratégiákban és intézkedési tervekben megfogalmazott célokkal összhangban végezni tevékenységüket. Mindez kiterjed a rendelkezésre álló és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzésére, továbbá az emberierőforrás-menedzsment terén egy olyan politika kialakítására és bevezetésére is, amely objektív követelményeket állít fel a munkaerő-felvétellel, az életpályával, az előmenetellel, a javadalmazással és az irányítási feladatokkal kapcsolatban.

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

A 3.2. alkritérium fontos elemeként azt vizsgálja, hogy a szervezet milyen módon méri fel, fejleszti és támogatja a munkatársak kompetenciáit. Ha a szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék saját kompetenciájukat, nagyobb felelősséget vállaljanak, és nagyobb kezdeményezőkézséget tanúsítsanak, akkor a munkatársak is hozzájárulnak munkahelyük fejlesztéséhez. Ehhez az szükséges, hogy a munkatársak saját teljesítménycéljai összhangban álljanak a szervezet stratégiai céljaival, és hogy bevonják a munkatársakat a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó szervezeti politikák (irányelvek) kidolgozásába. A gyakorlatban ez egy olyan, kompetenciákra irányuló stratégiát jelent, amely tartalmazza a munkatársak kompetenciáinak fejlesztésével kapcsolatos igényeket, valamint a fejlesztés kapcsán alkalmazandó módszereket (pl. a kollégáktól történő tanulás, munkakörváltás, továbbképzés).

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

A munkatársak bevonása olyan környezetet teremt, amelyben a munkatársak hatással vannak a munkájukat befolyásoló döntésekre és intézkedésekre. Ez olyan szervezeti kultúra kialakítását jelenti, amely a szervezet küldetését, jövőképét és értékeit a mindennapi gyakorlatban is támogatja, például az alkotókészség, a jó ötletek és a különleges erőfeszítések elismerése és jutalmazása által.

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a vezetők és a munkatársak mennyire képesek együttműködni a szervezet fejlesztésében, és mennyire készek a párbeszédre a szervezet horizontális és vertikális „korlátainak” lebontásában, hogy így adjanak teret az alkotókészségnek, az újításnak és a teljesítmény javítására vonatkozó kezdeményezéseknek.

A munkatársakat segíteni kell abban, hogy kibontakoztathassák képességeiket. A szervezet személyzetpolitikájának eredményessége attól függ, hogy a vezetők mennyire nyitottak a munkatársak problémáira, foglalkoznak-e jóllétükkel, és támogatják-e a nyitott párbeszéd és átláthatóság kultúráját. A munkatársak elkötelezettsége olyan eszközök alkalmazásával teremthető meg, mint a szervezeten belüli egyeztetési fórumok vagy a munkatársakkal kialakított mindennapi párbeszéd (pl. a fejlesztési ötletekről). További jó gyakorlatnak tekinthetők a munkatársi elégedettségre irányuló, illetve a munkahelyi légkört értékelő felmérések.

## **4. kritérium: Partnerkapcsolatok és erőforrások**

A közszolgálati szervezeteknek a szervezetben dolgozó munkatársakon túlmenően különféle erőforrásokra van szükségük, hogy elérjék küldetésükkel és jövőképükkel összhangban lévő stratégiai és működési céljaikat. Ezek az erőforrások igen eltérő tulajdonságúak és jelentőségűek, lehetnek anyagi és nem anyagi természetűek, de mindegyiket gondosan kell kezelni.

A szervezet tevékenységében közreműködő partnerek segítenek ráirányítani a szervezet figyelmét a külső környezetre és kapcsolataira, valamint a szervezet számára szükséges erőforrásokat hoznak be a szervezet működésébe. Így tehát a kulcsszerepet játszó partnerkapcsolatok – pl. a magántulajdonú szolgáltatók, egyéb közszolgálati szervezetek, illetve az állampolgárok/ügyfelek – a szervezet működése szempontjából fontos erőforrások, és a velük fenntartott kapcsolat menedzselése is fontos a szervezet eredményessége szempontjából. Ezeknek a partnereknek is fontos szerepük van a szervezet stratégiájának és terveinek megvalósításában, valamint a szervezet eredményes és hatékony működésében.

A közszolgálati szervezeteket egyre inkább egy olyan szervezatlánc részének tekintik, amely együttesen törekszik bizonyos eredmények elérésére az állampolgárok/ügyfelek vonatkozásában (pl. a közbiztonság vagy egészségügy területén). Ezáltal e kapcsolódási láncokon keresztül a szervezetek között kialakított kapcsolat minősége közvetlen hatással van a szervezetek eredményeire.

A partnerkapcsolatokon kívül a szervezeteknek a hagyományos erőforrásokat is hatékonyan kell kezelniük – mint pl. pénzügyek, technológia, eszközök – az eredményes működés és a



célok eléréséhez szükséges tudás megszerzése érdekében. A tudás, mint erőforrás a munkatársak, a stratégiai partnerek, az ügyfelek és az állampolgárok tudását és tapasztalatát együttesen jelenti.

A jól kidolgozott, átlátható erőforrás-gazdálkodás a közszolgálati szervezetek esetében nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló erőforrások szabályos felhasználására vonatkozóan biztosítsa az elszámoltathatóságot az érdekelt felek irányában.

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

Az egyre komplexebbé váló, állandóan változó társadalmunkban a közszolgálati szervezetekkel szembeni követelmény, hogy megfelelően kezeljék a többi közszolgálati szervezettel, illetve a magánszervezetekkel fennálló kapcsolataikat a saját stratégiai célkitűzéseik megvalósítása érdekében. Ezek a partnerek lehetnek a magánszektorban működő, a szervezettel együttműködő közigazgatási és más területen tevékenykedő (például társadalmi és civil) szervezetek. A közigazgatási szerveknek azonosítaniuk kell a tevékenységük szempontjából fontos partnereiket. Az együttműködések eltérő jellegűek lehetnek: szállítók, kiszervezett szolgáltatások, a közös célok érdekében alakult zárt partnerkapcsolatok stb.

A közpolitikák sikere nagymértékben azon múlik, hogy az azonos szintű (pl. központi közigazgatás) vagy különböző szintű (pl. központi és helyi) közszolgálati szervek milyen eredményességgel képesek együttműködni. Ezért a közszolgálati szerveknek be kell azonosítaniuk a politikai döntéshozatali vagy a közigazgatási rendszerben elfoglalt helyüket és szerepüket annak érdekében, hogy megfelelő módon tudják támogatni a közigazgatási rendszer és az ahhoz kapcsolódó együttműködési rendszer sikeres működését.

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

Az állampolgárok/ügyfelek egyre aktívabb szerepet játszanak a közszektorban, mint a közszolgálati szervek kulcsfontosságú partnerei. Az „állampolgárok/ügyfelek” kifejezés is azt kívánja jelezni, hogy az állampolgárok igen különböző szerepet tölthetnek be, hiszen egyrészt a szervezet eredményei vonatkozásában érdekelt felek, másrészt a szervezet konkrét szolgáltatásainak igénybe vevői.

Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a különböző folyamatokba egyre inkább nélkülözhetetlen hajtóerőnek számít a közigazgatási szervezetek eredményességének és hatékonyságának javítása érdekében. Panaszaik benyújtásával, különböző elképzeléseik és javaslataik eljuttatásával a szolgáltatások és termékek fejlesztéséhez fontos visszajelzést biztosítanak.

Az állampolgárok/ügyfelek szerepét a velük kialakuló együttműködés szempontjából általában négy oldalról tudjuk megközelíteni: a tervezésben, döntéshozatalban, a szolgáltatásnyújtásban, valamint az értékelésben betöltött szerepük alapján. A tervezés során befolyással vannak arra, hogy a közszolgálati szervezetek milyen konkrét igényt és hogyan kívánják kiszolgálni. A döntéshozatali folyamatokban egyre nagyobb részt vállalnak, illetve

az őket érintő döntéseket egyre inkább magukénak érzik. A szervezetek szolgáltatási folyamatainál egyre jobban bevonódnak a megvalósításba és fejlesztésbe. Végül, de nem utolsósorban az állampolgárok véleményt mondanak a kapott szolgáltatásokról és a közpolitikákról, ezáltal fontos szerephez jutva a közszolgálati szervezetek értékelésében is.

A CAF 4. kritériuma az állampolgároknak a közügyekbe és a közpolitikai elvek meghatározásába történő bevonására, továbbá az igényeik és elvárásaik felé megnyilvánuló nyitottságra fókuszál. A közszolgálati szervezeteknek érdekük, hogy ezekben a szerepkörökben az állampolgárokat/ügyfeleket támogassák, mert ezzel saját hatékonyságukat is növelik.

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

A közszolgálati szervezetek számára a jóváhagyott költségvetésen felüli, kiegészítő pénzügyi források bevonásának lehetősége korlátozott, inkább az általuk teljesített szolgáltatások céljára rendelt költségvetési keret elosztása, újraelosztása tekintetében rendelkeznek nagyobb mozgástérrel. Bár a közszolgálati szervezeteknek gyakran kevés beleszólásuk van a források elosztásába, azonban a gondos költségvetési tervezés az első lépés a költségtakarékos, betartható és elszámoltatható pénzügyi gazdálkodás felé – lehetőség szerint a pénzügyi hatóságokkal együttműködve. A minden részletre kiterjedő számviteli rendszer és a belső ellenőrzés a költségek folyamatos figyelemmel kísérésének nélkülözhetetlen eszközei. Ez az alapja a megbízható költségelszámolásnak, annak, hogy a szervezet megmutathassa, szükség esetén képes több és jobb szolgáltatást nyújtani kisebb költség mellett, valamint annak is, hogy megteremthesse az innovatívabb termékek és szolgáltatások gyorsabb bevezetésének lehetőségét.

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

Fontos az információval és tudással kapcsolatos szükségletek meghatározása a szervezet stratégiai céljainak elérése és jövőre történő felkészülése érdekében. A szükséges információkat és tudást rendszerezett módon kell biztosítani a szervezet számára, oly módon, hogy a szervezeten belül mindenki által elérhető legyen a munkájához szükséges információ és tudás. Biztosítani kell továbbá azt is, hogy az összegyűjtött és rendszerezett információ és tudás a munkatársak kilépésével is a szervezetenél maradjon. A munkatársaknak tehát azonnali hozzáférést kell biztosítani a hatékony munkavégzéshez szükséges, megfelelő információhoz és tudáshoz. Arról is gondoskodni kell, hogy a kulcsfontosságú partnerek és az érdekelt felek számára, igényeiknek megfelelően, minden lényeges információ és tudás a rendelkezésükre álljon.

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

Az információs és kommunikációs technológiákat (IKT) és a szervezet más technológiai irányelveit úgy kell kialakítani, hogy a szervezet stratégiai és működési céljait megvalósítható módon támogassák. A stratégiával összhangban alkalmazva ezek fontos elemei lehetnek a közszolgálati szervezet teljesítményjavulásának és az e-kormányzat fejlesztésének. A kulcsfolyamatok markánsan javulhatnak a megfelelő technológia megfelelő módon történő bevezetésével. A szolgáltatások területén az e-szolgáltatások jobb elérhetőséget biztosítanak az ügyfelek részére és jelentősen csökkentik az adminisztratív terheket. Az adminisztratív munka területén az intelligens IKT-megoldások az erőforrások jobb kihasználását teszik lehetővé.

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

A közszolgálati szervezetnek rendszeres időközönként értékelnie kell a rendelkezésére álló infrastruktúra állapotát. Ezt az infrastruktúrát hatékonyan, költséghatékony és fenntartható módon kell kezelni, hogy az az ügyfelek igényeit kiszolgálja és támogassa a személyi állomány munkavégzését. A szervezet által felhasznált anyagok fenntarthatósága és környezetre gyakorolt hatása is kritikus sikertényezők ezen alkritérium és a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában.

### **5. kritérium: Folyamatok**

Egy szervezeten belül számos folyamat zajlik. Minden egyes folyamat egy sor egymással összefüggő tevékenységből áll, amelyek a szervezetenél meglévő és kívülről bevont erőforrások felhasználásával szolgáltatást hoznak létre, ezáltal pozitív eredményt és hatást fejtenek ki a társadalom és annak képviselői számára.

Háromfajta folyamatot különböztethetünk meg, amelyek eredményessé tesznek egy szervezetet attól függően, hogy milyen e folyamatok és az egymásra gyakorolt hatásuk minősége. Ezek

- a *kulcsfolyamatok*, amelyek az intézmény küldetését és stratégiáját valósítják meg, és amelyek ezáltal döntő szerepet játszanak a szervezet szolgáltatásainak nyújtásában és a hozzá kapcsolódó termékek előállításában (*ezek jellemzően a közigazgatási hatósági eljárásokhoz és szolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok*);
- a *vezetési folyamatok*, amelyek a szervezetet irányítják (*ezek jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok*); és
- a *támogató folyamatok*, amelyek a szükséges források menedzselését biztosítják, azaz a kulcs- és vezetési folyamatok megvalósítását támogatják (*ezek jellemzően az operatív háttér működtetéséhez kapcsolódó folyamatok*).

Ezek közül csak a legfontosabbak, az ún. kulcsfolyamatok képezik a CAF-értékelés tárgyát az 5. kritériumban, vagyis azok, amelyek hatékonyan hozzájárulnak a szervezet küldetésének és stratégiájának eléréséhez.

Az 5. kritérium a szervezet kulcsfolyamataival foglalkozik, míg az 1. és 2. kritérium a vezetési folyamatokat, a 3. és 4. pedig a támogató folyamatokat kezeli. Az olyan horizontális szervezeti egységek számára, mint a stratégiai szervezeti egységek, az emberi erőforrással, illetve a pénzügyekkel foglalkozó főosztályok, természetesen a vezetési vagy támogató folyamatok is kulcsfolyamatnak számítanak.

Az eredményes és hatékony szervezet meghatározza azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek révén szolgáltatásait nyújtja és hatást gyakorol a társadalomra, figyelembe véve az állampolgárok/ügyfelek és más érdekelt felek elvárásait, összhangban a szervezet küldetésével és stratégiájával. Ezeknek a kulcsfolyamatoknak a természete a közszolgálati szervezetek esetében nagyon különböző lehet, az egészen elvont tevékenységtől kezdve, mint a politikák fejlesztését támogató folyamatok vagy a gazdasági tevékenységek szabályozása, az egészen konkrét szolgáltatások nyújtásáig (pl. közigazgatási hatósági eljárások).

Az értéknújtás/értékközvetítés igénye az állampolgárok/ügyfelek és más érdekeltek számára, valamint a hatékonyság növelése a folyamatfejlesztés és az újítás két fő hajtóereje. Az állampolgárok/ügyfelek egyre növekvő mértékű bevonása a közigazgatásba, ahogy azt a 4.2. alkritérium részletesen tartalmazza, a szervezetet arra ösztönzi, hogy állandóan fejlessze folyamatait, igénybe véve a változó környezet előnyeit (pl. a technológia, a gazdaság vagy a társadalom területén).

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

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a folyamatok hogyan támogatják a szervezet stratégiai és működési céljait, valamint hogy a folyamatokat hogyan határozzák meg, tervezik, működtetik és fejlesztik. Mivel a szervezet vezetői, munkatársai, valamint a különböző külső érdekelt felek bevonásának módja a folyamatok kialakításába, működtetésébe és fejlesztésébe nagyban befolyásolja e folyamatok minőségét, fontos ennek a bevonásnak a körültekintő elemzése.

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

Az 5.2. alkritérium azt értékeli, hogy a szervezetek hogyan biztosítják és fejlesztik szolgáltatásaikat/termékeiket az állampolgárok/ügyfelek bevonásával, annak érdekében, hogy kielégítsék az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait. Az állampolgárok/ügyfelek, a civil szféra és civil szervezetek szakértelmének és kreativitásának felhasználása elősegíti, hogy a közsféra hatékony, eredményes és innovatív legyen, és megfelelő közszolgáltatásokat biztosítson reális költségek mellett.

A szolgáltatások és termékek minőségének javítása érdekében az állampolgárok/ügyfelek szerepe három szinten lehet hasznos:

- állampolgárok/ügyfelek képviselőinek, érdekvédelmi szervezeteinek vagy más egyedi állampolgári szerveződéseknek a bevonása a szervezet szolgáltatásainak és termékeinek tervezésébe és azok értékelésébe,

- az állampolgároknak/ügyfeleknek a szolgáltatások nyújtásához és termékek elállításához kapcsolódó döntésekbe történő bevonása,
- az állampolgárokkal/ügyfelekkel történő együttműködés a szervezet szolgáltatásainak megvalósítása és az általa nyújtott termékek használata során azáltal, hogy ők maguk is részt vesznek a szolgáltatás megvalósításában és a termékek előállításában.

A szervezet szolgáltatásaiba történő bevonás növeli a szolgáltatás minőségének fenntarthatóságát, mivel az állampolgárok/ügyfelek jobban magukénak érzik a kialakított szolgáltatásokat, valamint átláthatóbbá és érthetőbbé válnak számukra ezek a folyamatok. Így a közszolgálati szervek által nyújtott szolgáltatások és a hozzájuk kapcsolódó termékek elfogadottsága és a velük való elégedettség nőhet az állampolgárok/ügyfelek körében.

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

Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a folyamatok mennyire vannak összehangolva a szervezeten belül, illetve azoknak a szervezeteknek a folyamataival, amelyek a szervezettel együttműködnek. A közszolgálati szervezet eredményessége gyakran nagymértékben függ attól, hogy miként működik együtt más közszolgálati szervezetekkel, amelyekkel olyan szolgáltatási láncot képeznek, amely közös társadalmi hatás elérésére törekszik. A közigazgatásban igen gyakoriak a keresztfunkcionális, azaz több szervezetet is érintő folyamatok. Ezért létfontosságú az ilyen típusú folyamatok sikeres összehangolása, mivel a folyamatok eredményessége és hatékonysága nagymértékben múlik a folyamatok megfelelő összehangoltságán.

## **5. Az eredmények értékelése**

A 6. kritériumtól kezdve az értékelés fókusza a szervezet működésének értékeléséről (azaz az adottságok értékeléséről) átkerül a szervezet eredményeinek értékelésére. Ebből adódóan más típusú értékelési tábla használata indokolt az Eredmények oldalon található alkritériumok értékeléséhez, ennek megfelelően a továbbiakban a CAF modell Eredmények oldali értékelési tábláját kell használni az önértékelés során (lásd 6. pont).

Az első három eredménykritériumnál az állampolgárok/ügyfelek, a szervezet munkatársai és a társadalom egyéb rétegeinek a szervezetre (annak működésére és teljesítményére) vonatkozó véleményét vizsgáljuk. E vélemények alakulását 6.1., 7.1. és 8.1. alkritériumoknál kell áttekinteni és értékelni.

Ezen felül a szervezetek olyan teljesítménymutatókkal (számszerű adatokkal) is rendelkeznek, amelyek megmutatják a szervezet eredményességét, és hogy milyen mértékben képes a szervezet elérni céljait. E teljesítménymutatók alakulását a 6.2., 7.2., 8.2., 9.1. és 9.2. alkritériumnál kell áttekinteni és értékelni.

Az Eredmények oldali kritériumok is további alkritériumokra oszlanak, és itt is gyakorlati példák kapcsolódnak az egyes alkritériumokhoz. Az Adottságok oldali alkritériumoknál szereplőkhöz hasonlóan ezek a példák is elsősorban orientáló jellegűek, és nem tekinthetők kötelezően vizsgálendő elemeknek. Itt is előfordulhat, hogy egy-egy példa nem értelmezhető az adott szervezetre, és az is lehetséges, hogy a szervezet más példát tud azonosítani a saját eredményeinek értékeléséhez.

Ezért az Eredmények oldalon szereplő példáknál fokozottan érvényes, hogy érdemes a példákat átgondolni, és azokat a szervezetre adaptálni (pl. szűkíteni, bővíteni vagy akár módosítani a megfogalmazásukat).

## **6. kritérium: Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények**

A közigazgatás és a társadalom közötti komplex kapcsolatot jól tükrözi az állampolgár/ügyfél kifejezés. A szolgáltatások címzettjét állampolgárnak, a demokratikus társadalom tagjának tekintjük, akinek jogai és kötelességei vannak (pl. adófizető, politikai szereplő). Ez a személy egyben ügyfél is, aki igénybe veszi a szolgáltatásokat, s mint ilyennek, joga van a becsületes és udvarias bánásmódhoz. Ugyanakkor kötelezettségei is vannak (pl. adók vagy pénzbírságok befizetése). Mivel a két szerepet nem mindig lehet világosan elválasztani egymástól, ezt a komplex kapcsolatot állampolgár/ügyfél kapcsolatként írjuk le.

Az állampolgárok/ügyfelek a közszolgálati szervezetek tevékenységeinek, termékeinek és szolgáltatásainak címzettjei vagy kedvezményezettjei. Az állampolgárok/ügyfelek körét meg kell határozni, de nem feltétlenül kell leszűkíteni a nyújtott szolgáltatások elsődleges felhasználóira.

A 6. kritérium azokat az eredményeket írja le, melyeket a szervezet ér el az állampolgároknak/ügyfeleknek a szervezetre és a szervezet termékeire és szolgáltatásaira vonatkozó elégedettség terén. A CAF modell különbséget tesz az állampolgárok/ügyfelek elégedettsége terén az általuk kialakított szubjektív vélemény (6.1. alkritérium), valamint az elégedettségükhöz kapcsolódó, azt alátámasztó belső teljesítménymutatók (6.2. alkritérium) között.

A közszolgálati szervezetek számára fontos, hogy közvetlenül mérjék az állampolgárok/ügyfelek elégedettségét, a szervezet szubjektív megítélését (ezek tartoznak a 6.1. alkritérium vizsgálati területéhez).

Ugyanakkor ezen túlmenően az ide kapcsolódó teljesítmény objektív mérésére is szükség van (e teljesítmény értékelése a 6.2. alkritériumhoz kapcsolható). A 6.2. alkritériumhoz a szervezet működésével összefüggésben gyűjtött teljesítménymutatók tartoznak, amelyek kapcsolatba hozhatók az állampolgárok/ügyfelek elégedettségével (pl. ilyen mutató az ügyfélpanaszok száma). Általánosan elmondható, hogy amennyiben az állampolgár-/ügyfél-elégedettségre vonatkozó teljesítménymutatók javulást mutatnak, úgy azok az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének növelését vetítheti előre.

### **6.1. alkritérium: Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján**

Az állampolgárok/ügyfelek véleményének megismerése, valamint elégedettségük közvetlen mérése alapvető fontosságú. A vélemények megismerése azt jelenti, hogy különböző szempontok szerint közvetlen információkat kell szerezni az állampolgároktól/ügyfelektől a szervezetre és annak teljesítményére vonatkozóan. A CAF modell alapelveihez kapcsolódó „tényeken alapuló döntéshozatal” elvét követve a szervezet nem bocsátkozhat feltételezésekbe az állampolgárok/ügyfelek elégedettségével kapcsolatban, hanem közvetlenül kell tőlük

objektív információkat szereznie. Ehhez a szervezetek jellemzően állampolgár-/ügyfél-elégedettségi kérdőíveket használhatnak, de egyéb kiegészítő eszközöket is alkalmazhatnak, mint például a fókuszcsoportos beszélgetések vagy más típusú állampolgári, illetve ügyfélfórumok. Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a szervezet végez-e ilyen típusú méréseket és vizsgálatokat, és hogy ezeknek a méréseknek és vizsgálatoknak az eredményei milyen teljesítményt mutatnak.

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

Az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének közvetlen mérésén túl további belső teljesítménymutatókkal is lehet mérni az állampolgárok/ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások minőségét. Ezek a teljesítménymutatók a szervezet eredményeit mérik az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének vonatkozásában (ilyen mutató lehet pl. az ügyintézési, illetve várakozási idő vagy a reklamációk száma). E mérésekből a szolgáltatás minőségével kapcsolatos következtetéseket lehet levonni. Ennél az alkritériumnál azokat a belső teljesítménymutatókat kell vizsgálni, amelyek információt szolgáltatnak arról, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatások és termékek milyen mértékben képesek kielégíteni az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait.

## **7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények**

A munkatársakkal kapcsolatos eredményeknek a szervezet által a munkatársak kompetenciája, motivációja, elégedettsége, véleménye és teljesítménye terén elért eredményeket tekinthetjük. Ez a kritérium is kétfajta eredményt különböztet meg. Egyrészt a munkatársak véleményét, elégedettségét mutató adatok (szubjektív eredmény), amelyekről a munkatársakat közvetlenül kérdezik meg (pl. kérdőívek, felmérések, fókuszcsoportok, értékelések, interjúk és konzultációk útján). Másrészt a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatók (objektív eredmény), amelyeket a szervezet alkalmaz a munkatársai elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából.

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

Ez az alkritérium azt értékeli, mennyire elégedettek a munkatársak a munkahelyükkel, illetve motiváltak-e abban, hogy a mindennapi munkavégzés során a legjobb teljesítményüket nyújtsák a szervezet érdekében. A közszolgálati szervezetek számára fontos a munkatársak véleményének megismerése és elégedettségük szisztematikus (tervezett és rendszeres) mérése a szervezettel, valamint annak szolgáltatásaival és termékeivel kapcsolatban.

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

A teljesítmény mérése olyan belső teljesítményindikátorokból áll, amelyek a szervezet számára lehetővé teszik a munkatársak átfogó viselkedése, teljesítménye, motivációja, képességeinek fejlesztése és a szervezet munkájában való részvétele terén elért eredmények mérését. Ilyen teljesítményindikátor lehet pl. a betegszabadság, a munkaerő-fluktuáció, az alkalmazottak panaszainak száma, az innovációkra tett javaslatok száma, amelyek alakulása lehetővé teszi a munkatársi elégedettség elemzését és alakulásának előrejelzését.

## **8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények**

A közszolgálati szervezetek küldetése mindig a társadalom meghatározott elvárásainak és igényeinek kielégítése. A szervezet küldetéséhez kapcsolódó társadalmi szerepvállaláson túlmenően felelős magatartást kell tanúsítania a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás érdekében más területeken is (pl. a fenntartható fejlődés helyi, nemzeti és nemzetközi közösségekhez kapcsolódó gazdasági, szociális és környezeti elemei terén). Ez a plusz társadalmi szerepvállalás magában foglalhatja a szervezet hozzáállását és hozzájárulását az általános életminőség javítása, a környezet védelme és a globális erőforrások megőrzése, a foglalkoztatási esélyegyenlőség biztosítása, az etikus magatartás, valamint a közösség bevonása és a helyi fejlesztésekben való közreműködés terén.

A társadalmi felelősségvállalás elsősorban a szervezet azon akaratát tükrözi, hogy egyrészt társadalmi és környezeti szempontokat is érvényre juttasson döntési folyamatai során (lásd 2. kritérium), másrészt pedig képes legyen reagálni döntéseinek és tevékenységeinek a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásaira. Optimális esetben a társadalmi felelősségvállalás is szerves részét képezi a szervezet stratégiájának. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet stratégiájának felülvizsgálatánál a társadalomra gyakorolt hatását is felülvizsgálja és céljait e szempontok figyelembevételével határozza meg.

A szervezet helyi, nemzeti vagy nemzetközi közösségeket érintő teljesítménye és környezetre gyakorolt hatása kritikus eleme az átfogó, szervezeti szintű teljesítmény mérésének.

Egy szervezet, amely a társadalmi felelősségvállalása javításán dolgozik:

1. Javítja hírnevét és arculatát a társadalom egésze számára.
2. Javítja a munkaerő vonzására és megtartására, valamint a munkatársak motivációjának és elkötelezettségének fenntartására irányuló képességeit.
3. Javítja kapcsolatait a vállalatokkal, más közszolgálati szervezetekkel, a médiával, a szállítókkal, az állampolgárokkal/ügyletekkal és a közösséggel, amelyben működik.

Ezek a mérőszámok lehetnek a társadalom véleményéhez és elégedettségéhez kapcsolódó mennyiségi és minőségi mutatók (8.1. alkritérium) és a szervezet teljesítményének értékeléséhez kapcsolódó mennyiségi mérőszámok (8.2. alkritérium). Ezek kapcsolódhatnak:

- a szervezet etikus és demokratikus magatartásához és a munkatársakat a vezetői feladatok előkészítésébe is bevonó vezetési stílushoz;
- a környezeti fenntarthatósághoz;
- az életminőséghez;



- a szervezet magatartásából fakadó gazdasági hatásokhoz.

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

Az alkritériumhoz kapcsolódó mérések arra fókuszálnak, hogy a közösség hogyan ítéli meg a szervezet teljesítményét helyi, nemzeti és nemzetközi szinten. Ezeket az információkat különböző forrásokból gyűjtheti be a szervezet, így pl. felmérésekből, beszámolókból, nyilvános sajtótájékoztatókból, továbbá civil szervezetek, polgári szolgálatok és más érdekeltek visszajelzéseiből. Ezek az értékelések rámutathatnak a szervezet társadalmi és környezeti stratégiájának eredményességére. Ide tartozik az átláthatóságról kialakult kép, az életminőségre és a demokrácia minőségére gyakorolt hatás, az állampolgárok támogatását szolgáló etikus magatartásról alkotott kép, a környezetvédelemhez való hozzáállás és az e téren elért eredmények.

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

A 8.2. alkritériumhoz azok a teljesítménymutatók tartoznak, amelyek segítenek a szervezet társadalomra gyakorolt hatását értékelni, megérteni, a teljesítmény várható alakulását előre jelezni és azok alapján fejlesztéseket indítani. Ezek a mutatók pontos képet kell, hogy adjanak a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességéről és hatékonyságáról. Tekintetbe lehet venni az etikus magatartásra vonatkozó mutatókat, az egészségügyi kockázatok megelőzésével kapcsolatos kezdeményezéseket és azok eredményeit, a tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezések eredményeit, az erőforrások megőrzésére, valamint a környezetre káros kihatás csökkentésére vonatkozó kezdeményezések eredményeit.

## **9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények**

A szervezet rövid-, közép- és hosszú távú sikerességének értékelése szempontjából lényeges eredményeket (illetve az azokhoz rendelt mérőszámokat) kulcsfontosságú eredményeknek tekintjük. Ezen eredménymutatók segítségével értékelheti a szervezet a folyamatait és azt, hogy milyen mértékben tudja elérni a küldetéséhez, jövőképehez és stratégiájához rendelt céljait és az azokhoz tartozó célértékeket. A 9. kritérium a szervezet e kulcsfontosságú eredményeinek eléréséhez szükséges képességeire összpontosít.

A kulcsfontosságú eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

1. Külső eredmények: a szervezet által létrehozott szolgáltatásokhoz és termékekhez, valamint a szervezet eredményeinek és tevékenységének hatásához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a szervezet küldetéséhez és jövőképehez (lásd 1.1. alkritérium), stratégiaalkotásához és tervezéséhez (lásd 2. kritérium), valamint kulcsfontosságú folyamataihoz kapcsolódnak (lásd 5. kritérium), és az e területeken alkalmazott gyakorlat eredményességéről nyújtanak információt a szervezet számára.
2. Belső eredmények: a főként a szervezet belső működésének eredményességéhez és a szervezet hatékonyságához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a szervezet emberi erőforrásainak (lásd 3. kritérium), egyéb erőforrásainak (lásd 4.

kritérium) és a támogató folyamatainak irányításához (lásd 5. kritérium) kapcsolhatóak.

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

A „külső” eredmények azt mutatják, hogy a szervezet stratégiájának megvalósítása során mennyire képes a külső érdekeltek elvárásainak eleget tenni, összhangban a szervezet küldetésével és jövőképevel. Minden szervezetnek értékelnie kell, hogy milyen mértékben képes elérni a stratégiájában és az ahhoz kapcsolódó terveiben megfogalmazott céljait. Ezen adatok alapján kell értékelni továbbá azt is, hogy milyen mértékben képes javítani a szervezet szolgáltatásait és termékeit, eredményeit és tevékenységének hosszabb távú hatását.

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

A „belső” eredmények a hatékonysághoz, a működéshez kapcsolódó folyamatok eredményességéhez, valamint a szervezet működésének gazdaságosságához kapcsolhatóak. Ezek a mutatók a folyamatok menedzseléséhez (pl. termelékenység és költséghatékonyság vagy annak hiánya), a pénzügyi teljesítményhez (pl. pénzügyi források hatékony felhasználása, pénzügyi keret betartása), valamint az erőforrások hatékony felhasználásához (pl. információ, partnerkapcsolatok és technológia menedzselése) kapcsolhatóak. Továbbá ilyen mutatók származhatnak az érdekelt felekkel kialakított együttműködés eredményeinek áttekintéséből, valamint a szervezetben megvalósuló belső ellenőrzésekből.

## **6. Az adottságok és az eredmények pontozásos értékelése**

### **A pontozás célja**

Az önértékeléshez kapcsolódó pontozás alatt egy olyan számszerű értékelést kell érteni, amelyben azt lehet megadni, hogy a vizsgált alkritériumnál a szervezet a folyamatos fejlesztés melyik szintjén áll a PDCA ciklusban. Ez azt jelenti, hogy nem egyszerűen a szervezet teljesítményét kell értékelni egy 100 pontos skálán, hanem azt kell meghatározni, hogy a szervezet a vizsgált alkritériumhoz tartozó területen milyen szintre sorolható be a pontozáshoz meghatározott értékelési skálán.

Ez alapján a CAF modell kritériumaihoz és alkritériumaihoz rendelt pontozásnak négy fő célja van:

1. Információt és támpontot ad a szervezetenél indítandó fejlesztések irányának meghatározásához (jelzi, hogy mely területeket – alkritériumokat – értékel alacsonyabbra a szervezet a többinél).
2. Lehetőséget teremt a szervezet saját fejlődésének mérésére, amennyiben a szervezet rendszeresen (évente vagy két évente) elvégzi az önértékelést (amit a legtöbb minőségügyi irányzat ajánlottak és jó gyakorlatnak tart).

3. Az egyes alkritériumokra kapott magas pontszámok alapján segít megállapítani, melyek a szervezetnél alkalmazott jó gyakorlatok.  
Általában azokon a területeken – alkritériumoknál – található jó gyakorlat a szervezeten belül, amelyek magas pontszámot kapnak. Hasonlóképpen az Eredmények oldalon lévő magas pontszámok is azt jelzik, hogy a működés valamely területén – azaz az Adottságok oldalon szereplő valamely alkritérium vonatkozásában – jó gyakorlatot alkalmaz a szervezet.
4. Segít olyan megfelelő partnereket találni, akiktől tanulni lehet, hiszen lehetőséget teremt a más szervezetekkel való összehasonlításon alapuló fejlesztésre (*benchmarking*), valamint a szervezeti szintű, egymástól történő tanulási folyamatra (egymástól tanulás vagy *benchlearning*).

Az egymástól történő tanulás tekintetében azonban meg kell jegyezni, hogy a CAF-önértékelés során kapott számszerű értékek alapján történő összehasonlítás kockázatot rejt magában, és csak korlátozott mértékben ad valós képet a szervezetek teljesítményének összehasonlításához. A csalóka kép kialakulásának megelőzése érdekében célszerű az összehasonlítást gyakorlott külső szakértő közreműködésével végezni, aki segíteni tud abban, hogy a kapott eredmények értékelése egységes módon történjen a különböző közszolgálati szervezeteknél.

Az egymástól tanulás fő célja nem a számszerű értékelés eredményének összehasonlítása, hanem az eredmények eléréséhez vezető út, azaz a szervezet működésének összehasonlítása (megközelítések és módszerek az Adottságok oldalon) és az annak alapján történő tanulás, fejlesztés. A kellően megalapozott értékek e tekintetben az értékelés/összehasonlítás kiindulópontját jelentik, azaz segíthetnek a saját és más szervezetekben a jó gyakorlatok azonosításában. (Azon a területen, ahol magas pontszámot kapott az önértékelésben a szervezet, nagy valószínűséggel jó gyakorlatokat alkalmaz.)

## **A pontozás módja**

A CAF kétféle pontozásos értékelést tesz lehetővé, mindkettő alapja a PDCA fejlesztési logika.

A hagyományos CAF-értékelés keretében általánosságban minden alkritériumot annak megfelelően kell értékelni, hogy az a PDCA ciklus mely szintjén található.

A finomhangolt CAF-értékelés azoknak a szervezeteknek ajánlott, amelyek részletesebben szeretnék az adott alkritériumot elemezni. E módszer keretében a PDCA ciklus minden szintje (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) külön értékelhető a vizsgált alkritérium vonatkozásában, azaz a PDCA ciklus mind a négy fázisának érettsége külön vizsgálható.

## **Hagyományos CAF-pontozás**

A hagyományos pontozásos értékelési módszer segít a PDCA logika tudatosításában a szervezetnél (és az értékelést alkalmazó munkatársaknál), valamint segít beépíteni a PDCA ciklust a szervezet fejlesztési folyamatába.

### Hagyományos pontozás az Adottságok oldalon

Az adottságokat pontozó értékelési tábla a PDCA négy fázisát alapul véve a PDCA fejlesztési logika érvényesülését értékeli. Az értékelés keretében a PDCA ciklus az egymástól való tanuláson alapuló fejlesztéssel zárul. Ezzel válik teljessé a PDCA ciklus, az egymástól tanulás alkalmazásával érhető el az értékelési skála legmagasabb értéke).

Adottságok oldal – hagyományos értékelés

Szint	Az adottságokhoz kapcsolódó szint leírása	Pontszám
-	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet nem folytat tevékenységet, illetve nincs erre vonatkozó információ vagy megbízható információ.	<b>0–10</b>
<b>Tervezés (Plan)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó terület működtetését megtervezték, illetve vannak erre vonatkozó tervek.	<b>11–30</b>
<b>Megvalósítás (Do)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területet a szervezet a tervek szerint működteti.	<b>31–50</b>
<b>Ellenőrzés (Check)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatokat ellenőrzik, és felülvizsgálják, hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítják-e meg.	<b>51–70</b>
<b>Beavatkozás (Act)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján szükség szerint javítják/fejlesztik a szervezet működését.	<b>71–90</b>
<b>PDCA</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazzák a folyamatos fejlesztés módszereit. Tudatosan tervezik és értékelik a szervezet működését, és fejlesztik tovább azt a más szervezetektől történő tanulás segítségével (benchlearning és benchmarking módszerek alkalmazásával).	<b>91–100</b>

Az értékelés megkezdésekor ki kell választani, hogy a vizsgált alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet a PDCA ciklus logikájában (*tervezés–megvalósítás–ellenőrzés–beavatkozás*) melyik szintet éri el. Fontos szem előtt tartani, hogy egy terület csak akkor sorolható magasabb szintre, ha az alatta lévő szinthez rendelt feltételek maradéktalanul teljesülnek.

A 0–100-ig terjedő skálán minden egyes PDCA szinthez meg van határozva egy értéktartomány. A kiválasztott szinthez megadott értéktartomány keretei között kell értékelni, hogy a szervezet az adott szinten belül milyen érettségi fokot ér el.

A PDCA ciklus szintjeire történő besorolás az alábbi szempontok alapján történik:

- még csak tervek léteznek az alkalmazandó gyakorlat kialakítására (tervezés: 11–30);
- *példa: a 3.1. alkritériumnál a szervezet elkészítette teljesítményértékelési rendszerének a leírását, de még nem alkalmazta azt*
- az adott terület irányítása már a leírt szabályok szerint történik (megvalósítás: 31–50);
- *példa: a szervezet már az általa leírt szabályozás alapján valósította meg a munkatársak teljesítményének értékelését, de a folyamat tapasztalatit még nem értékelte*
- a működés értékelése is rendszeresen megvalósul (ellenőrzés: 51–70);
- *példa: a teljesítményértékelést a leírt szabályok szerint valósította meg, és annak értékelése alapján meghatározta az értékelési rendszerben átalakítandó elemeket, azonban még nem változtatta meg az értékelés rendszerét*
- a szervezet az értékelés alapján fejleszti működését (beavatkozás: 71–90);
- *példa: a korábbi értékelések tapasztalatai alapján átalakította a teljesítményértékelési rendszerét*
- a fejlesztésekbe beépíti az egymástól tanulás, illetve a benchmarking eredményeit is (91–100)
- *példa: a teljesítményértékelési rendszerének átalakításához más szervezeteknél alkalmazott gyakorlatokat is megvizsgált, és az abból gyűjtött tapasztalatok alapján alakította át saját rendszerét*

Fontos hangsúlyozni, hogy a PDCA ciklus megfelelő szintjének kiválasztásakor az értékelt alkritériumnál alkalmazott összes megközelítést figyelembe kell venni. Egyetlen megközelítés (egy módszer, például a teljesítményértékelés) alapján nem ítélni meg megalapozottan, hogy a szervezet az adott területen milyen szinten van.

#### Hagyományos pontozás az Eredmények oldalon

Az eredményeket pontozó értékelési táblában két szempont alapján kell a szervezet eredményeit áttekinteni: az eredmények időbeli változása (tendencia) és az eredményeknek a célokhoz viszonyított alakulása szempontjából. Az értékelés legmagasabb szintje akkor érhető el, ha az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeihez képest.

Az eredmények értékelésénél tehát egyfelől azt kell vizsgálni, hogy a szervezet eredményei hogyan alakultak az elmúlt időszakban, azaz pozitív vagy negatív tendencia figyelhető-e meg a vizsgált terület (alkritérium) eredményességénél. Másfelől azt is értékelni kell, hogy ezek az eredmények milyen viszonyban vannak a kitűzött célokkal, azaz sikerült-e a szervezetnek a vizsgált területen (alkritériumnál) elérnie, esetleg meg is haladnia céljait.

Eredmények oldal – hagyományos értékelés

Az eredményekhez kapcsolódó szint leírása	Pontszám
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen nincsenek mérhető eredmények vagy nincs erre vonatkozó információ.	0–10
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.	11–30
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	31–50
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.	51–70
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül.	71–90
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva.	91–100

Az értékelést egy 0–100-ig terjedő skálán kell elvégezni, amely a fenti táblázatban foglaltakkal összhangban 6 szintre oszlik. A vizsgált alkritériumhoz kapcsolódó területet be kell sorolni a megfelelő szintre, és az ahhoz tartozó értéktartomány keretei között kell pontozni. Így lehetőség van a szervezet eredményeinek árnyaltabb értékelésére a kiválasztott szinten belül.

Az Eredmények oldali alkritériumok értékelésével kapcsolatban is fontos kiemelni, hogy az adott alkritériumhoz tartozó összes eredmény alakulását együttesen kell értékelni, és nem szabad csak egyetlen eredménymutatóra hagyatkozni. A pontozáskor – amint arról már volt szó – vizsgálni kell mind az eredmények időbeli változását, mind az eredményeknek a célokhoz viszonyított alakulását.

### Finomhangolt CAF-pontozás

Finomhangolt értékelésre is lehetőséget biztosít a CAF (online felületen megtalálható) módszertan, de a Hivatal jelen önértékelés során a hagyományos pontozási módszer mellett döntött.

## 7. A Hivatal első értékelési eredményei

A CAF modell adaptálása, így a Hivatalban működő minőségirányítási rendszerbe történő illesztése a folyamatos fejlesztés eszközeként, a következőkben felsorolt tíz lépés szerint valósult meg.

### 1. szakasz: A CAF alkalmazásának megkezdése

---

#### 1. lépés Az önértékelés szervezésének és tervezésének meghatározása

A Hivatalban működő minőségirányítási rendszer működtetésével és az ÁROP szervezetfejlesztési pályázaton történő részvétellel a felső vezetők kinyilvánították elkötelezettségüket a folyamatos fejlesztés iránt, mely az önértékelési folyamat sikerének záloga. Az ÁROP-1.2.18/A szervezetfejlesztési projekt keretében a Hivatal vállalta, hogy bevezeti, és öt évig fenntartja a CAF modell alkalmazását.

A projekt keretein belül, a CAF módszertani útmutató alapján, megkezdődött az önértékelési folyamat tervezése, mely során meghatározásra került, hogy az egész Hivatalra vonatkozóan értelmezendő a CAF alkalmazása, hagyományos pontozási módszerrel. Ebben a fázisban került kiválasztásra a projektvezető személye, akinek a feladatai közé tartozik:

- a projekt részletes megtervezése a projekthez kapcsolódó kommunikációs feladatokkal együtt;
- valamennyi érintettel történő konzultáció és kommunikáció;
- az önértékelési csoport(ok) képzésének megszervezése;
- segédanyagok és bizonyítékok gyűjtése az önértékelés támogatásához;
- az önértékelési csoportban való aktív részvétel;
- a konszenzus teremtés folyamatának moderálása;
- az önértékelési jelentés elkészítése;
- a vezetés támogatása a fejlesztési prioritások meghatározásánál, valamint az intézkedési terv kidolgozásánál.

A projektvezetőnek kellő ismerettel kell rendelkeznie a Hivatalról, a CAF modellről, az önértékelési folyamat moderálásáról, a felső vezetés és a munkatársak által is elismertnek kell lennie, amely hozzásegíti a szervezetet a sikeres önértékelés lebonyolításához. Mivel a felső vezetés a Hivatalban működő – tanúsított – minőségirányítási rendszer vezetőjét választotta projektvezetőnek, ezért ezen tudás, készségek, képességek megléte alapvető, mert az ISO 9001 szabvány megköveteli, hogy a vezetés a felső vezetés egy tagját válassza minőségirányítási vezetőnek.

A projektvezető munkáját a CAF koordinátor segíti.

Az önértékelésre kijelölt munkatársak számára, akik a Hivatal összes szintjéről kerülnek bevonásra, a CAF megfogalmazásának Hivatalra történő értelmezése nehézségeket jelentett, ezért az online rendszerben a kérdések értelmezését segítő példák testre szabásával megtörtént a modell adaptálása.

A jövőben, az éves hivatali minőségi célkitűzések közé kerül beépítésre a CAF önértékelés elvégzése.

## **2. lépés Az önértékelési projekt kommunikációja**

A projekt tervezésének fontos eleme az önértékelés kommunikálásának tervezése, hogy a CAF szerinti önértékelés megismertetésére milyen lépésekben kerül sor a projektben résztvevő munkatársak számára.

Az ÁROP projektben történő hivatali részvétel kommunikációja a projekttagok számára a projektalapító ülésen megtörtént. Az összes hivatali munkatárs számára a tájékoztatás a belső intranet hálózaton elhelyezett módszertani útmutatók segítségével történik.

A projekt különböző fázisaiban kiemelt fontosságú a minden érdekelt felé megvalósuló átlátható és koherens kommunikáció a projekt sikeres megvalósításához és nyomon követhetőségéhez. A projektvezetőnek a Hivatal felső vezetésével együtt meg kell erősítenie ezt a politikát a következőkre helyezve a hangsúlyt:

1. miért számít az, hogy elvégzi-e a Hivatal az önértékelést;
2. miért most nyert ez jelentőséget a Hivatal számára;
3. hogyan kapcsolódnak az önértékelés és annak eredményei a Hivatal stratégiájához;
4. hogyan kapcsolódik az önértékelés a Hivatalban folyó egyéb általános fejlesztésekhez.

Továbbá az értékelést végző kollégáknak tisztában kell lenniük az önértékelés általános céljával, mely a Hivatal általános teljesítményének javítása, ami által pozitív eredmények érhetőek el az összes érdekelt fél, munkatárs, állampolgár és ügyfél számára. Az önértékelésben közvetlenül résztvevő kollégák számára kiemelt jelentőségű, hogy az oktatásuk során szó essen a CAF modell, az önértékelési folyamat, és a konkrét egyéni kérdőív kitöltésről is.

Az éves hivatali minőségi célkitűzések, melybe a jövőben beépítésre kerül a CAF önértékelés, a belső intranet felületen minden munkatárs számára elérhető.

## **2. szakasz: Az önértékelési folyamat**

---

### **3. lépés Az önértékelési csoport létrehozása**

Az eredményes önértékelés érdekében reprezentatív önértékelési csoport kialakítása volt szükséges, oly módon, hogy a Hivatal minden szintje, minden szervezeti egysége, minden funkciója a kellő mértékben képviseltetve legyen. Olyan kollégák bevonása szükséges, akik kellő rálátással és tapasztalattal, szakértelemmel rendelkeznek, ezáltal reálisan tudják értékelni a Hivatal tevékenységét, eredményeit, de személyes tulajdonságaikkal, mint pl. kommunikáció, elemzőkészség is hozzájárulnak a gördülékeny és alapos önértékelés elvégzéséhez.

A hivatali létszám 10 %-ának megfelelő csoport kialakítása volt kívánatos (kb. 20 fő), mely létszám a konszenzus teremtés során is kezelhető mértékű. Az önértékelési csoportba a



Hivatal széles feladatköri palettájából, reprezentatív mértékben kerültek bevonásra nagy számban osztályvezetők, és operatív feladatokat ellátó munkatársak.

Az önértékelési csoport vezetője, azonos a projekt vezetőjével, aki az önértékelési csoport egy tagjaként szintén elvégezte egyénileg az értékelést. Az önértékelési csoport vezetője hosszú évek óta a Hivatalban dolgozó munkatárs, egyben a Hivatalban működő integrált minőség és információbiztonság irányítási rendszer vezetője is, aki mind a felső vezetés, mind a munkatársak bizalmát, elismerését élvezzi, és képes a konszenzus teremtés során felmerülő viták irányítására. Munkáját a CAF koordinátor segítette, aki a csoport megbeszélések, oktatások szervezésében, technikai feltételek megrendelésében, biztosításában segédkezett.

#### **4. lépés Képzések szervezése**

Az önértékelési csoport oktatása során a résztvevőkkel ismertetni kellett, hogy

- az ÁROP projekt keretében vállalta a Hivatal a CAF modell adaptálását, és öt éven keresztül történő fenntartását,
- hogyan épül fel a CAF modell, mi az a 9 fő terület, ami az értékelés témakörét képezi,
- mi az önértékelés menete, célja,
- pontosan mi az a 28 alkritérium, ami alapján értékelniük kell az egyéni kitöltőknek a Hivatalt, melyeknél erősségeket és fejlesztési javaslatokat, illetve indoklást kell megfogalmazniuk,
- a pontozási tábla értelmezése (PDCA ciklus) hogyan történik,
- hogyan lehet elérni azt az online felületet, hogyan néz ki, ahol az egyéni kitöltőknek az önértékelést el kell végezni.

#### **5. lépés Az önértékelés megkezdése**

##### **Egyéni értékelés**

Az egyéni értékeléseket megelőzően, az oktatás alkalmával ismertetett kilenc témakörben, a kitöltő munkatársaknak tájékozódniuk kellett a Hivatal belső intranet hálózatán, illetve honlapján található, témához kapcsolódó dokumentumokról, mely az egyes kérdések autentikus megválaszolásához elengedhetetlenül fontos. Természetesen, végig a kitöltés egy hetes időtartama alatt is volt lehetőség a tájékozódásra, az online rendszer rugalmasságának köszönhetően.

Az oktatás során ismertetett online felületen, és módszerrel, a CAF koordinátor által kiosztott belépési adatokkal, az önértékelési csoport minden tagjának meg kellett kezdenie egyénileg a kérdőív kitöltését. A kitöltés során az értékelőknek, mind a 28 alkritériumnál pontos értékelést kellett adniuk a munkatapasztalataik, és Hivatalról rendelkező információik alapján, és meg kellett fogalmazniuk az adott alkritériumra vonatkozóan erősséget, fejlesztési javaslatot, illetve ezeket alátámasztandó indoklást, bizonyítékokkal, tényekkel. Mindegyik alkritériumnál pontszámmal kellett értékelni a Hivatal teljesítményét, a megadott értékelési táblázat alapján.

## Csoportos konszenzust teremtő megbeszélés

A konszenzusos megbeszélést megelőzően, a CAF koordinátor összeállított, az egyéni válaszokból egy szűkített anyagot, amit a kitöltőknek megküldött, melyben minden alkritériumra vonatkozóan 4-6 erősség, fejlesztési javaslat és indoklás került kiemelésre. Ezek átgondolására volt szükség, hogy a munkacsoport tagok a konszenzusos megbeszéléseken már letisztult véleménnyel képviseljék álláspontjukat, ami hozzásegít a gördülékeny és hatékony munkavégzéshez, az egyetértés kialakításához.

Ez után következett a konszenzust teremtő megbeszélés, mely során mind a 28 alkritériumra megfogalmazott erősség, fejlesztési javaslat, indoklás és számszerű értékelés tekintetében ki kellett alakítani egy véleményt, amely tükrözi a csoport álláspontját. A megbeszélés röviddel (két hét) az egyéni kitöltések után következett.

A konszenzusos eredmény nem csak az egyéni vélemények kiemelését jelenti, hanem a csoport által megbeszélte, közösen megalkotott reprezentatív vélemény megalkotását. Az önértékelés fókuszja leginkább a fejlesztendő területek kiválasztásán és megfogalmazásán van, ez nyújtja a legtöbb információt a szervezetnek a fejlődésre, teljesítményfejlesztésre vonatkozóan.

Az önértékelési csoport vezetőjének (moderátor) a konszenzusteremtés során irányítania kell a megbeszélést, és a véleménykülönbségek, esetleges viták kialakulásakor egyezségekre kell vezetni a munkatársakat. A kialakított álláspontot bizonyítékokkal, tényekkel alá kell tudni támasztani, melyeket a munkatársak által már megfogalmazott indoklásokból válogathatunk, illetve új ötletek is felmerülhetnek az egyeztetés alkalmával, melyek szintén bevonásra kerülhetnek.

### A konszenzusteremtés

A konszenzus eléréséhez a következő háromlépéses módszert hívtuk segítségül:

1. az egyéni kitöltésekből kigyűjtött 4-6 erősség és fejlesztendő terület, illetve ezek összesítésének bemutatása alkritériumonként;
2. aktív párbeszéd segítségével konszenzusteremtés az erősségek és a fejlesztendő területek tekintetében minden alkritériumnál („szövegszerű” konszenzusteremtés, amelynél gyakran az egyéni értékelés során figyelembe vett bizonyítékokhoz képest felmerülő új információk segíthetnek az egyéni értékelések közötti eltérések tisztázásában);
3. konszenzusteremtés az egyes alkritériumokra vonatkozó számszerű értékelésben.

A konszenzusos megbeszéléseken a CAF témakörök szerinti sorrendtől való eltérés mellett döntött a Hivatal, így az eredményekre (6-9. kritérium) vonatkozó alkritériumok számba vétele történt első körben, majd ezt követte, már a konszenzust teremtő technikába való belerázódás után, az adottságra (1-5. kritérium) vonatkozó alkritériumokra adott válaszok átgondolása, és az egyetértés megteremtése.

### Pontozásos értékelés

Az alkritériumok pontszámmal való értékelésénél, a hagyományos értékelési módszert választotta a Hivatal. Azt kellett értékelni, hogy a szervezet az adott alkritériumot milyen szinten teljesíti, be kellett sorolni az adott kategóriába és a meghatározott ponthatárok között egy pontszámmal jellemezni. Az adottságok alkritériumai esetén azt kellett megadni, hogy az

értékelésnél a PDCA ciklus mely szintjét teljesíti a Hivatal és a már említett módon a ponthatárok között pontozni.

## **6. lépés Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése**

A konszenzusteremtő megbeszélésen elhangzottak online rendszerben történő rögzítését követően, meg kellett kezdeni az önértékelési jelentés készítését. A jelentés, célszerűen, a CAF szerinti alkritériumi sorrendet követte és kitért az alábbiakra:

- szemléltető ábra (sugárdiagram) a 9 kritériumra adott pontszám tekintetében;
- erősségek és fejlesztendő területek az egyes alkritériumoknál, alátámasztva a hozzájuk kapcsolódó bizonyítékokkal;
- az alkritériumokra adott konszenzusos érték;
- javaslatok az egyes alkritériumoknál azonosított fejlesztendő területeken indítandó fejlesztési intézkedésekre.

Az elkészített jelentésből (2. melléklet) kellett a vezetésnek döntést hoznia, hogy mely fejlesztési javaslatokat (3-4) kívánja a közeljövőben megvalósítani. Mivel mind a 28 alkritériumra van egy konszenzusos fejlesztési javaslat megfogalmazva, ezért célszerű volt javaslatot tenni a vezetés felé, hogy melyek a kiemelt területek, ezzel is segítve a döntéshozatalt.

A vezetés által jóváhagyott fejlesztési javaslatokra ezt követően intézkedési tervet kellett megfogalmazni, hogy hogyan kívánja a Hivatal megvalósítani a kiválasztott intézkedéseket.

A jövőben, a CAF minőségirányítási rendszerbe történő beintegrálásával, az évente megrendezésre kerülő vezetőségi átvizsgáló értekezletre készülő jelentésbe kerül majd beépítésre az önértékelés eredményeit bemutató jelentés.

## **3. szakasz: Fejlesztési terv/Rangsorolás**

---

### **7. lépés Az intézkedési terv összeállítása**

Az önértékelési jelentésből, a felső vezetés által kiválasztásra kerülő (3-4) fejlesztendő területekre olyan intézkedési tervet kellett összeállítani, amely a teljesítmény növelésére irányul. Ez az intézkedési terv (3. melléklet) a CAF önértékelés legfőbb eredményterméke.

Az intézkedési terv jellemzői:

1. Olyan integrált, rendszerezett intézkedési terv, amely a szervezet működésének teljes ívét átfogja.
2. Az önértékelési jelentés eredményeként jött létre, tehát a Hivatal által megadott bizonyítékokon és adatokon, valamint – és ez kiemelten hangsúlyos – a Hivatalban dolgozó munkatársak nézőpontján alapul.
3. A Hivatal erősségeire épít, és rávilágít annak fejlesztendő területeire, amelyekre megfelelő fejlesztési intézkedésekkel reagál.

Az fejlesztési javaslatok kiválasztása, és rangsorolása során a vezetés fontolóra vette, hogy a Hivatal stratégiájához és jövőképehez mely felvetések igazodnak, és vezetnek az elérendő

célokhoz. Ezt követően a kiválasztott fejlesztési területekre megtörtént az intézkedési javaslatok megfogalmazása. Minden egyes intézkedési javaslat tekintetében az alábbiak kerültek meghatározásra az intézkedési programban:

- feladat a fejlesztéssel kapcsolatban,
- intézkedés,
- felelős,
- az intézkedés végrehajtásában résztvevő szervezeti egységek,
- terület (fókusz),
- érdekelt felek,
- az önértékelésben meghatározott erősségek,
- kontextus és fejlesztendő területek,
- korlátok,
- szükséges emberi erőforrás (ember/nap),
- költségvetés,
- kezdési időpont,
- becsült határidő.

A jövőben az intézkedési program beépítésre kerül az évente megrendezésre kerülő vezetőségi átvizsgáló értekezleten meghatározott döntések végrehajtási programjába, illetve a jegyzőkönyvébe.

## **8. lépés Az intézkedési terv kommunikációja**

Az intézkedési program az érintett felelősök számára megküldésre került. A hivatali munkatársak számára a belső intranet hálózaton kialakított Tudástár menüpontban tettük elérhetővé, és ezáltal megismerhetővé az intézkedési tervet, a CAF önértékelés során keletkezett minden további dokumentummal együtt (módszertan, önértékelési jelentés stb.).

## **9. lépés Az intézkedési terv alkalmazása**

Amint az a 7. lépésnél bemutatásra került, rendkívül fontos a fejlesztési prioritásokat tartalmazó intézkedési terv megalkotása.

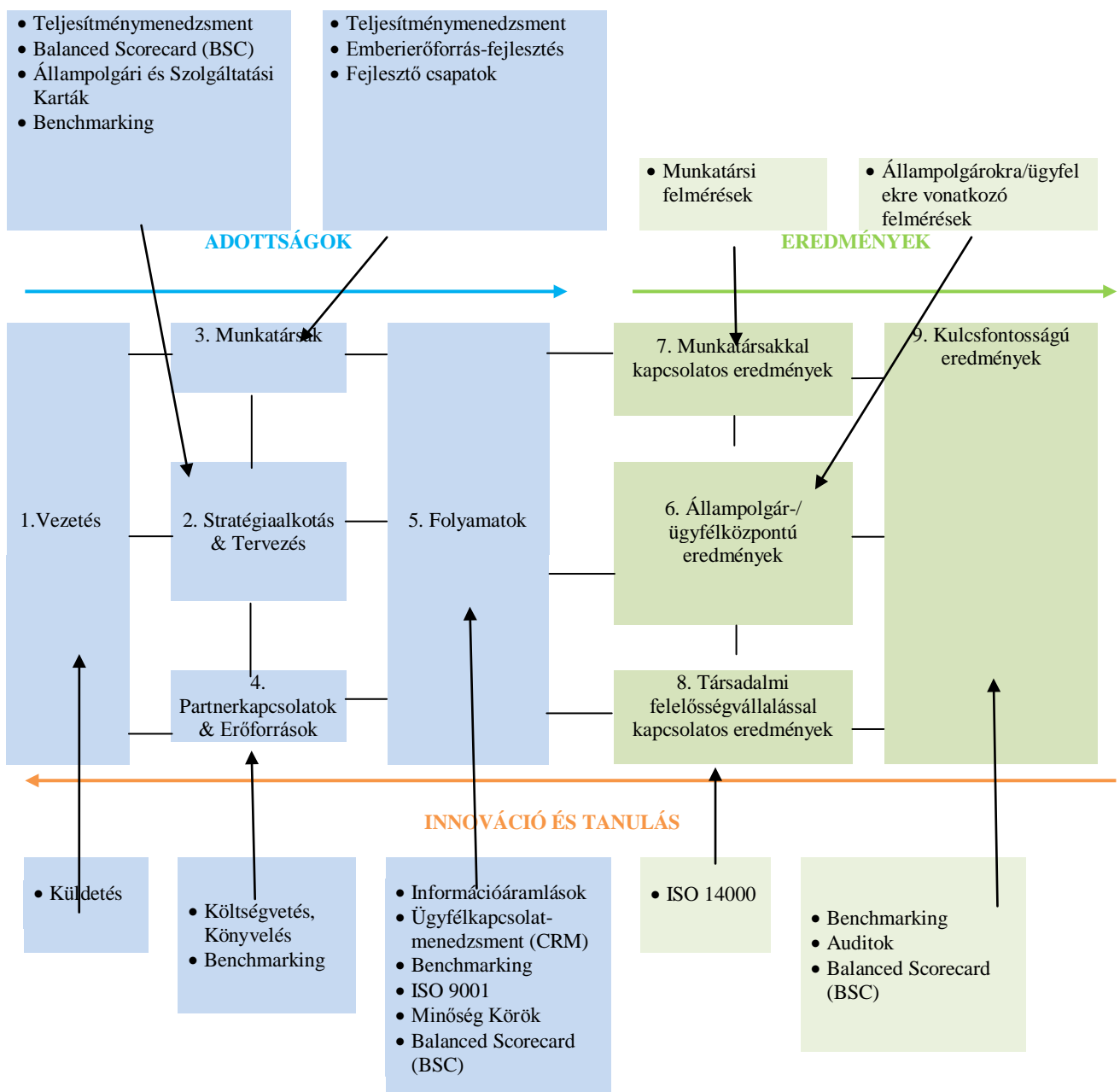
E fejlesztési intézkedések végrehajtásának helyes és következetes megközelítésen, figyelemmel kísérisi és értékelési folyamaton kell alapulnia, a határidőket és az elvárt eredményeket tisztázni kell, minden egyes intézkedésre külön felelőst („feladatgazda”) kell kijelölni.

A Hivatalban tanúsított minőségirányítási rendszer működik, amely a folyamatok figyelemmel kísérésén, valamint azok eredményeinek és hatásainak értékelésén alapul. A Hivatal alkalmazza a PDCA ciklus logikáját a fejlesztési intézkedések irányítása során is. A CAF önértékelés alkalmazásával lehetőség nyílik a folyamat során történő változások nyomkövetésére a kitűzött célok elérése érdekében. Az intézkedési terv a minőségirányítási

rendszer működési menetébe kerül becsatornázásra, így a feladatok végrehajtásának ellenőrzése az éves belső, külső audit alkalmával is felülvizsgálatra fog kerülni.

A CAF-önértékelés alapján kidolgozott intézkedési terv végrehajtása elősegíti a Hivatal által alkalmazott menedzsmenteszközök, például a Balanced Scorecard, ügyfél- és munkatársi elégedettségmérések vagy teljesítménymenedzsment-rendszerek tartós alkalmazását. A menedzsmenteszközök alkalmazásának és eredményeinek vizsgálata a CAF-önértékelés részét képezi.

**A CAF modell – Fejlesztési intézkedések**



## 10. lépés A következő önértékelés megtervezése

A Hivatal öt éven keresztül vállalta a CAF alkalmazását és fenntartását, ennek megfelelően évente tervezzük az önértékelés elvégzését a működő minőségirányítási rendszer ritmusába illesztve a következők szerint:

- az év elején a minőségi célkitűzések közé kerül megfogalmazásra, feltüntetésre,
- a szeptemberi belső audit során az előző évi intézkedési program végrehajtása kerül ellenőrzésre,
- október folyamán sor kerül az önértékelés elvégzésére,
- november folyamán a vezetőségi átvizsgáló értekezleten az eredmény ismertetésre kerül a menedzsment felé,
- a vezetőségi átvizsgálás jegyzőkönyvében megfogalmazásra kerül a fejlesztendő területekre hozott intézkedési terv
- a decemberi külső auditon ellenőrzésre kerül az előző évi intézkedési terv végrehajtása.

A következő CAF szerinti önértékelés elvégzésének tervezett időpontja: 2015. október.

## 8. Mellékletek

1. melléklet – Fogalomtár
2. melléklet – Önértékelési jelentés
3. melléklet – Intézkedési program

## Fogalomtár

### Állampolgár/ügyfél (Citizen/Customer)

Az állampolgár/ügyfél kifejezés a közszolgáltatás eredményeivel és hatásával kapcsolatban állók kettős szerepére utal.

A szervezet tevékenységének címzettje egyfelől ügyfél, mint a szervezet által nyújtott szolgáltatások közvetlen igénybevevője. Másrészről a közszolgáltató szervezet tevékenységének hatását is érezheti olyan állampolgár is, aki nem kerül közvetlenül kapcsolatba a közszolgáltató szervezet tevékenységével.

Ugyanakkor ügyfélként nemcsak kedvezményezettje a szolgáltatásoknak, hanem – mivel egyben állampolgár is – kötelezettségei is vannak (adófizetés vagy bírságok megfizetése). Ezt a kettős szerepet példázza, hogy ha valaki lopásért tesz bejelentést a rendőrségen, akkor mint ügyfél jelenik meg a rendőrség működésében. Ugyanakkor az általános közbiztonság tekintetében minden állampolgár érintett a rendőrség tevékenységével kapcsolatban (függetlenül attól, hogy közvetlenül kapcsolatba került-e a rendőrséggel).

### Átláthatóság (Transparency)

Az átláthatóság vagy transzparencia nyíltságot, nyitottságot, kommunikációt, ellenőrizhetőséget és elszámoltathatóságot jelent. Az átláthatóság megvalósulását segítik például a közérdekű adatok közzététele, a nyilvános ülések, a pénzügyi, költségvetési és egyéb beszámolók közzététele, valamint a szervezetnél végzett ellenőrzések és ezen ellenőrzések eredményeinek nyilvánossá tétele.

### Audit (Audit)

Az audit a szervezet tevékenységének és eredményeinek megvizsgálására, értékelésére irányuló független ellenőrzési folyamat. Leggyakoribb típusai: pénzügyi, működés értékelésére vonatkozó, infokommunikációs, megfelelőségi audit és irányítási rendszer audit. Az audit keretében az ellenőrző tevékenységek három szintjét különböztetjük meg:

- a vezetés által végzett belső ellenőrzés;
- a szervezet független egysége által végzett belső ellenőrzés, amely irányulhat a megfelelőség, vagy célszerűség, hatékonyság ellenőrzésére;
- külső, független szervezet által végzett külső audit.

### Balanced Scorecard (BSC)

A hazai gyakorlatban *kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer* néven is ismert ez a módszertan.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer (angol rövidítéssel: BSC) egy olyan módszer, amelynek keretében a szervezet egy sor mutatószám segítségével értékeli, hogy milyen mértékben tudta küldetését és stratégiai célkitűzéseit teljesíteni. Az ilyen rendszerben kialakított mérések négy nézőpontból értékelik a szervezet eredményeit:

1. innováció és tanulás (humánmenedzsment);
2. működési folyamatok;
3. ügyfél;
4. pénzügy.

Az egyes megközelítések mutatói ok-okozati kapcsolatban állnak egymással, amely kapcsolatot folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer nagyon hasznos kommunikációs eszköz, amelynek segítségével a vezetés tájékoztatást nyújthat a szervezet munkatársainak és az érdekelt feleknek arról, milyen mértékben valósult meg a stratégiai terv.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert Európában egyre nagyobb mértékben alkalmazzák a közsférában. Meg kell jegyezni, hogy a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer alkalmazható a CAF-értékelés keretében.

### **Bemeneti erőforrások/Bemenetek (input)**

Bármilyen információ, tudás, anyag és más erőforrás, amelyet a szervezeti célok eléréséhez felhasználnak.

### **Benchlearning<sup>1</sup> (Egymástól tanulás)**

A benchmarkinggal szemben nem az összehasonlítható szervezetek utáni kutatásra helyezi a hangsúlyt, hanem a másoktól való tanulásra. Egy olyan szemléletet takar, amely abból indul ki, hogyan tanulhatunk mások erősségeiből, milyen ötleteket meríthetünk saját munkánk tökéletesítéséhez, illetve hogyan kerüljük el azokat a hibákat, amelyeket mások vétettek. Két központi eleme az egymástól tanulás és a jó gyakorlatok átvétele, amelyek szervesen összekapcsolódva a nagyobb teljesítmény elérését segítik elő.

### **Benchmark (referenciaérték)**

Magas színvonalú, referenciául szolgáló mért eredmény, teljesítmény; gyakran a „*best-in-class*” angol kifejezéssel is jelölik, amelynek jelentése: kategóriájában a legjobb (lásd benchmarking). A benchmark egy összehasonlítás alapjául szolgáló viszonyítási vagy mérési érték, vagy olyan teljesítményszint, amelyet egy adott folyamat tekintetében a kiválóság mércéjeként ismernek el.

### **Benchmarking**

A benchmarkingnak számos meghatározása van, de a kifejezés lényege a következőképpen fogalmazható meg: „másokkal való összehasonlítás”.

Az Európai benchmarking magatartási kódex (*European Benchmarking Code of Conduct*) szerint a benchmarking nem más, mint egy szervezet összehasonlítása más szervezetekkel és az ezen összehasonlítás által feltártakból történő tanulás.

A gyakorlatban a benchmarking általában felöleli

- a szervezet teljesítményének, működésének és folyamatainak rendszeres összevetését más, a szervezet által jónak, jó gyakorlatot alkalmazónak tartott szervezetekkel;  
*E jól teljesítő szervezetekkel kapcsolatban szokás használni a „best-in-class” (kategóriájában a legjobb) kifejezést. Ugyanakkor a „legjobb” kifejezés helyett gyakran a „jó” kifejezést használják, mivel nem lehetünk abban biztosak, hogy valóban a legjobb gyakorlatot sikerült megtalálnunk.*
- a szervezet teljesítménye és a vizsgált jó gyakorlat közötti eltérések azonosítását;
- a teljesítmény javítását célzó új megközelítések keresését;
- a javítások megvalósítása és a végrehajtásuk követését, valamint
- a haladás folyamatos ellenőrzését és a hasznok számbavételét.

---

<sup>1</sup> Meghatározás alapja:

[http://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/avir/fogalomtar/defmart/!DefMart/index.php/Bench\\_learning](http://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/avir/fogalomtar/defmart/!DefMart/index.php/Bench_learning).

Letöltés időpontja: 2013. április 29.



A benchmarking az európai közigazgatási rendszerekben általában a tanulási szempontokra koncentrál. Manapság inkább az **egymástól tanulás (benchlearning)** kifejezéssel utalnak rá, mivel a tudás-, információ- és olykor erőforrás-megosztáson alapuló szervezetfejlesztési módszerek elsajátítása eredményesnek bizonyult a szervezeti változások bevezetése terén. Csökkenti a kockázatokat, hatékony és időt takarít meg.

- **Stratégiai benchmarking**

A stratégiai benchmarking azokban az esetekben használatos, amikor a szervezet az összteljesítményét szeretné javítani olyan hosszú távú stratégiák és általános megközelítések vizsgálatán keresztül, amelyek a magas szintű teljesítményt nyújtók számára lehetővé tették a sikert. Olyan magas szintű szempontok összehasonlítását foglalja magában, mint az alapvető kompetenciák; az új termékek és szolgáltatások fejlesztése; a tevékenységek közötti egyensúly változása vagy a háttérkörnyezetben történő változások kezelésére vonatkozó képességek fejlesztése.

### **Bizonyíték (Evidence)**

Egy állítást vagy tényt alátámasztó információ, adat. A bizonyíték alapvető fontosságú egy szilárd következtetés vagy egy döntés kialakításában.

### **Bottom-up (alulról felfelé építkezés)**

Az az irány, amely mentén például az információ vagy a döntés a szervezeten belül eljut az alsó szintről a felső szintig. Ellentéte a Top-down (felülről lefelé építkezés).

### **Brainstorming**

A hazai gyakorlatban „ötletbörze” néven is ismert ez a módszertan.

Csoportos kreatív eljárás, amelynek célja egy definiált problémával, kérdéssel kapcsolatban a csapattagok ötleteinek minél nagyobb számban történő összegyűjtése. A módszer egyik legfontosabb szabálya, hogy az ötletgyűjtés során ne kritizáljuk egymás ötleteit.

### **Cél, célkitűzés (Objectives [goals/aims/targets])**

A cél vagy célkitűzés azt az elérni kívánt optimális helyzetet, állapotot fogalmazza meg, amely a szervezet küldetésében meghatározott elérni kívánt eredmények vagy hatások révén jön létre.

- **Stratégiai célkitűzés (strategic objectives)**

A közép- és hosszú távú globális célkitűzések jelzik azt az általános irányt, amelyet a szervezet követni akar. Meghatározza azokat a végeredményeket és hatásokat, amelyeket a szervezet el akar érni.

- **Működési célkitűzés (Operational objectives)**

A stratégiai célkitűzések konkrét megfogalmazása pl. a szervezeti egységek szintjén. Egy működési célkitűzés azonnal átalakítható egy sor intézkedéssé és feladattá.

### **Egymástól tanulás (Benchlearning)**

lásd Benchlearning

### **E-kormányzat (e-Government)**

Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) közigazgatásban történő alkalmazása. Szervezeti változásokkal és új készségekkel ötvözve segít a közszolgáltatások és demokratikus

folyamatok javításában, valamint a közpolitikák támogatásának erősítésében. Az e-kormányzat elősegíti a jobb és hatékonyabb közigazgatás megvalósítását. Javíthatja a közpolitikák fejlesztését és végrehajtását, valamint segítheti a közszférát megbirkózni azzal az esetenként ellentmondásos követelménnyel, hogy több és jobb szolgáltatást nyújtson kevesebb erőforrás felhasználása mellett.

### **Eljárás (Procedure)**

Annak részletes és jól kimunkált leírása, hogy a tevékenységeket hogyan kell végrehajtani.

### **Elszámoltathatóság (Accountability)**

Egy személy kötelezettségvállalása arra, hogy a ráruházott és általa vállalt felelősséggel összhangban tevékenykedik, valamint a rábízott erőforrások felhasználásáról és kezeléséről beszámol. Aki ilyen kötelezettséget vállal, köteles megválaszolni a hozzá intézett kérdéseket, és köteles az irányítása alatt álló erőforrásokról és műveletekről feletteseinek beszámolni. A felettesek e jelentések megkövetelésével és ellenőrzésével vesznek részt a felelőség érvényesítésében, így mindkét félnek egyaránt megvannak a kötelezettségei.

### **Emberierőforrás-menedzsment (Human resources management)**

A munkatársak tudásának, készségeinek és képességeinek kezelése, fejlesztése és hasznosítása a szervezet politikájának és üzleti tervezésének, valamint folyamatai hatékony működtetésének támogatása érdekében.

### **Érdekeltek/Érdekelt felek (Stakeholders)**

Érdekelt felek mindazok, akiknek pénzügyi vagy egyéb érdeke fűződik a szervezet tevékenységéhez. A belső és külső érdekelt négy fő csoportba sorolhatók:

- politikai hatalom;
- állampolgárok/ügyfelek;
- a szervezetben dolgozó munkatársak;
- partnerek.

Érdekelt felek például: politikai döntéshozók, állampolgárok/ügyfelek, alkalmazottak, társadalom, civil szervezetek, felügyeleti szervek, média, beszállítók stb. A kormányzati szervezetek szintén érdekelt felek.

### **Eredmény (Output)**

Az angol nyelvű szakirodalomban az *output* kifejezéssel jelölik egy folyamat közvetlen eredményét. Megkülönböztetünk közbenső és végső eredményeket. A közbenső eredmény a folyamat közbenső szakaszaiban létrejött termékeket vagy szolgáltatásokat jelenti, függetlenül attól, hogy azok a folyamat során átkerülnek-e egyik szervezeti egységtől egy másikhoz vagy egyik folyamatból egy másikba. A végső eredmény a közvetlen kedvezményezettekhez kapcsolódik, akik lehetnek a szervezeten belüli vagy azon kívüli szereplők.

A közvetlen eredményekre példa: kiadott építési engedélyek száma, kiszabott bírságok nagysága, felújított iskolai épületek száma stb. Ezt összehasonlítva a ráfordításokkal kapjuk meg a szervezeti működés, illetve cselekvés hatékonyságát. Fontos hangsúlyozni, hogy a közvetlen eredmény önmagában nem mutatja meg a működés társadalmi hasznosságát, vagyis nem nyújt információt a társadalmi értelemben vett eredményességről.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Meghatározás forrása: A fogalmak pontosításának forrása: Horváth M. Tamás: Közmenedzsment Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 2005. 170. o.

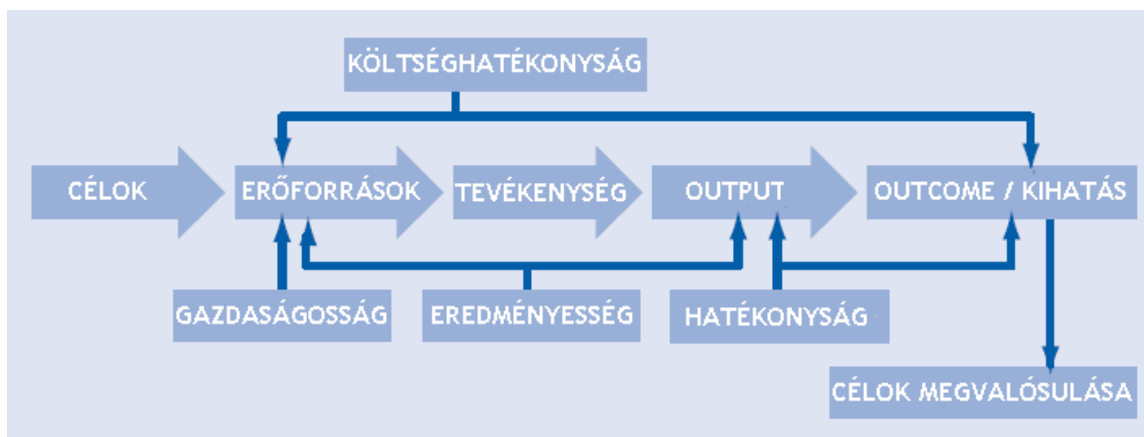
## Eredményesség (Effectiveness)

A kitűzött cél és ténylegesen elért eredmény közötti viszony. Megmutatja, hogy egy tevékenység, folyamat, vagy fejlesztés során milyen mértékben sikerült elérni a kitűzött, elvárt célt.

## Eredményesség/hatékonyság/gazdaságosság/etika/környezet (Effectiveness/Efficiency/Economy/Ethics/Environment)

A közszférában alkalmazott hármasszabály, a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség (lásd a vonatkozó szócikket) követelménye nemrégiben kiegészült az etikával és a környezettel, így a minőségirányítási szempontból hasznos követelmények száma ötre emelkedett. (Az egyértelműség és a könnyebb megjegyezhetőség kedvéért megemlítjük, hogy angol nyelven e követelményeket együttesen gyakran „3 E”, illetve „5 E” szabálynak nevezik, mivel angolul mind az öt szó *e* betűvel kezdődik: *efficiency*, *effectiveness*, *economy*, *ethics*, *environment*.)

Az „5 E” összefüggései



## Erőforrás (Resources)

A szervezet által a feladatai elvégzéséhez igénybe vett tudás, munkaerő, tőke, ingatlanok vagy technológia.

## Érték (Value)

Érték alatt pénzügyi, jóléti, kulturális és erkölcsi értékeket értünk. Az erkölcsi értékek többé-kevésbé egyetemesek, a kulturális értékek azonban eltérhetnek egymástól a különböző szervezetek, illetve országok esetében. A kulturális értékeket a szervezeten belül a szervezet küldetésével összhangban célszerű szemlélni. A nonprofit szervezetek és a magánvállalkozások között ezek jelentősen különbözhetnek egymástól.

## Értékelés (Evaluation)

Annak felmérése, hogy az intézkedések elérték-e a kívánt hatást, illetve hogy más intézkedések alacsonyabb költségek mellett jobb eredményre vezettek-e volna.

## Személyes értékelés (Perception measurement)

Egyének vagy csoportok szubjektív benyomásának és véleményének megismerésére vonatkozó értékelések eredményei. Ebben az értékelésbe beletartozik az elégedettség mérések eredményeinek az áttekintése is, amely például az állampolgárok/ügyfelek, vagy a munkatársak szubjektív véleményének megismeréséhez kapcsolódnak. Ez például megmutatja, hogy az állampolgár/ügyfél hogyan vélekedik a szervezet által nyújtott szolgáltatásról, illetve az ahhoz kapcsolódó termékről. Egyik módszere lehet

a csoportok körében végzett elégedettségmérés. Ide tartoznak a munkatársak véleményének megismerésére vonatkozó módszerek, így a munkatársi elégedettség mérése is (pl. kérdőívvel).

### **E-szolgáltatások (e-Services)**

Információs és kommunikációs technológiák felhasználásával nyújtott közszolgáltatások.

### **Etika (Ethics)**

A közszférában az etika úgy határozható meg, mint azon közös értékek és normák összessége, amelyeket a köztisztviselőknek feladataik teljesítése során követniük kell. Ezen értékek/normák (amelyek lehetnek írásban vagy egyéb módon rögzítettek vagy hallgatólagosak) erkölcsi természetűek szabja meg, mit ítélnünk helyes, helytelen, jó vagy rossz magatartásnak. Míg az értékek erkölcsi elvekként szolgálnak, a normák azt is meghatározhatják, hogy egy adott szituációban mi helyes jogilag és erkölcsileg.

### **Felhatalmazás (Empowerment)**

Az a folyamat, amely során egy személy vagy csoport nagyobb önállóságot kap a döntési folyamatokban. A döntési folyamatba ily módon bevont állampolgárok vagy munkatársak intézkedési/döntési önállóságát növelik.

### **Felmérés (Survey)**

Egyének vagy csoportok véleményére, viszonyulására vagy ismereteire vonatkozó adatok gyűjtése. Sok esetben a teljes népességnek csak egy keresztmetszetét vonják be az adatgyűjtésbe.

### **Fenntartható fejlődés (Sustainable development)**

A jelen szükségleteinek kielégítésére alkalmas fejlődés, amely nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégítését.

### **Folyamat (Process)**

Egymáshoz kapcsolódó tevékenységek sorozata, amely a bemeneti erőforrásokat (input) eredményekké (outputs) alakítja át, úgy, hogy ezalatt értéket hoz létre.

### **Folyamatábra (Process diagram)**

Egy folyamaton belül végrehajtott cselekvéssorozat grafikus ábrázolása.

### **Folyamatgazda (Process owner)**

A folyamatok megtervezéséért, fejlesztéséért, végrehajtásáért, valamint koordinációjáért és a szervezeten belüli integrációjáért felelős személy. Felelősségei közé tartoznak:

- A folyamat megértése: hogyan hajtható végre a gyakorlatban?
- A folyamat megtervezése: hogyan illeszkedik a tágabb jövőképhez? Kik a belső és külső érdekelttek, és teljesülnek-e elvárásaik? Hogyan függ össze a folyamat a többi folyamattal?
- A folyamat kommunikációja a belső és külső érdekelttek felé.
- A folyamat ellenőrzése és mérése: milyen mértékben eredményes és hatékony a folyamat?
- A folyamat összehasonlító értékelése (benchmarking): hogyan teljesítenek más szervezetek és mit tanulhatunk tőlük?
- A folyamat jövőképe: mi a folyamatra vonatkozó hosszú távú jövőkép és mit kell tennünk ennek elérése érdekében?
- Beszámoló a folyamatról: pontosan mit lehet javítani? Melyek a fejlesztendő területek és hogyan lehet ezeket kezelni?

E lépések alkalmazásával a folyamatgazdának lehetősége nyílik a folyamatos javításra.

### **Folyamatos fejlesztés folyamata (Continuous improvement process)**

A szervezeten belüli folyamatok folyamatos fejlesztése a minőség, gazdaságosság vagy működési hatékonyságának (pl. közigazgatási szervezet ügyintézési gyorsaságának) javítása céljából. Ennek rendszerint elengedhetetlen feltétele a szervezethez kötődő minden érdekelt fél bevonása.

### **Folyamattérkép (Process map)**

Folyamatok között végrehajtott cselekvéssorozat grafikus ábrázolása.

### **Gazdaságosság (Economy)**

A gazdaságosság és a gazdaságossá tétel a pénzügyek megbízható kezelését jelenti, amelybe bele értendő a hatékonyabb beszerzési folyamatok miatti költségcsökkenés és az eredmények vagy célkitűzések minőségét nem befolyásoló megtakarítás.

### **Hatás (Outcome)**

Az angol nyelvű szakirodalomban az *outcome* kifejezéssel jelölik azt az átfogó hatást, amelyet az *output* (eredmény) gyakorol a közvetlen kedvezményezettekre és érdekeltekre (belsőkre és külsőkre egyaránt) vagy a szélesebb társadalomra. Ilyen hatás például, ha megvalósul az elhatározott településképző kialakítása, csökken a halálos közúti balesetek száma, javul a közoktatás színvonala.

Példa az Eredmény (output) és Hatás (outcome) közötti különbség értelmezéséhez: A fegyvertartás feltételeinek szigorítása kevesebb tartási engedély kiadásához vezet. Ennek a szigorításnak az *eredményeként* kevesebb lőfegyver lesz a társadalom birtokában. Ugyanakkor a szigorítás *hatására* hosszú távon a társadalom szintjén magasabb fokú biztonságérzet valósulhat meg.

### **Hatékonyság (Efficiency)**

A felhasznált erőforrások, illetve költségek és az eredmény közötti viszony. Azt mutatja meg, hogy egy folyamat, tevékenység, vagy fejlesztés milyen erőforrás, idő vagy költség felhasználás mellett érte el eredményét. Általában az a megvalósítás tekinthető hatékonyabbnak, amelyik kisebb erőforrás, költség felhasználással, illetve rövidebb idő alatt érte el ugyanazt az eredményt.

Az eredményesség és a termelékenység jelentése megegyezik. A termelékenység mérésénél vagy az összes termelési tényezőt figyelembe veszik (teljestényező-termelékenység) vagy egy bizonyos tényezőt vesznek alapul (munka- vagy tőketermelékenység).

### **Hálózat (Network)**

Embereket vagy szervezeteket összekötő informális szervezet, amely formális utasítási láncsal rendelkezhet. A hálózat tagjai gyakran azonos értékeket vallanak és közösek az érdekeik.

### **Információ (Information)**

Az információ az adatok üzenetté szervezett csoportja; jelentéssel bíró adat. Az információ egyik általános meghatározása: azon tények, amelyekhez valamivel vagy valakivel kapcsolatban hozzájutunk, vagy amelyeket valamiről vagy valakiről megtudunk.

Példa: Törvény, jogszabály, előírás, eljárás, jelentés, iránymutatás, levél, e-mail, cikk, utasítás, előadás, üzenet, ábra, űrlap, könyv vagy újság tartalma, tervrajz.

### **Innováció (Innovation)**

Az innováció a jó ötletek új szolgáltatásokra, folyamatokra, eszközökre, rendszerekre és emberek közötti kapcsolatokra való átültetésének folyamata. A szervezet akkor mondható innovatívnak, amikor

egy feladatot a munkahelyen újnak számító módon oldanak meg, vagy amikor a szervezet az ügyfeleknek új szolgáltatást kínál új módon.

### **Intézkedési terv (Action plan)**

Egy projekttel kapcsolatban a feladatokat, a felelősség megoszlását, a végrehajtás céljait (pl. konkrét célkitűzések, határidők) és a szükséges erőforrásokat (pl. munkaórák, pénz) meghatározó dokumentum.

### **ISO – International Organization for Standardization**

lásd Nemzetközi Szabványügyi Szervezet

#### **ISO 9001<sup>3</sup>**

Nemzetközi minőségi szabvány, amely a termék és a folyamatok minőségi követelményeire fókuszál. A szabvány alapján kiépített rendszereket – 2001-től – minőségirányítási rendszernek nevezzük. A szabványnak való megfelelést arra feljogosított szervezetek tanúsítják.

#### **ISO 14001<sup>4</sup>**

A Környezetközpontú Irányítási Rendszer követelményét tartalmazó szabvány. Alkalmazásának célja, hogy a kibocsátások csökkentésével, valamint a folyamatok optimalizálásával elősegítse a tisztább termelést és a fenntartható fejlődést. Ennek megfelelően központi eleme a környezet és a környezetvédelem.

### **Jövőkép (Vision)**

Egy megvalósítható elképzelés vagy törekvés, amely meghatározza a szervezet jövőjének irányát. A jövőkép felvázolja, hogy a szervezet mit kíván tenni, milyenné akar válni, mit szeretne elérni. Az elképzelés, illetve törekvés tágabb összefüggéseit a szervezet küldetése határozza meg.

### **Kiválóság (Excellence)**

Kiemelkedő gyakorlat egy szervezet irányítása és az eredmények elérése terén. E gyakorlat az EFQM<sup>5</sup> által kidolgozott, a teljes körű minőségirányításhoz kapcsolódó alapfogalmakon alapul. E fogalmak közé tartozik az eredményorientáltság, az ügyfélközpontúság, a vezetés minősége és a cél állandósága, a folyamatokkal és tényekkel történő irányítás, a munkatársak bevonása, a folyamatos fejlesztés, az innováció, a kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok és a szervezetek társadalmi felelősségvállalása.

### **Kompetencia (Competence)**

A kompetencia fogalma magában foglalja az egyének tudását, készségeit és képességeit, amelyet munkájuk során alkalmaznak. A kompetencia alatt általában az alábbi összetevőket érthetjük: ismeretek, tudás, készségek-jártasságok, személyes értékek, attitűd, személyiség és motiváltság. Úgy tekinthetjük, hogy aki képes sikeresen elvégezni egy feladatot, az rendelkezik a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciával.

### **Konszenzus (Consensus)**

Megegyezés kialakítása, amire általában az egyéni önértékelést követően kerül sor, amikor az egyes értékelők összegyűlnek, hogy összevessék és megvitassák egyéni értékeléseiket és pontszámaikat. A

---

<sup>3</sup> Meghatározás alapja: <http://www.standard-team.hu/mit-jelent-iso9001.html> (Letöltés időpontja: 2013. április 29.)

<sup>4</sup> Meghatározás alapja: <http://denkstatt.hu/iso-14001> (Letöltés időpontja: 2013. április 29.)

<sup>5</sup> EFQM - European Foundation for Quality Management

folyamat végére az egyéni értékelők általában egyezsége jutnak, aminek eredményeként kialakul a szervezetre vonatkozó egységesen elfogadott pontszám és a hozzá tartozó szöveges értékelés.

### **Konszenzus- vagy önértékelési jelentés (Consensus or self-assessment report)**

Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés. Tartalmaznia kell a szervezet erősségeit és a fejlesztendő területeit. Ez a jelentés további javaslatokat tartalmazhat a szervezet más kiemelt fejlesztéseihez kapcsolódóan is.

### **Kormányzás (Governance)**

A jó kormányzás legfontosabb elemeit a hatáskörök és az irányítás meghatározott keretei szabják meg. Magukban foglalják az elérni kívánt céllal kapcsolatos beszámolási kötelezettséget, az intézkedések és a döntéshozatali folyamatok átláthatóságát az érdekeltek számára, a hatékonyságot és az eredményességet, a társadalmi szükségletek iránti fogékonyságot, az előrelátást a problémák és trendek vonatkozásában, valamint a törvények és szabályok tiszteletben tartását.

### **Költséghatékonyság (Cost effectiveness)**

A szervezet céljaival összefüggésben keletkező eredmények és azok eléréséhez kapcsolódó költségek – lehetőség szerint ideértve a teljes társadalmi költséget is – közötti viszony. Ez tulajdonképpen a szervezet vagy folyamat kiadási oldalról szemlélt hatékonysága (lásd még: „hatékonyság”).

### **Következmény (Impact)**

A köz-, magán- vagy harmadik szféra lehetséges és tényleges intézkedéseinek, beavatkozásainak vagy politikáinak rövid távú következményei, közbenső eredményei. Míg a társadalmi eredmények hosszú távú célok megvalósítását jelentik, addig a közbenső eredmények a távlati célok elérését szolgálják, hatásuk már rövid távon belátható.<sup>6</sup>

### **Közpolitika (Public policy)**

Ágazatpolitikák összessége, amelynek keretében meghatározzák az egyes területek fejlesztésével kapcsolatos társadalmi célokat. Ebben az értelemben a közpolitika részeként beszélhetünk egészségügy-politikáról, felsőoktatás-politikáról, energiapolitikáról, adópolitikáról stb. Használatos továbbá annak a tudományágnak a jelölésére is, amely a kijelölt társadalmi céloknak megfelelő döntések eredményeit, kihatásait vizsgálja.<sup>7</sup>

Felfogható ugyanakkor kormányzati szervek és köztisztviselők által egy probléma vagy egy közérdekű ügy kezelése során követett átgondolt lépések sorozataként is. Ebben beletartozik a kormányzati lépés megtétele vagy meg nem tétele, döntés meghozatala vagy meg nem hozatala, valamint az egymással versengő alternatívák közötti választás.

### **Közszolgálati szervezet (Public service organisation)**

Közszolgálati funkciót ellátó olyan szervezet, amelynek finanszírozását közpénzekből biztosítják. Ebben a körbe nemcsak a közhatalmat gyakorló közigazgatási, rendvédelmi stb. szervek tartoznak bele, hanem a közszolgáltatásokat nyújtó intézmények is.

---

<sup>6</sup> A fogalmak pontosításának forrása: Horváth M. Tamás: Közmenedzsment Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 2005. 170. o.

<sup>7</sup> Meghatározás forrása: Horváth M. Tamás: Közmenedzsment Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 2005. 68. o.

## **Közigazgatási szervezet (Public administration)**

Közigazgatási szervezetnek tekintjük azt az intézményt, amely a megválasztott (országos, regionális vagy helyi) kormányzat politikai irányítása és felügyelete alá tartozik, szakpolitikák kialakításával, a jogszabályok előkészítésével és végrehajtásával foglalkozik, azaz az állampolgárokkal szemben elsődlegesen közhatalmat gyakorol. Alapvető tevékenységi köréhez közszolgáltatások nyújtása általában nem tartozik.

## **Kritikus sikertényezők (Critical success factor)**

Valamely kitűzött stratégiai cél elérése érdekében teljesítendő előfeltételek. Azokat a kulcsfontosságú tevékenységeket vagy eredményeket emeli ki, amelyek terén elengedhetetlen a kielégítő teljesítmény a szervezet sikere érdekében.

## **Kulcsfontosságú eredmények (Key performance results)**

Ezek a szervezet alapvető teljesítménycéljaival, kiemelt feladataival kapcsolatos eredmények. A szervezet stratégiájához és kiemelt céljaihoz kapcsolódó eredményei, amelyek a különböző érdekelttek szükségleteihez és igényeihez, (külső eredmények), valamint a szervezet irányításához és fejlesztéséhez (belső eredmények) kapcsolódnak. A modell e két területre osztja fel kulcsfontosságú eredményeit.

## **Küldetés (Mission)**

A küldetés meghatározza mindazt, amit a szervezetnek az érdekelt felek tekintetében el kell érnie. A közszféra szervezeteinek küldetése közpolitikai és/vagy jogszabályi felhatalmazásból fakad. Ez adja a szervezet létjogosultságát. Azokat a végső célokat, amelyeket a szervezet a küldetésével összhangban el kíván érni, a szervezet víziójában (jövőképében) kell meghatározni stratégiai és működési célok formájában.

## **Jó/Legjobb gyakorlat (Good/Best practice)**

Élenjáró/kimagasló teljesítmények, módszerek vagy megközelítések, amelyek kivételes eredményekhez vezetnek. A legjobb gyakorlat egy relatív fogalom, és gyakran olyan újszerű vagy érdekes gyakorlatokra utal, amelyeket a benchmarkingon és a benchlearningen (egymástól tanuláson) keresztül azonosítottak be a szervezeten kívül. Mivel nehéz meghatározni, mi tekinthető az adott területen a legjobb gyakorlatnak, ezért a szervezetek gyakran a „jó gyakorlat” kifejezést használják a „legjobb gyakorlat” helyett. A két kifejezés használata ágazatonként is eltérő.

## **Magatartási kódex (Code of conduct)**

Egyénekre, szakmai csoportokra vagy szervezetekre vonatkozó magatartási normákat meghatározó, írásban vagy egyéb módon rögzített vagy hallgatólagos szabályok és iránymutatások. A magatartási kódexek egyes tevékenységekre is vonatkozhatnak (pl. az auditálás vagy a benchmarkingra), és gyakran etikai normákon alapulnak.

## **Minőség (a közszférában) (Quality)**

Közszolgáltatás nyújtása meghatározott tulajdonságok/jellemzők mentén, amelyek fenntartható módon eleget tesznek, illetve megfelelnek a következőknek:

- előírások/követelmények (törvény, jogszabály, rendelet);
- az állampolgárok/ügyfelek elvárásai;
- minden más érdekelt fél elvárásai (politikai, pénzügyi, intézményi, személyzeti).

A minőség fogalma az elmúlt évtizedekben bontakozott ki:

### Minőség-ellenőrzés



A minőség-ellenőrzés fókuszában a termék/szolgáltatás és azok megfelelőségnek a vizsgálata áll, amikor azok megfelelőségét az írásban rögzített előírások és sztenderdek alapján ellenőrizzük. A minőség-ellenőrzés statisztikai módszereinek (mintavételi módszerek) kidolgozása az 1920–30-as években kezdődött.

### Minősegbiztosítás

A minősegbiztosítás az alapvető folyamatokra és ezen folyamatok szabályozására irányul, a termék vagy szolgáltatás minőségének biztosítása céljából. A minősegbiztosításnak része a minőség-ellenőrzés.

A fogalom az 1950-es években született meg, majd az ISO 9000-es szabványok révén az 1980-as és 1990-es években széles körben elterjedt volt. Ma már nem használatos, helyébe a teljes körű minőségirányítás (TQM) lépett.

### Teljes körű minőségirányítás vagy minőségirányítás

A teljes körű minőségirányítás (angolul: *total quality management*, rövidítve: TQM) olyan vezetési filozófia, amely a szervezet minden területére és minden folyamatára (kulcs, vezetési és támogató folyamatokra) kiterjed a termékek és szolgáltatások minőségének, valamint a szervezet hatékonyságának folyamatos fejlesztése érdekében.

Olyan ügyfélközpontú vezetési filozófia, amely arra irányul, hogy elemzési módszerek és eszközök igénybevétele, valamint minden munkatárs bevonásával, csapatmunka révén folyamatosan fejlessze a munkafolyamatokat. Számos TQM modell ismert, ezek közül az EFQM, a CAF, a Malcolm Baldrige modell (USA), valamint az ISO 9004 szabvány a legelterjedtebb.

A TQM filozófia alkalmazása a szervezetet különböző típusú területeit érinti (pl. emberi erőforrások menedzselése, vezetés és irányítás), amely területeket irányításához holisztikus (a különálló részek egységes rendszerben történő kezelését célzó) megközelítést kell alkalmazni, az ügyfelek igényeinek és elvárásainak kielégítése érdekében. Ez a megközelítés kiterjed az érdekelt felekre is. A TQM fogalma az 1980-as években alakult ki.

A teljes körű minőségirányítás (TQM), a minőségirányítás (*quality management*, QM) és a teljes körű minőség (*total quality*, TQ) ugyanarra a filozófiára utal, jóllehet egyes szerzőknél lehetnek bizonyos eltérések.

### Minőségirányítási rendszer

Olyan összehangolt tevékenységek halmaza, amelyek a szervezet irányítására és ellenőrzésére irányulnak azzal a céllal, hogy folyamatosan fejlesszék a szervezet teljesítményének hatékonyságát és eredményességét.

### **Munkatársak (People/employees<sup>8</sup>)**

A szervezet által foglalkoztatott minden személy, ideértve a teljes és részmunkaidőben, valamint a határozott idejű jogviszony keretében foglalkoztatott személyeket.

### **Mutatók, mérőszámok (Indicators)**

Olyan, általában számszerűsített mérési értékek, amelyek egy cselekvés, intézkedés eredményét mutatják meg.

---

<sup>8</sup> A CAF angol nyelvű változata szinonimaként használja a két angol fogalmat.

- **Teljesítménymutatók**

Ezek a mutatók számos területre vonatkozhatnak egy közigazgatási szerv működésében, amelyek segíthetik a szervezet működésének és teljesítményének megértését, értékelését, a teljesítmény változásának előrejelzését, valamint a szervezet működésének fejlesztését.

Sok kifejezés használatos a szervezeti teljesítmény mérésére: eredmények, mérési értékek, mutatók, paraméterek. Ezzel együtt a mérések terminológiája kevésbé fontos, olyan fogalmakat érdemes alkalmazni, amelyek érthetőek és ismertek. Pareto elvéből kiindulva, az eredmények 80%-át ténylegesen a cselekedetek, tevékenységek csupán körülbelül 20%-a alakítja. Ezért célszerű és indokolt mérni a kitűzött eredmények elérése szempontjából alapvető fontossággal bíró kulcsfolyamatok teljesítményét.

- **Kulcs teljesítmény-mutatók**

Ezek a szervezet kiemelt jelentőségű mérőszámai, általánosan a szervezet alapvető céljainak értékeléséhez kapcsolható mutatók, amelyek elsősorban a CAF 4. és 5. kritériumában foglalt kulcsfontosságú folyamatok teljesítményének méréséhez kapcsolhatóak.

Az ügyfél-elégedettséghez kapcsolódóan jó példája lehet, amikor olyan folyamatok állampolgár-/ügyfélközpontú eredményeit mérik, amelyeket az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének növelése érdekében működtet a szervezet (pl. ilyen lehet az ügyintézés gyorsaságára vonatkozó időtartam).

### **Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO)**

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (International Organization for Standardization, ISO) egy világméretű hálózat, amely meghatározza, hogy a vállalkozásoknak, a kormányoknak és a társadalomnak milyen nemzetközi szabványokra van szüksége, és az érintett ágazatokkal együttműködve kidolgozza, majd átlátható, az államok részvételével zajló eljárások keretében elfogadja, és mint kötelező, alkalmazandó előírást világszerte közzéteszi azokat.

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet szabványai meghatározzák a csúcstechnológiájú termékek, szolgáltatások, folyamatok, anyagok és rendszerek, valamint megfelelés értékelési, vezetési és szervezeti gyakorlat követelményeit.

### **Összeférhetlenség (Conflict of interest)**

A közzférában az összeférhetlenség a köztisztviselő hivatali kötelessége és személyes érdekei között fennálló olyan ellentétre utal, amely esetében a köztisztviselőt magánérdeke meg nem engedhető módon befolyásolhatja hivatali kötelezettségei teljesítésében. Még ha nincs is bizonyíték arra, hogy a köztisztviselő helytelenül cselekedett, az összeférhetlenség önmagában is a szabálytalanság látszatát keltheti, és alááshatja a képviselővel szembeni bizalmat abban a tekintetben, hogy az képes-e helyesen cselekedni.

### **Partnerkapcsolatok (Partnership)**

Harmadik felekkel megvalósuló kereskedelmi vagy nem kereskedelmi alapú tartós munkakapcsolat egy közös cél elérése érdekében, amely a szervezet, annak ügyfelei, illetve az érdekeltek számára hozzáadott értéket teremt. Ilyen partnerség alakulhat ki a közigazgatási szervvel együttműködő társszervekkel, vagy a társadalmi csoportokat képviselő szervezetekkel.

### **PDCA ciklus (PDCA cycle)**

W. Edwards Deming által kidolgozott négyszintű ciklus, amely a folyamatos fejlesztés négylépéses logikai felépítését szemlélteti. Szintjei:

- **Plan:** Tervezés (a tervezés fázisa)
- **Do:** Megvalósítás (a megvalósítás fázisa)

- **Check:** Ellenőrzés (az ellenőrzés fázisa)
- **Act:** Beavatkozás (a cselekvés, kiigazítás és javítás fázisa)

Azt hangsúlyozza, hogy a fejlesztési programokat körültekintő tervezéssel kell elindítani, amit hatékony cselekvés követ. A következő lépés az ellenőrzés, végül a kiigazításra (beavatkozásra) kerül sor. Mivel folyamatos ciklusról van szó, ezután ismét a körültekintő tervezés fázisa következik.

### **PEST elemzés (PEST analysis)**

Politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai szempontokra épülő elemzés, amelynek neve a szempontok angol megfelelőiből összeálló mozaikszó**ból** ered (*Political, Economic, Social, and Technological analysis*). A PEST elemzés a stratégiai menedzsment környezetelemzési komponensében használt makrokörnyezeti tényezők keretét írja le.

Ugyanebben a kontextusban alkalmazzák a **STEER** (társadalmi-kulturális, technológiai, gazdasági, ökológiai és szabályozási tényezőket alapul vevő) vagy a **PESTLE** (politikai, gazdasági, szociológiai, technológiai, jogi és környezeti tényezőket alapul vevő) mozaikszavakat is. Arra a feltételezésre alapoznak, hogy amennyiben a szervezet képes felmérni jelenlegi környezetét és felbecsülni a lehetséges változásokat, hatékonyabban, gyorsabban fog tudni reagálni a változásokra.

### **SMART célok (SMART objectives)**

A szervezetek célokat tűznek ki maguk elé, meghatározva mindazt, amit meg kívánnak valósítani. A célok meghatározásakor érdemes figyelembe venni az angol SMART mozaikszóban megbúvó szempontokat (a *smart* szó egyébként önmagában is értelmes, jelentése *okos*):

- **Specific:** Specifikus, pontosan körülírt;
- **Measurable:** Mérhető;
- **Achievable:** megvalósítható, elérhető;
- **Realistic:** a szükséges erőforrásokhoz igazodó;
- **Timed:** időben megfelelően ütemezett.

### **Sokszínűség (Diversity)**

A sokszínűség a különbségekkel függ össze. Vonatkozhat csoportok vagy csoporton belüli egyének közötti különbségekre értékek, attitűd, kultúra, filozófiai vagy vallási meggyőződés, tudás, készségek, tapasztalat és életmód szempontjából. Alapulhat nemem, nemzeti vagy etnikai származáson, foglalkozáson vagy életkoron.

A közigazgatásban az olyan szervezet tekinthető sokszínűnek, amely visszatükrözi a társadalmat, amelyet szolgál.

### **Stratégia (Strategy)**

A szervezet hosszú távú terve, amely a szervezet kiemelt céljainak elérését, valamint küldetésének megvalósítását támogató akciókat tartalmazza.

### **SWOT elemzés (GYELV elemzés) (SWOT analysis)**

Magyarul szokás GYELV elemzésnek is nevezni (GYELV: **G**yenge pontok, **E**rősségek, **L**ehetőségek, **V**eszélyek).

A SWOT angol mozaikszó, amely arra utal, hogy az elemzés milyen szempontok alapján közelíti meg a szervezet értékelését: **S**trengths (erősségek), **W**eaknesses (gyenge pontok), **O**pportunities (lehetőségek, potenciális előnyök) és **T**hreats (kockázatok, potenciális veszélyek).

## **Szervezeti kultúra (Organisational culture)**

Az a teljes magatartási, etikai és értéktartomány, amelyet a szervezet tagjai továbbadnak, gyakorolnak és megerősítenek. A szervezeti kultúrára befolyással lehetnek az állami, társadalmi, politikai és jogi hagyományok és rendszerek.

## **Szervezeti struktúra (Organisational structure)**

A szervezet felépítése, azaz a munkaterületek és feladatkörök eloszlása, a hivatali út a kommunikációban a vezetés és a munkatársak között, valamint a feladatok és felelőségek felosztása a szervezeten belül.

## **Tanulás (Learning)**

Tudás és információ elsajátítása és megértése, ami fejlesztésekhez és változtatásokhoz vezethet. A szervezeten belüli tanulási tevékenységek körébe tartozik a *benchmarking*, a *benchlearning* (az egymástól tanulás), a belülről és kívülről vezetett értékelések és/vagy auditok, valamint a jó gyakorlatok tanulmányozása, az egyéni tanulás körébe pedig a képzés és a készségfejlesztés.

- **Tanulási környezet**

Egy munkahelyi közösségen belüli környezet, ahol a tanulás készségszerzés, tudásmegosztás, tapasztalatcsere és a jó gyakorlatokról folyó párbeszéd útján végbemegy.

- **Tanuló szervezet**

Olyan szervezet, ahol a munkatársak folyamatosan bővítik a kívánt eredmények elérésére irányuló képességeiket, ahol új és a látókör tágítására irányuló gondolkodásmintákat segítenek elő, ahol teret engednek a közös törekvéseknek, és ahol a munkatársak folyamatosan tanulnak a teljes szervezeten belül.

## **Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility)**

Az állami és a magánszektor szervezeteinek kötelezettségvállalása, amelynek keretében a foglalkoztatottakkal, családjaikkal, a helyi közösségekkel és a társadalommal együttműködve közösen hozzájárulnak a fenntartható fejlődéshez, azon keresztül pedig az életminőség javításához. A társadalmi felelősségvállalás célja, hogy mind a szervezetek, mind a társadalom számára előnyöket teremtsen.

A közszolgáltatást nyújtó szerveknek alapfeladatuk ellátásából adódóan fontos társadalmi szerepük van. Azonban ezen társadalmi szerepükön felül működésükkel más hatást is kifejtenek a társadalomra, például a környezetvédelem (pl. irodai papír felhasználás, hulladék toner keletkezésén keresztül) vagy a foglalkoztatás (mint a környék egyik munkáltatója) területén. Ezért fontos, hogy a közszolgáltató szervezetek ezekre az egyéb társadalmi hatásukra is figyelmet fordítsanak.

## **Technológia<sup>9</sup> (Technology)**

Működési folyamatok kapcsolják össze a szervezet céljait és eredményeit, valamint az elérésükhöz szükséges feltételeket. Az igazgatási munka technológizálása a munkafolyamatok módszeres, racionális kialakítását, valamint az eljárások, szervezeti megoldások, eszközhasználat összehangoltságát, intézményesítettségét jelenti. Hagyományos technológiák: irodatechnológiák,

---

<sup>9</sup> Meghatározás forrása: Gáspár Mátyás: Helyi önkormányzati menedzsment (lépések a teljesítményelvű és polgárközeli közigazgatás felé), Helyi Önkormányzati Know-How Program 1993-1994. Csákberény 1995. 291. o. és 336. o.

adatfeldolgozási technológiák, kommunikáció technológiák. A korszerű számítógépes információ technológia képes integráltan biztosítani az említett technológiák funkcióinak teljes körét.

### Teljesítmény (Performance)

Az a mérték, amelyet az egyén, a csapat, a szervezet elért, vagy ami a folyamat során megvalósult.

### Teljesítményértékelés (Appraisal/Performance appraisal)

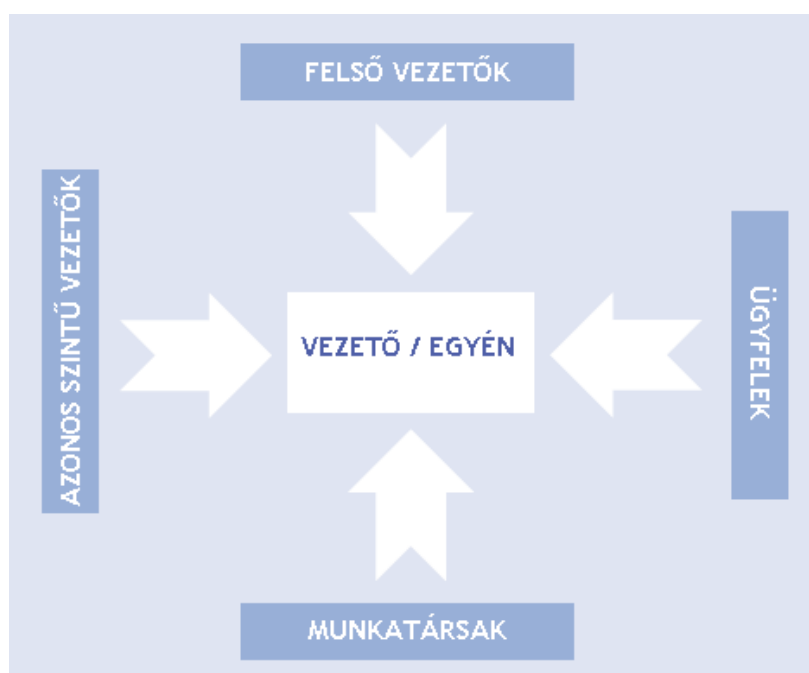
A teljesítményértékelést a szervezet teljes irányítási rendszeréhez való kapcsolatának szempontjából kell értelmezni. A szervezet irányítási rendszere általában magában foglalja a munkatársak egyéni teljesítményének értékelését. E gyakorlat segítségével, az egyéni teljesítményeknek a szervezeten belüli különböző irányítási szinteken történő összesítése révén figyelemmel kísérhető az egyes szervezeti egységek és a teljes szervezet teljesítménye is. A leggyakrabban alkalmazott értékelési mód a munkatárs és vezetője közötti személyes értékelő megbeszélés. A beszélgetés alatt a teljesítmény értékelése mellett az egyén foglalkoztatásának egyéb aspektusai, így a szakmai tudás és azok a kompetenciák is felmérhetők, amelyek alapján megállapítható, hogy milyen képzésekre lehet szükség. A teljes körű minőségirányításon (TQM) alapuló megközelítésben ez azt jelenti, hogy a PDCA ciklus (*Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás*) alkalmazása – folyamatos fejlesztésre alapozva – egyéni szinten történik:

- tervezd meg az éves munkát (TERVEZÉS),
- végezd el a munkát (MEGVALÓSÍTÁS),
- ellenőrizd a megvalósítást a teljesítményértékelő megbeszélésen (ELLENŐRZÉS), és
- szükség szerint igazítsd ki a célkitűzéseket, az eszközöket és a kompetenciákat a következő évre vonatkozóan (BEAVATKOZÁS).

A teljesítményértékelés objektivitásának növelésére számos módszer létezik:

- felfelé irányuló értékelés, amikor a vezetőket a nekik közvetlenül alárendelt munkatársak értékelik;
- 360 fokos értékelés, amikor a vezetők értékelése különböző szinteken, így a felső vezetők, az értékelttel azonos szinten lévők, a munkatársak, illetve ügyfelek révén történik.

#### A 360<sup>o</sup> -os értékelés



## **Teljesítménymenedzsment (Performance management)**

A teljesítménymenedzsment megállapodáson alapuló interaktív irányítási modell. Működésének alapja a felek azon megállapodási képességében rejlik, amellyel megtalálják a megfelelő egyensúlyt az elérhető erőforrások és az azok segítségével elérendő célok között. A működés során a teljesítménymenedzsment lényege egyrészt az erőforrások és célkitűzések, másrészt az eredményesség és a minőség lehetőségek szerinti egyensúlyban tartása, valamint a kitűzött célok költséghatékony elérésének biztosítása.

## **Termék (Product)**

Közigazgatási értelemben a termék a közigazgatási szervezeti egység tevékenységének mérhető és önálló eredménye, amely külső vagy belső felhasználói igény kielégítését szolgálja. A közigazgatási termék lehet materiális (pl. feljegyzés, határozat elkészítése vagy véleményezés) vagy immateriális (pl. telefonhívások fogadása).

## **Top-down (felülről lefelé építkezés)**

Az az irány, amely mentén például az információ vagy a döntés a szervezeten belül eljut a felső szintről az alsó szintig. Ellentéte a Bottom-up (alulról felfelé építkezés).

## **Tudás (Knowledge)**

A tudás a tapasztalat, az összefüggések, az értelmezés és a gondolkodás által megváltoztatott információ. A tudás az egyes információkon végzett átalakítási munka eredménye. A tudást meg kell különböztetni az adattól és az információtól, mivel elsajátításához az ember kognitív képességére is szükség van. Azaz a tudás a feldolgozott adatokból nyert információk alapján jön létre, és az információk feldolgozásának egy magasabb szintjét képviseli.

*Példa:* gyakorlat, know-how, szakértelem, szakmai tudás.

## **Tudásmenedzsment (Knowledge management)**

A tudásmenedzsment a létfontosságú tudás világos és szisztematikus irányítása – és ehhez társulóan az alkotás, szervezés, terjesztés, alkalmazás és kiaknázás folyamatai.

Fontos megjegyezni, hogy a tudás felöleli mind a rögzítetlen (az emberi elmében meglévő), mind a rögzített (az adatbázisokban, dokumentumokban stb. található információ formájában megjelenített, kifejezett) tudást. Egy jó tudásmenedzsment-program mindkét tudásformára vonatkozóan megcélozza a tudásfejlesztés és -transzfer folyamatait. A legtöbb szervezetben a legfontosabb tudás az ügyfelekre, folyamatokra, az ügyfelek igényeihez igazított termékekre és szolgáltatásokra, valamint a munkatársakra vonatkozó tudáshoz, a szervezeti emlékezethez, a múltból, illetve a szervezeten belül más területeken felhalmozott tapasztalatokból levont tanulságokhoz, a kapcsolati tőkére, vagyoni értékekre, valamint a szellemi tőke felmérésére és irányítására vonatkozó tudáshoz kapcsolódik. A gyakorlatok és folyamatok széles tárházát alkalmazzák a tudásmenedzsment terén. A leggyakrabban használtak közé tartoznak az alkotás és a felfedezés, a megosztás és a tanulás (szakmai közösségek), a szervezés és az irányítás.

## **Változásmenedzsment (Change management)**

A változásmenedzsmentbe beletartozik egyrészt a szervezetben szükséges változások azonosítása és elindítása, ami általában egy korszerűsítési, illetve átalakítási terven alapul. Másrészt beletartozik a változás dinamikájának irányítása a változás szervezése, végrehajtása és támogatása által.

## **Vezetés (Leadership)**

A vezetés rendkívül összetett fogalom, amely magában foglalja a célok, a célok eléréséhez vezető út meghatározását, a munkatársak és magatartásuk pozitív értelmű befolyásolását, valamint a célok elérését szolgáló erőforrások felhasználását. A szervezet vezetésének fogalmába beletartozik a szervezet küldetésének és jövőképének kialakítása, és ezek elérésének támogatása a vezetők konkrét tevékenysége és magatartásuk segítségével.

A szervezet vezetésének fontos eleme, hogy milyen mértékben vonódnak be a szervezet vezetői a szervezet irányítási rendszerének kialakításába, működtetésébe és fejlesztésébe, valamint a szervezeten belüli innovációba. A „vezetés” kifejezést általánosan a szervezetet irányító csoportokra lehet használni.

## **Vezetői információs rendszer (Management information system)**

Olyan belső információs rendszer, amely tájékoztatást nyújt a szervezet vezetése számára annak irányításához és a szervezeti célok elérésének értékeléséhez. Ezen vezetői információs rendszernek a szervezetben rendszeresen megvalósuló mérések és értékelések (pl. teljesítménymérések, belső auditok, szervezeti önértékelés) alapján kell információt szolgáltatnia a vezetés számára.

## **Vezetők (Leaders)**

Hagyományos értelemben a *vezető* kifejezést a szervezetért felelős személyekkel társítjuk. A szó utalhat azokra is, akik egy területen meglévő kompetenciájuknak köszönhetően mások számára példaképpül szolgálnak.

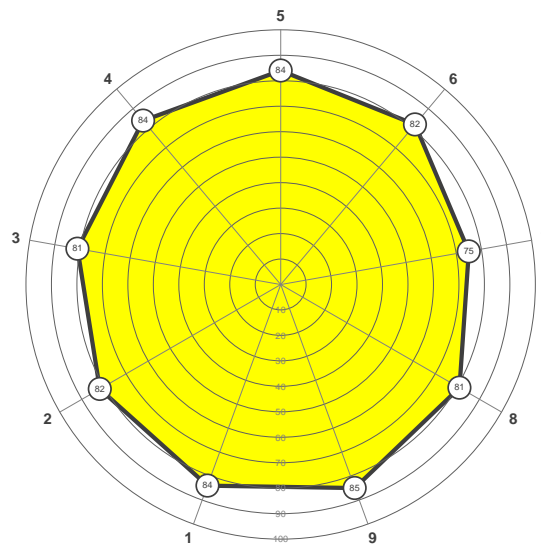
CAF önértékelés eredményein alapuló

Önértékelési jelentés

Jelen dokumentum annak a CAF értékelésnek az eredményeit mutatja be, amelyet a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala az ÁROP 1.2.18/A projekt keretében végzett el.

Az önértékelésben 19 munkatárs vett részt.

Az alábbiakban bemutatásra kerül a modell által lefedett 9 terület erősségei és fejlesztendő területei. Ezek közül néhány (3-5) kiválasztásával kell elkészíteni a célzott fejlesztéseket tartalmazó fejlesztési/intézkedési tervet.



1. VEZETÉS		
<b>1.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYMUTATÁST ADJON A SZERVEZET SZÁMÁRA A SZERVEZET KÜLDETÉSÉNEK, JÖVŐKÉPÉNEK ÉS ÉRTÉKRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁVAL.</b>		<b>ÉRTÉK 87</b>
Erősségek	A Jedlik-terv, a szellemi tulajdon védelmére irányuló nemzeti stratégia tartalmazza a Hivatalra vonatkozó középtávú stratégiai célkitűzéseket, megfogalmazza a Hivatal küldetését és jövőképét. A Hivatal bevezette az ISO integrált irányítási rendszert, amely megfogalmazza minőségpolitikáját, információbiztonság politikáját, évente minőségcélokat fogalmaz meg a stratégiával összhangban. Mindezek mellett a Hivatal felső vezetése rendszeresen tart éves munkaértekezleteket, ahol szintén megfogalmazásra kerülnek a hivatali célkitűzések és értékek a stratégiai operatív célok és feladatok.	
Fejlesztendő területek	Az SZTNH küldetésének, jövőképének, értékeinek, stratégiai és operatív célkitűzésének szélesebb körű kommunikációja. Az információk elérhetőek az SZTNH teljes állománya által, ugyanakkor azok megismerése a dolgozó felelőssége. A kölcsönös bizalom, lojalitás és tisztelet erősítése a munkatársak és a vezetők között.	
Intézkedési javaslat	A stratégia kommunikálása a munkatársak számára érthető formában.	

1. VEZETÉS		
<b>1.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYÍTSA A SZERVEZETET, VALAMINT MENEDZSELJE ANNAK TELJESÍTMÉNYÉT ÉS FOLYAMATOS FEJLESZTÉSÉT.</b>		<b>ÉRTÉK 83</b>
Erősségek	A megfelelő vezetési struktúra, a szintek, funkciók, felelősségek és kompetenciák az ISO folyamataival összhangban lettek kialakítva, valamint a folyamatok és partnerkapcsolatok a hivatali stratégiával és az ügyfelek elvárásaival összhangban kerültek meghatározásra. A hivatali teljesítményben és irányításban a szükséges változtatásokat a belső auditok, vezetőségi átvizsgálások során azonosítják és rangsorolják. Az esélyegyenlőségre hangsúlyt fektet a Hivatal az ügyfelek differenciált szükségletei figyelembevételével. Az integrált minőségirányítási rendszer bevezetése és tanúsíttatása megtörtént. Az e-kormányzati stratégiával összhangban lettek a Hivatal stratégiai és operatív céljai meghatározva a Jedlik-tervben. Részvétel az ÁROP szervezetfejlesztési programban, aminek része a CAF önértékelés.	
Fejlesztendő területek	VIR kialakítása (folyamatban), a folyamatos figyelemmel kísérés eredményeinek vezetői eszközként való felhasználása.	
Intézkedési javaslat	Az EKOP II. projekt keretében a fejlesztése folyamatban van.	



1. VEZETÉS	
<b>1.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSZTÖNÖZZE, TÁMOGASSA A MUNKATÁRSAKAT, ÉS PÉLDÁT MUTASSON SZÁMUKRA.</b>	
<b>ÉRTÉK 82</b>	
Erősségek	Meghatározza a hosszú távú sikerekhez szükséges értékeket és biztosítja azok érvényesülését, a hozzá szükséges megfelelő környezet kialakítását és mindezzel összhangban példamutatóan cselekszik. Ösztönzi és támogatja a munkatársait feladatainak végrehajtásában. Anyagi és egyéb eszközök alkalmazásával elismeri az egyéni és a csoport teljesítményeket. Lehetőséget biztosít a munkavégzés során felmerülő kérdések, problémák megbeszélésére, vélemények kinyilvánítására. Folyamatosan tájékoztatja a munkatársakat a Hivatalt érintő kulcsfontosságú témákról, döntésekről, intézkedésekről. Szociális juttatások biztosítása. Olyan bizalmi légkört teremt, amelyben a munkatársak javaslatokat, visszajelzéseket tehetnek a működés folyamatos javítása és fejlesztése érdekében.
Fejlesztendő területek	A vezetői pozitív visszajelzés hiánya a munkatársak részére a teljesítmény javítása érdekében. A vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom és kommunikáció erősítése.
Intézkedési javaslat	A nem anyagi természetű motivációs eszközök, szóbeli elismerések alkalmazása.

1. VEZETÉS	
<b>1.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A POLITIKAI DÖNTÉSHOZÓKKAL ÉS MÁS ÉRDEKELT FELEKKEL HATÉKONY KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS ÁPOLJON.</b>	
<b>ÉRTÉK 87</b>	
Erősségek	A Hivatal a hatósági működésének sokrétű tapasztalataiból merítve kapcsolódik be a kormányzat stratégiai, jogalkotási, valamint nemzetközi és európai együttműködési feladatainak ellátásába – mind közvetlenül a szellemi tulajdon területén, mind pedig a kapcsolódó szakpolitikai témákban. Középtávú stratégiája, a Jedlik-terv alapelvei – különösen az együttműködés és az egyensúlyra törekvés elvei – nagyban megkövetelik a szellemi tulajdoni politika és más szakpolitikák párbeszédét, az érdekkiegyenlítő mechanizmusok tudatos működtetését. A stratégia szorosan kapcsolódik az Alaptörvény egyes rendelkezéseihez, a Nemzeti Együttműködés Programjában szereplő számos célkitűzéshez, az Új Széchenyi Tervhez, az Európa 2020 Stratégiához és a Nemzeti Reform Programhoz, a Magyar Programhoz, a Nemzeti KFI-stratégia tervezetéhez, valamint az Európai Bizottság szellemi tulajdonnal kapcsolatos stratégiai dokumentumához. Illeszkedik továbbá a kormányzati stratégiai dokumentumok felülvizsgálatával kapcsolatos feladatokhoz, valamint a 2013. évi Nemzeti Reform Program előkészítésével összefüggő feladatokhoz is.
Fejlesztendő területek	Annak meghatározása, hogy a hatékony kapcsolat érdekében, mely potenciális felek, érdekelték igényének kielégítését tudjuk felvállalni.
Intézkedési javaslat	Az e tekintetben potens érdekelt felek körének definiálása, igényeik azonosítása.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS	
<b>2.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK JELENLEGI ÉS JÖVŐBENI IGÉNYEIRE VONATKOZÓ, VALAMINT A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ADATOKAT GYŰJTSSON A SZERVEZET STRATÉGIÁJÁNAK FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ ÉS TERVEI AKTUALIZÁLÁSÁHOZ.</b>	
<b>ÉRTÉK 82</b>	
Erősségek	A Hivatal folyamatosan figyelemmel van a szellemi tulajdonvédelemmel összefüggő nemzetközi tendenciákra, rendszeresen elemzi és követi az érdekelt felek igényeit, elvárásait, a gazdasági, társadalmi, jogi környezet változásait. Az integrált irányítási rendszer eszközeivel méri a folyamatokat és elemzi az auditok eredményeit, helyesbítő, megelőző tevékenységet folytat, feltárja a folyamatban levő kockázatokat.
Fejlesztendő területek	A Hivatal működésével kapcsolatos kockázatok feltárása, kiterjesztése a humán erőforrás kapacitására is.
Intézkedési javaslat	A munkatársak túlterheltsége miatti kockázatok felmérése, elemzése.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS	
<b>2.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLTALA GYŰJTÖTT ADATOKBÓL NYERT INFORMÁCIÓK ALAPJÁN ALAKÍTSA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT.</b>	
<b>ÉRTÉK 83</b>	
Erősségek	A küldetés, jövőkép meghatározott a Jedlik-tervben, a stratégiai célok lebontásra kerülnek az éves munkatervben. Az ISO rendszerben éves minőségi célkitűzéseket fogalmazunk meg, minőségpolitikánk és információbiztonsági politikánk meghatározott, évente felülvizsgáljuk. Információbiztonsági kockázatelemzés és éves Kockázatjavítási tervet készítünk.
Fejlesztendő területek	Stratégia felülvizsgálata, aktualizálása.
Intézkedési javaslat	A stratégiai célkitűzések megvalósulásának figyelemmel kísérése, időszaki elemzése, a szükséges módosítások elvégzése.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS	
<b>2.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGISMERTESSE, BEVEZESSE ÉS RENDSZERESEN FELÜLVIZSGÁLJA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT A TELJES SZERVEZET TEKINTETÉBEN.</b>	
<b>ÉRTÉK 83</b>	

Erősségek	Éves minőségcélok megfogalmazása a stratégiával összhangban, ezek lebontása az egyén szintjére, a rájuk vonatkozó tervek és feladatok formájában. Belső információs hálózat működtetése. Teljesítményértékelő rendszer (TÉR) működtetése.
Fejlesztendő területek	Fejlesztendő a szervezeten belüli párbeszéd a szakterületek céljai és feladatai tekintetében.
Intézkedési javaslat	A prioritások, időkeretek meghatározása. Indikátorrendszer felülvizsgálata.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS

<b>2.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGTERVEZZE, BEVEZESSE ÉS FELÜLVIZSGÁLJA A SZERVEZETEN BELÜLI INNOVÁCIÓT ÉS VÁLTOZÁSOKAT.</b>		<b>ÉRTÉK 80</b>
Erősségek	A tervezésben, bevezetésben és felülvizsgálatban is minden munkavállalói szint képviselteti magát, így a problémák azonosítása és az azokra történő megoldáskeresés is alulról történhet, gyakorlati szempontok figyelembevételével. A változtatásokhoz szellemi és anyagi erőforrás is a rendelkezésre áll. A Hivatal fejleszti az innovációs kultúrát, mely a szakmai területeken különös hangsúlyt kap a tanuló műhelyek, jó nemzetközi gyakorlatok átvétele kapcsán. Fontos Hivatal által támogatott szempont a fiatal munkatársak mentorálása, szakmai képzése. Új lehetőségként alkalmazható az e-learning képzés, mely segíti a hatékony időgazdálkodást.	
Fejlesztendő területek	A külföldi társhivatalok, nemzetközi szervezetek között folyó tudás- és tapasztalat-megosztásban, saját rendszerünket úgy kell fejleszteni, hogy tevékenységünk során - nemzetközi összehasonlításban is - a legjobb gyakorlatok elemeit alkalmazhassuk.	
Intézkedési javaslat	Hatékony változásmenedzsment bevezetése. (Számítástechnikai háttérprogramok hatékonyabb kiépítése.) A változásmenedzsment az ÁROP projekt keretében folyamatban van.	

3. MUNKATÁRSÁK

<b>3.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY EMBERI ERŐFORRÁSAIT A STRATÉGIÁJÁVAL ÉS TERVEIVEL ÖSSZHANGBAN, ÁTLÁTHATÓ MÓDON TERVEZZE, IRÁNYÍTSA ÉS FEJLESSZE.</b>		<b>ÉRTÉK 82</b>
Erősségek	Az emberi erőforrás-szükséglet rendszeres elemzése, a felek igényeire és a szervezet stratégiájára figyelemmel. A szervezet küldetésének megvalósításához szükséges munkaerő-gazdálkodás, amely figyelembe veszi a feladatok és felelőségek megfelelő elosztását. A felvételre, az előléptetésre, a jutalmakra és a vezetők kiválasztására vonatkozó jogszabályi előírásokkal összhangban lévő átlátható hivatali alapelvek és politika kialakítása és bevezetése. Kompetenciaprofilok, munkaköri és feladatleírások alkalmazása a szervezet munkaerő-felvételi rendszerében. A kiválasztás és közszolgálati életpálya kialakítása során tisztességes foglalkoztatást és esélyegyenlőséget biztosítunk (megbízott esélyegyenlőségi referens van!).	
Fejlesztendő területek	Közép- és hosszútávú HR stratégia kialakítása.	
Intézkedési javaslat	Közép- és hosszútávú HR stratégia kialakítása (folyamatban van). A humánerőforrás tekintetében tudásbázis létrehozása. (Az ÁROP projekt keretében folyamatban van.)	

3. MUNKATÁRSÁK

<b>3.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI CÉLOKKAL ÖSSZHANGBAN FELMÉRJE, FEJLESSZE ÉS FELHASZNÁLJA A MUNKATÁRSÁK KOMPETENCIÁIT.</b>		<b>ÉRTÉK 81</b>
Erősségek	A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kidolgozása, jóváhagyása és szükség szerinti felülvizsgálata valamennyi munkatárs részére (jogszabályi előírásokkal szorosan összhangban). A munkahelyi képzési és fejlesztési programok hatásának, továbbá a képzések keretében nyújtott ismeretek szervezeten belüli átadásának értékelése az eredményesség, a költségek és a költséghatékonyság szempontjából. A vezetői és irányítási képességek és kompetenciák fejlesztése. A Hivatal támogatja és fejleszti a munkatársak kompetenciáit, szakmai tudását, támogatja az új munkatársak beilleszkedését, a munkavégzés során tekintettel van az egyéni élethelyzetekre (pl. eltérő munkarend kérése). A képzési programokban, mint a hivatali gazdálkodás egész területén nagy szerephez jut a költséghatékonyság, így az e-oktatás, munkahelyi képzés.	
Fejlesztendő területek	A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás*, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése egyéni és szervezeti szinten, valamint e felmérések eredményeinek rendszeres összevetése a szervezeti igényekkel.	
Intézkedési javaslat	A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása, kidolgozása és kommunikálása.	

3. MUNKATÁRSÁK

<b>3.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A NYÍLT PÁRBESZÉD ÉS A FELHATALMAZÁS ALKALMAZÁSA, VALAMINT JÓLLÉTÜK TÁMOGATÁSA RÉVÉN FOKOZZA A MUNKATÁRSÁK BEVONÁSÁT.</b>		<b>ÉRTÉK 80</b>
--	--	---------------------

Erősségek	Jó munkakörülmények biztosítása, beleértve az egészségvédelmi és egyéb munkabiztonsági előírásokat. Széles szociális háló. A jogszabályi keretek között, a hatósági munka jellegéből adódó sajátosságokhoz igazodóan olyan körülmények biztosítása, amelyek alkalmasak arra, hogy a dolgozók számára ésszerű egyensúlyt teremtsenek a munka és a magánélet között (eltérő munkarend, távmunka), figyelemmel a részmunkaidősökre és a gyermekgondozási távolléten tartózkodókra. A munkatársak juttatásainak tervezése és felülvizsgálata, a jogszabályi előírásokhoz igazodóan.
Fejlesztendő területek	Rendszeres felmérések elvégzése a munkatársak körében, beleértve a felmérési eredmények és a felmérések alapján indított fejlesztések ismertetését (a jelenlegi gyakorlat szerint ez csak speciális területeken – egészségügyi szűrés, büfé, üdülők - történik).
Intézkedési javaslat	Munkatársi belső elégedettség felmérés.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	
<b>4.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY FONTOSABB PARTNEREIVEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI, ÉS ÁPOLJA AZOKAT.</b>	<b>ÉRTÉK 84</b>
Erősségek	A Hivatal számos szervezettel működik együtt több mint egy évtizede, és az együttműködő szervezetek száma évről évre nő. A Hivatal folyamatosan keresi a lehetséges partnereket, felméri az együttműködés lehetőségeit és kidolgozza az együttműködés feltételeit. Az együttműködések többnyire hosszú távúak, így lehetőség nyílik arra, hogy a társadalom minél szélesebb rétege ismerje meg a közös tevékenység révén elért eredményeket. Nemzetközi társszervezetekkel való többszintű, intenzív kapcsolattartás jellemző a Hivatalra (EPO, WIPO, OHIM, ..)
Fejlesztendő területek	A Hivatal működése szempontjából meghatározó jelentőségű, azonosított partnerekkel való kapcsolattartás.
Intézkedési javaslat	A partnerkapcsolatok eredményességének folyamatos ellenőrzése és értékelése.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	
<b>4.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLLAMPOLGÁROKKAL/ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS TARTSON FENN.</b>	<b>ÉRTÉK 85</b>
Erősségek	Kezdeményező jellegű tájékoztatáspolitikai alkalmazása. Az ügyfelek elképzeléseinek, javaslatainak és panaszainak megismerését célzó aktív fellépés kereteinek meghatározása és az ezek összegyűjtéséhez alkalmas eszközök hasznosítása, az eredmények felhasználása, közzététele. A szervezet tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása (pl. éves jelentések kiadása, sajtókonferenciák megtartása és a releváns információ interneten keresztül történő közzététele).
Fejlesztendő területek	Az állampolgárok/ügyfelek elképzeléseinek, javaslatainak és panaszainak megismerésének fejlesztése és elektronikus úton való fogadása. E-panasz. Az ügyfelek elvárásainak hatékonyabb kezelése azáltal, hogy a szervezet tudatosítja az ügyfelek körében az általuk elvárható szolgáltatások körét és minőségi szintjét.
Intézkedési javaslat	A joggyakorlat és jogalkalmazás transzparensse tétele az ügyfelek számára. (Az ÁROP projekt keretében folyamatban van.)

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	
<b>4.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY PÉNZÜGYEIT MEGFELELŐEN KEZELJE, IRÁNYÍTSA.</b>	<b>ÉRTÉK 87</b>
Erősségek	A Hivatal pénzügyi munkája során biztosítja a költségvetési átláthatóságot, a feladatellátás során a források költséghatékony felhasználására törekszik figyelemmel az államháztartási/pénzügyi szabályokra, a szakmai feladatellátás prioritására, forrásigényére. Az ellenőrzések a Hivatal tevékenységét jónak minősítették. A pénzügyi döntések kockázatainak és lehetőségeinek elemzése. A pénzügyi források költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználásának biztosítása, az azt támogató költségelszámolási és kontrollring rendszerek alkalmazásával. A pénzügyi felelősség megfelelő szintre történő delegálása, decentralizálása. A szervezet teljesítményét mutató adatok megjelenítése a költségvetési dokumentumokban.
Fejlesztendő területek	Pénzügyi szoftver (SAP) fejlesztése.
Intézkedési javaslat	Az SAP fejlesztése (folyamatban van).

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	
<b>4.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY HASZNOSULJON A SZERVEZETBEN RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ INFORMÁCIÓ ÉS TUDÁS.</b>	<b>ÉRTÉK 82</b>
Erősségek	Az információ és tudás szervezeten belüli kezelése és tárolása a stratégiai és működési célokkal összhangban történik. Működnek a belső információelosztási csatornák (pl.: intranet, körlevél), így minden munkatárs hozzájut a saját feladataihoz és célkitűzéseikhez kapcsolódó információkhoz és tudáshoz. A munkatársak a betanítást elvégzik új munkaeö munkába állásakor, ezzel segítve elő a tudás folyamatos átadását és megosztását. A munkatársak tapasztalataikat, tudásukat a munkafolyamatok letérképezésében (ISO folyamatábrák), módszertani útmutató, egyéb belső segédletek megszerkesztésével kamatoztatják. Az esélyegyenlőséget az adatok, információk cseréje, az információkhoz való hozzáférés terén is biztosítja a szervezet. A titoktartási kötelezettség biztosítja bizonyos munkakörökben a kulcsfontosságú információknak a szervezet keretein belül maradását, ha a munkatárs távozna a szervezetből.

Fejlesztendő területek	Tudásmenedzsment hatékonysága (információ és tudás szervezeten belüli kezelésére, tárolására és értékelésére szolgáló rendszerek kifejlesztése)
Intézkedési javaslat	A szervezet rendelkezésére álló információ és tudás állandó figyelemmel kísérése, ezek alkalmazhatóságának, helyességének, megbízhatóságának és védelmének biztosítása.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	
<b>4.5. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MENEDZSELJE TECHNOLÓGIÁJÁT.</b>	
<b>ÉRTÉK</b>	
<b>81</b>	
Erősségek	Az új, innovatív technológiai megoldások (pl. elektronikus ügyintézés, e-iratbetekintés) folyamatos figyelemmel kísérése, és szükség esetén a Hivatalnál alkalmazott technológia kezeléséhez kapcsolódó irányelvek és tervek felülvizsgálata. A szervezet stratégiájával és céljaival összhangban álló tervek kialakítása a szervezetenél alkalmazandó technológiák kezelésére, a használt technológia költséghatékony alkalmazása, technológia biztonságos, eredményes és hatékony felhasználásának biztosítása, (Tanúsított ISO 27001-es és ISO 20000-es rendszert üzemeltetünk) EKOP II. Projektben belül fejlesztjük az elektronikus ügyintéztést.
Fejlesztendő területek	Titkos adatok kezelése, különösen az elektronikusan hozzáférhető adatvagyon tekintetében.
Intézkedési javaslat	Az elektronikus adatvagyon rendezettségének kialakítása, folyamatos szintfenntartással.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	
<b>4.6. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ESZKÖZEIT ÉS VAGYONTÁRGYAIT KEZELJE.</b>	
<b>ÉRTÉK</b>	
<b>88</b>	
Erősségek	Egysúlyteremtés az infrastruktúra költséghatékonysága, valamint a munkatársak és az ügyfelek igényei és elvárásai között Az irodai létesítmények biztonságos, hatékony és ergonomiai szempontból megfelelő használatának biztosítása a stratégiai és működési célok, a munkatársak igényei, a helyi kultúra és a fizikai korlátozó tényezők figyelembevételével Az épület, irodahelyiségek, eszközök és anyagok hatékony, ezen belül különösen költséghatékony, és fenntartható karbantartásának biztosítása. Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása, összhangban a munkatársak, az állampolgárok/ügyfelek igényeivel és elvárásaival. A tárgyi eszközök kezelésére irányuló integrált politika kidolgozása, amely kiterjed a biztonságos újrahaznosításra/ártalmatlanításra is.
Fejlesztendő területek	Fűtésszabályozás kiterjesztése a Hivatal egészére.
Intézkedési javaslat	A fűtőtestek szabályozó szeleppel való felszerelése.

5. FOLYAMATOK	
<b>5.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK BEVONÁSÁVAL KIALAKÍTSA, MŰKÖDTESSE ÉS FEJLESSZE FOLYAMATAIT ÉS AZOK RENDSZERÉT.</b>	
<b>ÉRTÉK</b>	
<b>86</b>	
Erősségek	Jól működő, tanúsított ISO minőségirányítási rendszert működtet a Hivatal. A rendszerben kijelölt folyamatgazdák, belső auditorok bevonásával működteti, fejleszti folyamatait, határozza meg a folyamatok értékeléséhez szükséges mérőszámokat. A Hivatal integráltan építette ki és vezette be a minőségirányítási és információbiztonság irányítási rendszerét, mely bővítése és újratanúsítása sikeresen megtörtént. A tanúsítás 2013 decemberétől kiterjed a közös jogkezelők felügyeletét és a kutatás-fejlesztés minősítését előíró folyamatokra, valamint két funkcionális területre is (HR, IT). A Hivatali ISO rendszer három szabvány követelményeinek felel meg: MIR (minőségirányítási), IBIR (információbiztonsági), ISZIR (informatikai szolgáltatásirányítási).
Fejlesztendő területek	A folyamatok rendszeres racionalizálása, jogszabályi módosítások átvezetése a folyamatgazdák által, azok kommunikálása az érintett szervezeti egységek felé.
Intézkedési javaslat	A folyamatban érintett szervezeti egységek, munkatársak tájékoztatása a változásokról.

5. FOLYAMATOK	
<b>5.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZOLGÁLTATÁSOKAT, TERMÉKEKET BIZTOSÍTSON ÉS FEJLESSZEN.</b>	
<b>ÉRTÉK</b>	
<b>85</b>	
Erősségek	A Hivatal honlapja naprakész információkkal rendelkezik az ügyfelek és munkatársak részére; az egyes oltalmi formáknak megfelelő tájékoztató füzetek, nyomtatványok segítik az ügyfeleket a beadványok készítésénél. A Hivatal adatbázisa, elektronikus szolgáltatásai, munkarendje, valamint a beadványok fogadására szolgáló 24 órás érkeztető készülék, az ügyfél elégedettség mérés mind a Hivatal ügyfélbarát jellegét bizonyítja.
Fejlesztendő területek	Adatbiztonság.
Intézkedési javaslat	Megfelelő szakértelemmel hibalehetőségek (támadási felületek) felkutatása.

5. FOLYAMATOK	
<b>5.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSSZEHANGOLJA FOLYAMATAIT A SZERVEZETEN BELÜL, ILLETVE AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ SZERVEZETEK FOLYAMATAIVAL.</b>	
<b>ÉRTÉK 83</b>	
Erősségek	A Hivatal erőfeszítéseket tesz arra, hogy a jogszabályokban meghatározott közfeladatai hatékonyabb ellátásába szakmai partnereket vonjon be (pl: HIPAvilon Magyar Szellemi Tulajdon Ügynökség Nonprofit Kft.) és az együttműködést a lehető legszélesebben kiterjessze. Különös hangsúlyt helyez olyan rendszerek felállítására, melyek a biztonságos adatszérést lehetővé teszik. Működése során prioritást kap a saját és más szervezetek képviselőiből felállított munkacsoportok működtetése. Törekszik a keresztfunkcionális munkacsoportokat ösztönző rendszerek kialakításának feltételei biztosítására.
Fejlesztendő területek	Közös munka platformjainak kialakítása a szervezeti egységek között.
Intézkedési javaslat	Munkacsoportok, adatbázisok kialakítása.

6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK	
<b>6.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE* ALAPJÁN ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN</b>	
<b>ÉRTÉK 83</b>	
Erősségek	A Hivatal különös figyelmet fordít az ügyfelek igényeinek megismerésére és panaszainak kezelésére azzal a céllal, hogy erősítse a hatósági tevékenység szolgáltató jellegét és partneri viszonyt tartson fenn az ügyfelekkel. Ügyfélelégedettség mérési rendszert tart fenn. A Hivatal munkarendje (pl: ügyfélszolgálat) igazodik az állampolgárok/ügyfelek igényeihez /elvárásaihoz, megközelíthetőség, akadálymentesítés, nyitvatartási idő, várakozási idő, szolgáltatásokról való tájékoztatás tisztességes és világos, egyéni igényekre szabott stb. tekintetében egyaránt. A szervezet részt vesz a külföldi társhivatalok, nemzetközi szervezetek között folyó tudás- és tapasztalat-megosztásban, saját rendszerét úgy működteti, illetve lehetőség szerint fejleszti, hogy tevékenysége során - nemzetközi összehasonlításban is - a legjobb gyakorlatok elemeit alkalmazhassa.
Fejlesztendő területek	Adatbázisok, űrlapok elérhetőségének biztosítása valamennyi általánosan használt böngészőből (pl. safari.. );
Intézkedési javaslat	Az elérhetőség biztosítása valamennyi böngészőből.

6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK	
<b>6.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN</b>	
<b>ÉRTÉK 81</b>	
Erősségek	Folyamatainkban, ahol a jogszabály nem határoz meg kötelező határidőt, ott az ügyfeleink érdekét szem előtt tartva csökkentjük az átfutási időt, hogy ügyfeleink mielőbb hozzájussanak a döntéseinkhez. Növekedett az átfutási idővel kapcsolatos eredmény. Az oktatások terén az előadók úgy választjuk ki, hogy akik az előző elégedettségmérés alkalmával magas pontszámot értek el a jövőben több kurzuson oktathatnak. Egyenlő bánásmód az ügyintézés során megvalósul.
Fejlesztendő területek	A Hivatal telefonos elérhetőségének fokozása.
Intézkedési javaslat	Annak felülvizsgálata, hogy <ul style="list-style-type: none"> <li>- az ügyintéző telefonja foglaltat jelezen, ha már vonalban van egy ügyféllel. Ezáltal a telefonáló ügyfélben tudatosul, hogy később próbálkozzon újra.</li> <li>- a Hivatal száma jelenjen meg a hívott félnél, ezáltal lehetőséget biztosítva a visszahívásra.</li> <li>- a Hivatali telefonkönyv kikerüljön a honlapra.</li> </ul>

7. MUNKATÁRSÁKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	
<b>7.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A MUNKATÁRSÁK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN</b>	
<b>ÉRTÉK 75</b>	
Erősségek	A Hivatal teljesítményével és arculatával általában elégedettek a munkatársak. Egyre jobb lesz a Hivatal ismertsége az állampolgárok körében, és egyre inkább felértékelődik az a tevékenység, amivel a Hivatal foglalkozik. A Szakmai Nap és az éves munkaértekezlet alkalmat ad a munkatársaknak a szervezet jövőképe, küldetésének és értékeinek jobb megismerésére. A munkatársak értékelése folyamatos a TÉR szempontjai szerint történik. Az egészségvédelem megfelelő hangsúlyt kap a Hivatalban, sportkör, jóga, éves menedzszsűrűések, védőoltás, stb. Lehetőség van egyéni munkarendre a családjának számára, stb. Az esélyegyenlőség megteremtésére hangsúlyt fektet a Hivatal. A szervezet céljaival kapcsolatos továbbképzéseken vállaló részvétel támogatott.
Fejlesztendő területek	A munkatársak szükségleteinek és elvárásainak gyakoribb mérése.
Intézkedési javaslat	Munkatársi belső elégedettség felmérés évente egyszer.

7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK		ÉRTÉK
<b>7.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN</b>		<b>76</b>
Erősségek	A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók. A munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (munkatársi felmérésekben való részvétel aránya, munkacsoportok, többletfeladatok). A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók. Pályázatokban való részvétel. Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.	
Fejlesztendő területek	A munkatársak leterheltségének csökkentése kívánatos. (A munkatársak értékelése valós legyen.)	
Intézkedési javaslat	A munkatársak leterheltségének felülvizsgálata, terhelés optimalizálása. (A TÉR pontozási rendszerének hatékonyabb kommunikálása az értékelő vezetők felé. pl.: A 75% már a jó kategória, annál több már a kivételesen jó teljesítményt jelenti.)	

8. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK		ÉRTÉK
<b>8.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A TÁRSADALOM MEGÍTÉLÉSE ALAPJÁN</b>		<b>81</b>
Erősségek	A Hivatal társadalmi részvételének megítélése az innováció támogatása, a szerzői jogok tiszteletben tartásának fokozása, a gazdaságra gyakorolt hatása terén. A társadalom véleménye a Hivatal nyitottságáról, átláthatóságáról és etikus magatartásáról (pl. a közhivatalok alapelveinek/értékeinek, így például az egyenlőség és a folyamatosság elvének szigorú tiszteletben tartása). Nemzetközi szakmai elismerés. A Hivatalhoz tartozó szervezetek és testületek pl. HENT kiemelkedő tevékenysége. A Hivatal társadalmi hatásának megítélése a tekintetben, hogy milyen módon támogatja az állampolgárok demokratikus részvételét helyi, regionális, országos és nemzetközi szinten (pl. konferenciák, munkaértekezletek, konzultációk).	
Fejlesztendő területek	A Hivatal tevékenységének prezentálása (közérthetőbben) a médiában.	
Intézkedési javaslat	Tájékoztató anyagok frissítése, újabbak kibocsátása.	

8. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK		ÉRTÉK
<b>8.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN</b>		<b>82</b>
Erősségek	A Hivatal munkatársai számos nemzeti és nemzetközi rendezvényre kapnak meghívást mind hallgatóként, mind előadóként. A Hivatal számos nemzeti és nemzetközi projektben vesz részt, esetenként vezetőként. A Hivatal tisztségviselői több nemzetközi szervezetben töltenek be vezető szerepet. Környezetvédelmi szabványok betartása, újrafelhasznált anyagok alkalmazása, környezetbarát szállítási módszerek alkalmazása, költségek csökkentése. A Hivatal nyugdíjas munkavállalóival való folyamatos kapcsolattartás, segítségnyújtás. A munkatársak egészségmegőrzése érdekében nyújtott prevenciók vizsgálatok igénybevétele lehetősége. Hatékony tudásmegosztás és információcsere.	
Fejlesztendő területek	A Hivatal társadalmi szerepvállalással kapcsolatos tevékenységének nagyobb publicitása a szervezeten belül és kívül. Munkatársak közösségi munkavégzésben, jótékonyági programokban való részvételének elősegítése.	
Intézkedési javaslat	Egy egységes álláspont kinyilvánítása a Hivatal részéről, hogy milyen típusú tevékenységeket tud támogatni a társadalmi szerepvállalás területén, ezáltal a munkatársak számára is ismertté tenni mind a fogalmat, mind a közreműködés mikéntjét.	

9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK		ÉRTÉK
<b>9.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „KÜLSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (A SZERVEZET EREDMÉNYEI ÉS HATÁSA)</b>		<b>87</b>
Erősségek	A Hivatal a szellemi tulajdon-védelem országos hatáskörű szerve. A Hivatal több mint 100 éve folyamatosan látja el az iparjogvédelem területén a hatósági feladatokat. Egyedülálló nyilvános szakkönyvtárat működtet. Kutatási szolgáltatásokat nyújt. Különböző tájékoztató / innovációs központok létrehozásában vett részt, a szervezeteket szakmailag támogatja (Kereskedelmi és Iparkamarák, PATLIB központok, TT irodák). Pályázatok egyetemi hallgatóknak és a gazdasági szintér más szereplőinek. Hivatali nyílt nap rendezése. Garibaldi esték, kiállítások rendezése.	
Fejlesztendő területek	A Hivatal eredményességét alátámasztó mutatók felülvizsgálata, jobb kommunikálása. Az eredmények publicitásának erősítése.	

<i>Intézkedési javaslat</i>	Teljesítményindikátorok meghatározása, 4-5 darab, ami a szervezet teljesítményét mutatja. (Az ÁROP projekt keretében a Hivatal eredményességét alátámasztó mutatók (öt darabra) szűkítése folyamatban van.)
-----------------------------	--

9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK		ÉRTÉK
<b>9.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „BELSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (MŰKÖDÉS HATÉKONYSÁGA)</b>		<b>84</b>
Erősségek	A Hivatal fenntartja és fejleszti az ISO 9001:2008 szabvány követelményeinek megfelelő minőségirányítási rendszert a Hivatal hatáskörébe tartozó iparjogvédelmi, szerzői jogi és a kutatás-fejlesztés minősítésével kapcsolatos hatósági vizsgálatokra és eljárásokra, a szellemi tulajdonvédelmi dokumentációs, információs és oktatási tevékenységre, valamint az alaptevékenység keretében nyújtott szolgáltatásokra vonatkozóan. Ennek szellemében az ügyfélélegedtség mérés mellett alkalmazza és fejleszti a belső audit rendszerét és belső teljesítményértékelő rendszerét. Különös hangsúlyt fektet a belső ellenőrzésére, a beszámolók, jelentések elkészítésére. Tevékenysége ellátása során, a lehetőségek szerint támogatja az adminisztratív terhek csökkentését, támogatja az együttműködések költség- és időtakarékoság céljából.	
Fejlesztendő területek	Belső információs rendszer fejlesztése a vezetők és munkatársak közötti kommunikációra. Kétoldalú információáramlás a hatékonyság érdekében.	
<i>Intézkedési javaslat</i>	Az Elnöki Értekezleten elhangzottakról a főosztályvezetők főosztályi értekezleteken, illetve az osztályvezetők osztályértekezleteken való kommunikálása a munkatársak számára. Mindkét szinten az elhangzottakról emlékeztető készítése, melyben nyomon követhető a munkatársak tájékoztatása. Az emlékeztetőben a feladatok, határidők, felelősök megjelölése, az aktuális prioritások rögzítése.	



Szellemi Tulajdon  
Nemzeti Hivatala



SZÉCHENYI TERV

## INTÉZKEDÉSI PROGRAM

### A CAF 2013

#### SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉSI MÓDSZER BEVEZETÉSE

#### A SZELLEMI TULAJDON NEMZETI HIVATALÁBAN

#### 3. MELLÉKLET

Jóváhagyta:

Dr. Bendzsel Miklós

elnök

Budapest, 2014. április 30.



Jelen dokumentum annak a CAF értékelés eredményeit mutatja be, amelyet a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala az ÁROP 1.2.18/A projekt keretében végzett el.

Az önértékelési jelentés eredményeinek ismeretében az alábbi fejlesztési intézkedéseket kívánjuk végrehajtani.

## 1. INTÉZKEDÉS

### 4.1. ALKRITÉRIUM: MIT TESZ A SZERVEZT ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY FONTOSABB PARTNEREIVEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS ÁPOLJA AZOKAT

#### Feladat:

**A Hivatal működése szempontjából meghatározó jelentőségű, azonosított partnerekkel való kapcsolattartás fejlesztése.**

Intézkedés	<b>A Hivatal számára fontos partnerek azonosítása, az azonosított partnerekkel a kapcsolatok eredményességének folyamatos ellenőrzése, értékelése.</b>
Felelős	Dr. Németh Gábor IF főosztályvezető
Az intézkedés végrehajtásában résztvevő szervezeti egységek	IF Együtműködési és Tájékoztatási Osztály, JNF Nemzetközi Együtműködési Osztály
Terület (fókusz)	A Hivatal potens, külső partnerei
Érdekeltek felek	Az SZTNH és a külső partnerei
Az önértékelésben meghatározott erősségek	A Hivatal számos szervezettel működik együtt több mint egy évtizede, és az együtműködő szervezetek száma évről évre nő. A Hivatal folyamatosan keresi a lehetséges partnereket, felméri az együtműködés lehetőségeit és kidolgozza az együtműködés feltételeit. Az együtműködések többnyire hosszú távúak, így lehetőség nyílik arra, hogy a társadalom minél szélesebb rétege ismerje meg a közös tevékenység révén elért eredményeket. Nemzetközi társszervezetekkel való többszintű, intenzív kapcsolattartás jellemző a Hivatalra (EPO, WIPO, OHIM, ..)
Szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	3 fő/ 3-5 nap
Költségvetés	-
Kezdési időpont	2014. április 30.
Becsült határidő	2014. október 15. ISO vezetőségi átvizsgálásig

2. INTÉZKEDÉS:

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

**Feladat:**

**A joggyakorlat és jogalkalmazás transzparensé tétele az ügyfelek számára.**

Intézkedés	<p><b>Az állampolgárok/ügyfelek elképzelései, javaslatai és panaszai megismerésének fejlesztése és elektronikus úton való fogadása. E-panasz.</b></p> <p><b>Az ügyfelek elvárásainak hatékonyabb kezelése azáltal, hogy a szervezet tudatosítja az ügyfelek körében az általuk elvárható szolgáltatások körét és minőségi szintjét.</b></p>
Felelős	Babilai Ildikó ISO IIR vezető
Az intézkedés végrehajtásában résztvevő szervezeti egységek	Minden főosztály, ahol ügyfél-elégedettséget mérünk.
Terület (fókusz)	Az ügyfelek
Érdekeltek felek	Az SZTNH és ügyfelei.
Az önértékelésben meghatározott erősségek	<p>Kezdeményező jellegű tájékoztatáspolitikai alkalmazása.</p> <p>Az ügyfelek elképzeléseinek, javaslatainak és panaszainak megismerését célzó aktív fellépés kereteinek meghatározása és az ezek összegyűjtéséhez alkalmas eszközök hasznosítása, az eredmények felhasználása, közzététele.</p> <p>A szervezet tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása (pl. éves jelentések kiadása, sajtókonferenciák megtartása és a releváns információ interneten keresztül történő közzététele).</p>
Kontextus és fejlesztendő területek	<p>Panaszkezelő rendszer fejlesztése (IT fejlesztés).</p> <p>Belső utasítás módosítása.</p> <p>Ügyfelek elvárásának hatékony kezelése.</p>
Korlátok	<p>A Hivatal tevékenységével összefüggő panasz definiálhatósága.</p> <p>A közérdekű bejelentések, panaszok kezelésének jogszabályi megfeleltetése.</p>
Szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	Napi munkavégzéstől nem választható el. Külön erőforrást nem igényel.
Költségvetés	IT fejlesztésnek lehetnek költségei, előre nem meghatározható.
Kezdési időpont	2014. április 30.
Becsült határidő	2014. október 15. ISO vezetőségi átvizsgálásig

**3. INTÉZKEDÉS:**

**6.2. ALKRITÉRIUM: MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLETEI, ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN**

**Feladat:**

**A Hivatal telefonos elérhetőségének fokozása.**

Intézkedés	<p><b>Annak felülvizsgálata, hogy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- az ügyintéző telefonja foglaltat jelezzen, ha már vonalban van egy ügyféllel. Ezáltal a telefonáló ügyfélben tudatosul, hogy később próbálkozzon újra.</li> <li>- a Hivatal száma jelenjen meg a hívott félnél, ezáltal lehetőséget biztosítva a visszahívásra.</li> <li>- a hivatali telefonkönyv kikerüljön a honlapra.</li> </ul>
Felelős	Szendefi Attila GIF főosztályvezető-helyettes
Az intézkedés végrehajtásában résztvevő szervezeti egységek	A Hivatal minden szervezeti egysége
Terület (fókusz)	Az ügyfelek
Érdekeltek felek	A Hivatal telefonos rendszerének fejlesztésért, és a honlapért felelős szervezeti egységei
Az önértékelésben meghatározott erősségek	Folyamatainkban, ahol a jogszabály nem határoz meg kötelező határidőt, ott az ügyfeleink érdekét szem előtt tartva csökkentjük az átfutási időt, hogy ügyfeleink mielőbb hozzájussanak a döntéseinkhez. Növekedett az átfutási idővel kapcsolatos eredmény. Az oktatások terén az előadókat úgy választjuk ki, hogy akik az előző elégedettségmérés alkalmával magas pontszámot értek el a jövőben több kurzuson oktathatnak. Egyenlő bánásmód az ügyintézés során megvalósul.
Kontextus és fejlesztendő területek	Ügyfelek elvárásának hatékony kezelése
Szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	Telefonos rendszer fejlesztéséért felelős munkatárs napi feladatába építendő. A honlap karbantartással foglalkozó munkatársnak beépítendő a napi munkavégzésébe.
Költségvetés	Telefonos rendszer fejlesztésének költsége, előre nem meghatározható.
Kezdési időpont	2014. április 30.
Becsült határidő	2014. október 15. ISO vezetőségi átvizsgálásig

#### 4. INTÉZKEDÉS:

##### 7.1. ALKRITÉRIUM: MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A MUNKATÁRSÁK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN

###### Feladat:

A munkatársak szükségleteinek és elvárásainak gyakoribb mérése.

Intézkedés	<b>Munkatársi belső elégedettség felmérése évente egyszer.</b>
Felelős	Babilai Ildikó ISO IIR vezető Faragó-Hönig Ildikó HR osztályvezető
Az intézkedés végrehajtásában résztvevő szervezeti egységek	Humánpolitikai Osztály és külső tanácsadó
Terület (fókusz)	Funkcionális és menedzsment területek. (menedzsment, GIF, HR, IT fejlesztés és üzemeltetés)
Érdekelt felek	Az SZTNH alaptevékenységét ellátó munkatársai.
Az önértékelésben meghatározott erősségek	A Hivatal teljesítményével és arculatával általában elégedettek a munkatársak. Egyre jobb lesz a Hivatal ismertsége az állampolgárok körében, és egyre inkább felértékelődik az a tevékenység, amivel a Hivatal foglalkozik. A Szakmai Nap és az éves munkaértekezlet alkalmat ad a munkatársaknak a szervezet jövőképének, küldetésének és értékeinek jobb megismerésére. A munkatársak értékelése folyamatos a TÉR szempontjai szerint történik. Az egészségvédelem megfelelő hangsúlyt kap a Hivatalban, sportkör, jóga, éves menedzserszűrések, védőoltás, stb. Lehetőség van egyéni munkarendre a családanyák számára, stb. Az esélyegyenlőség megteremtésére hangsúlyt fektet a Hivatal. A szervezet céljaival kapcsolatos továbbképzéseken valló részvétel támogatott.
Kontextus és fejlesztendő területek	Munkatársak elégedettségének javítása
Feltárandó alternatív lehetőségek	Megvizsgálandó, hogy belülről történjen az elégedettség mérés lebonyolítása, vagy külső tanácsadó bevonása szükség a fejlesztésbe, aki elektronikus felületet biztosít, az anonim módon történő véleménynyilvánításhoz.
Szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	Csak a belülről történő kialakítás esetén releváns.
Költségvetés	Külső tanácsadó bevonása esetén a szerződéses féllel történt megállapodástól függ.
Kezdési időpont	2014. április 30.
Becsült határidő	2014. október 15. ISO vezetőségi átvizsgálásig