

# STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS TELJESÍTMÉNYSZERKEZET A HARGITA MEGYEI ÁLLAMPOLGÁROK ÉRDEKÉBEN A CAF-ALAPÚ MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI ESZKÖZ BEVEZETÉSÉVEL (CAFHR) PROJEKT SZÁMÁRA

## STRATEGIC PLANNING AND PERFORMANCE MANAGEMENT FOR CITIZENS OF HARGHITA COUNTY WITH THE INTRODUCTION OF THE CAF BASED QUALITY MANAGEMENT TOOL (CAFHR) PROJECT

Erdőssy Imre,<sup>1</sup> Kerekes László †,<sup>2</sup> Szőcs István<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ConsAct Kft., Budapest, Magyarország, [eimre@outlook.hu](mailto:eimre@outlook.hu)

<sup>2</sup> Bogdan Voda Egyetem, Közgazdasági Kar, Menedzsment. Kolozsvár, Románia, [kerekes\\_ladislau@outlook.com](mailto:kerekes_ladislau@outlook.com)

<sup>3</sup> Hargita Megyei Tanács. Csíkszereda, Románia, [szocsistvan@hargitamegye.ro](mailto:szocsistvan@hargitamegye.ro)

### Abstract

The Harghita County Council has decided to carry out a self-assessment to evaluate the adequacy of its processes in the framework of a complex organizational development project using the CAF (Common Assessment Framework). The outcome of the performed self-assessment showed the capabilities and results of the operation, as well as the tasks of ensuring short- and medium-term development. This article aims to point out the need and possibilities for improving administrative processes by presenting the experiences of the project. An important experience of the project is to prove the necessity of taking into account the specific features in addition to prove the general applicability of the model.

**Keywords:** CAF, Quality management, Hargita County Council.

### Összefoglalás

Hargita Megye Tanácsa úgy döntött, hogy egy komplex szervezetfejlesztési projekt keretében, a CAF- (Common Assessment Framework) keretrendszer alkalmazásával, önértékelést végez folyamatai megfelelőségének felmérésére és kiértékelésére. Az irányított önértékelés eredményei között kimutatásra kerültek a működés adottságai és eredményei, valamint a rövid és középtávú fejlődést biztosító feladatok. A cikk a projekt tapasztalatainak bemutatásával rá kíván mutatni a közigazgatási folyamatok fejlesztésének szükségességére és a fejlesztés lehetőségeire. A projekt fontos tapasztalata a modell általános alkalmazhatóságának bizonyításán túl az egyedi sajátosságok figyelembevétele elengedhetetlenségének igazolása.

**Kulcsszavak:** CAF, minőségmenedzsment, Hargita Megyei Tanács.

### 1. Egy szervezeti szintű teljesítménymérő eszköz – a CAF-modell bemutatása

A Közös Értékelési Keretrendszer (angol megfelelője: Common Assessment Framework, a továbbiakban CAF) egy teljes körű minőségirányítási eszköz (angol megfelelője: Total Quality

Management Tool, továbbiakban: TQM), amelyet a község képviselői dolgoztak ki a község számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol megfelelője: European Foundation for Quality Management, továbbiakban: EFQM) kiválóságmodelljét alapul véve. A tagállamokban

a közszolgálat fejlesztéséért felelős vezetők (főigazgatók) felkérésére készült el a minőségügyi szakemberekből álló, ún. Innovatív Közzszolgálati Munkacsoport közreműködésével. A CAF elősegíti a közigazgatási szerveknél a teljesítmény- és a hatékonyságorientált minőségfejlesztést a korszerű minőségmenedzsment technikák alkalmazásával. A modell egyszerű, könnyen használható és a közigazgatás önértékeléséhez megfelelő módszertani keretet kínál.

A CAF-ot úgy alakították ki, hogy a közigazgatási szektor minden területén használható, alkalmazható valamennyi szervezetben a nemzeti/szövetségi, regionális és helyi szinteken. A körülmények széles változatossága mellett is lehet használni, pl. szisztematikus fejlesztési program részeként vagy egy adott szervezeten belül a fejlesztésre irányuló munka kiindulási alapjaként.

A CAF alkalmazása egy szervezetnek az állandó fejlesztési folyamat beindításához megfelelő keretet nyújt. Így segíti:

- a bizonyítékokon alapuló értékelést, az európai országok közigazgatási szférájában széles körben elfogadott kritériumkészlet alapján;
- az előrehaladás és a teljesítmény kimagasló szintjeinek megállapítását;
- az irányítás következetességének kialakítását, valamint a szervezetfejlesztéshez szükséges tennivalókra vonatkozó konszenzus elérését;
- az elérni kívánt különböző eredmények és a támogató gyakorlati megoldások vagy adottságok közötti kapcsolatot;
- a munkatársak bevonását a fejlesztési folyamatba;
- előmozdítja a jó gyakorlati megoldások felszínre kerülését és e megoldások szervezeten belüli különböző területek közötti, illetve más szervezetekkel történő megosztásának lehetőségét;
- a különböző minőségügyi kezdeményezéseknek a hétköznapi munkafolyamatokba történő integrálását;
- a haladás időbeni mérését az időszakos önértékelések révén.

Azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítmény, az állampolgárok/ügyfelek, az emberek és a társadalom vonatkozásában mutakozó kiváló eredményeket a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon és az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni. Ez az eszköz a szervezetet egyidejűleg több, eltérő szemszögből vizsgálja, a szervezeti teljesítmény

elemzését a teljességre törekvő megközelítésből kiindulva végzi.

A modellel szemben támasztott fő követelmény tehát a fejlesztés során az volt, hogy a keretrendszernek megfelelő, illetve alkalmazható legyen a közigazgatási szervekre, figyelemmel azok sajátosságaira, valamint kompatibilis legyen az európai közigazgatási rendszerekben alkalmazott többi szervezeti modellel.

A felhasználó szemszögéből két okból is fontos az előbb említett követelmények teljesülése: egyrészt, mert a minőségügyi rendszerek többsége a gazdasági szférában alakult ki, és a piaci szervezetek működésére dolgozták ki, ezért a CAF-moddell kifejezetten figyelembe veszi a közigazgatási sajátosságokat. Másrészt az is fontos, hogy a magánszektorban használatos minőségügyi rendszerekkel – különösen az EFQM-mel –, illetve módszerekkel legyen összeilleszthető annak érdekében, hogy a közszférában is bemutatathatóak legyenek a minőségmenedzsment területén elért eredmények.

A modell önmagában nem minőségirányítási rendszer, hanem egy olyan vezetői eszköz, amely a szervezet működését eredményesebbé tevő fejlesztési célok meghatározására használható, és az önértékelési folyamatban a szervezeti kultúrát is fejleszt.

A modell szemléletmódjában, alapelveiben rokon az ISO 9001 szabványrendszer követelményeivel, de tartalmában és módszerében jelentősen eltérnek egymástól. Míg az ISO 9001 szabályozáson, állandó fejlesztésen alapuló vezetési eszközrendszer, amely közvetlen hatással bír a szervezet működésére, addig a CAF elsősorban folyamatos szervezeti teljesítményértékelést jelent, s csak közvetett befolyással bír a közigazgatási szervezet tevékenységére. A CAF a működés különböző területeinek vizsgálatában ír elő követelményeket, az elért eredmények értékelését a szervezetre bízta.

A CAF arra az alapelvre épül, hogy a szervezet teljesítményének színvonala, „kiválósága” a működés öt területének megfelelő irányításától függ. Ezek a területek:

1. a vezetés,
2. a stratégiaalkotás és tervezés,
3. a munkatársak,
4. a partnerkapcsolatok és erőforrások,
5. valamint a folyamatok.

A kiválóságot a szervezet eredményei kapcsán is több szemszögből kell értékelni:

6. a szervezet teljesítménye (kitűzött céljai),
7. az állampolgárok/ügyfelek szemszöge,

8. a munkatársak nézőpontja,  
9. és a társadalmi hatások alapján.

A CAF-önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzése teljességre törekvő, a rendszer egészére, minden elemére kiterjedő megközelítésén alapul, mivel a szervezetet egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében.

### 1.1. A CAF célja

A CAF könnyen használható eszköz ahhoz, hogy Európa-szerte hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségirányítási módszerek és folyamatok alkalmazásához a teljesítmény javítása érdekében. A CAF olyan önértékelési keretet nyújt, amely koncepcióját tekintve hasonló a nagyobb TQM-modellekhez, különösen az EFQM modelljéhez, de sajátosan a közigazgatási szervezetre tervezték, figyelemmel a köztük lévő különbségekre.

A CAF „közkincs”, 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, minden közszolgálati szervezetenél egyaránt alkalmazható legyen európai, nemzetállami, regionális és helyi szinten is.

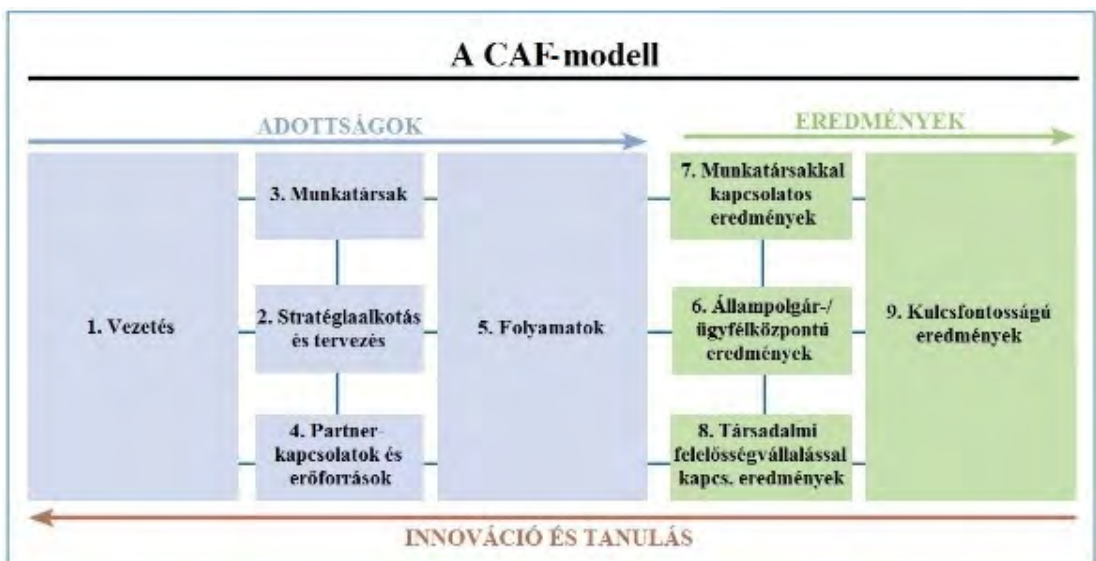
A CAF a szervezeten belüli teljes fejlesztési folyamatot támogatja, és öt fő célkitűzést jelöl meg:

- a kiválóság kultúrájának és a TQM alapelveinek bevezetését és elterjesztését a közszolgálati szervezeteknél;
- a szervezetek fokozatos végigvezetését a teljes PDCA fejlesztési cikluson;
- a közszolgálati szervezetek önértékelésének elősegítését, hogy azonosítani tudják a hibákat, és meghatározzák a szükséges fejlesztési intézkedéseket;
- a minőségirányításban használt különféle modellek közötti híd megteremtését a magán- és a közszférában egyaránt;
- a közszolgálati szervezetek közötti egymástól tanulás (angol megfelelője: benchlearning) lehetővé tételét és támogatását.

Azok a szervezetek kezdik el alkalmazni a CAF-modellt, amelyek célja a kiváló teljesítmény felé törekvés, és amelyek meg kívánják honosítani a kiválóság kultúráját. A CAF eredményes alkalmazása idővel ennek a fajta kultúrának és gondolkodásmódnak a továbbfejlődéséhez vezethet a szervezeten belül.

### 1.2. A CAF 2013-modell

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 szervezetrányítás (a menedzsment) gyakorlatait veszi számba. E kritériumok



1. ábra. CAF 2013-modell

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 „Eredmények”-et mutatja be egyrészt személyes vélemények, személyes értékelések, másrészt a teljesítményre vonatkozó mérések alapján. Minden kritérium több alkritériumból áll. (A 9 kritérium összesen 28 alkritériumot tartalmaz.)

A 28 alkritérium azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket a szervezet értékelésekor figyelembe kell venni. Az alkritériumok tartalmát részletesen magyarázó példák illusztrálják, amelyek arra is javaslatot tesznek, hogy milyen lehetséges területek alapján lehet megállapítani azt, hogy a szervezet mennyire felel meg az alkritériumok által támasztott követelményeknek. A példák sok jó gyakorlatot mutatnak be Európa minden részéről, ugyanakkor nem minden szervezet esetében értelmezhetőek, de még így is alkalmasak arra, hogy irányt mutassanak.

A kérdőívben a kritériumok és az alkritériumok megfogalmazása nem változtatható, de a példák szervezetre szabhatók, a jobb megértés miatt bővíthetők és szűkíthetők is. (A Hargita Megyei Tanács önértékelői szervezetre szabott kérdőívet töltötték ki.)

Az eredmények értékelése alapján levont következtetések vezetési gyakorlatba való beépítése biztosítja az innovációs és tanulási ciklusok folyamatosságát, amelyek végigkísérik az adott szervezetet a kiválóság felé vezető úton.

### 1.3. Hogyan kell a CAF 2013-modellt használni?

Ahogy azt feljebb már kifejtettük, a kritériumok és alkritériumok struktúráját nem szabad átalakítani, mivel ez a struktúra biztosítja, hogy az önértékelés a szervezet működését és eredményeit minden területen és minden szempontból lefedje. Ugyanakkor az alkritériumokhoz kapcsolódó példáknál megengedett és fontos azok értelmezése és a szervezethez igazítása.

A Hargita Megyei Tanácsban a példák által szervezetre szabott kérdőív került kitöltésre, a modellhez kidolgozott, ún. „hagyományos értékelési tábla” alkalmazásával. A „hagyományos” CAF-értékelés általánosságban minden alkritériumot oly módon értékeli, hogy az a PDCA-ciklus mely szint-jén található.

### 1.4. Az „ADOTTSÁGOK” oldali (1–5) kritériumok értékelése

A PDCA-elv szerinti értékelés metódusának alapja, hogy a pontértékeket az alapján határozzák meg, hogy a megvalósítás fázisában hol tartanak az adott intézkedések, nem pedig a megvalósított intézkedések számának vagy súlyának alapján a szubjektív érzéseik szerint pontozzanak a kérdőív kitöltői. Az alkalmazott értékelés:

1. táblázat. Az „ADOTTSÁGOK” oldali (1–5) kritériumok értékelésekor alkalmazott pontszámok

Szint	Adottságokhoz kapcsolódó szintek leírása	Pontszám
–	Ha nem végez a szervezet az alkritériumban megfogalmazott tevékenységet, illetve nem is kívánja bevezetni, akkor 0 pont; ha már felmerült a bevezetés ötlete, de nem indult el a tervezés, akkor 10 pont körüli az adható érték.	0–10
Plan	Még csak a tervek léteznek az alkalmazandó gyakorlat kialakítására.	11–30
Do	A szervezet az alkritériumhoz kapcsolódó területét a tervek szerint működteti, de a tapasztalatokat még nem értékelte.	31–50
Check	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a működés értékelése rendszeresen megvalósul, de az értékelés eredményeit a szervezet még nem ültette át a gyakorlatba.	51–70
Act	Az alkritériumhoz kapcsolódó ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján fejleszti a működését a szervezet.	71–90
PDCA	A szervezet szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazza a folyamatos fejlesztés módszereit az alkritériumhoz kapcsolódó területen. A fejlesztésekbe a benchmarking és az egymástól tanulás eredményeit is beépíti.	91–100

### 1.5. Az „EREDMÉNYEK” oldali kritériumok (6–9) értékelése

Összefoglalva, a CAF-modell szerinti önértékelés lehetőséget ad a szervezet részére, hogy többet tudjon meg önmagáról. A CAF célja, hogy tükröt tartson a szervezet elé teljesítményének megítéléséhez.

Összehasonlítva egy teljes körű minőségirányítási modellel, a CAF-ot kifejezetten felhasználóbarát modellnek tervezték. Bármely szervezet, amely ennél tovább akar lépni, a részletesebb minőségirányítási modellek egyikét választja ki. A CAF-nak megvan az az előnye, hogy kompatibi-

lis ezekkel a modellekkel, és ezáltal az első lépés lehet egy, a minőségirányítás terén továbbhaladni szándékozó szervezet számára.

**2. táblázat.** Az „EREDMÉNYEK” oldali kritériumok (6-9) értékelésénél alkalmazott pontszámlódók

Eredmények értékelése	Pontszám
Nincsenek mérhető eredmények, vagy nincs releváns információ az alkritériumhoz kapcsolódóan.	0–10
Az eredmények mérhetőek, azok időbeli alakulása romló tendenciát mutat, és/vagy az eredmények nem érik el a szervezet által kitűzött célokat az alkritériumhoz kapcsolódóan.	11–30
Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány esetben elérték a szervezet kitűzött céljait az alkritériumhoz kapcsolódóan.	31–50
Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül az alkritériumhoz kapcsolódóan.	51–70
Az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül az alkritériumhoz kapcsolódóan.	71–90
Az eredmények kiválóak, és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül az alkritériumhoz kapcsolódóan. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva.	91–100

## 2. Projektterv a Hargita Megyei Tanács által a CAF-módszertannak megfelelően elvégzett 2021. évi szervezeti önértékeléséhez

Hargita Megye Tanácsa a „Stratégiai tervezés és teljesítménymenedzsment a Hargita megyei állampolgárok érdekében a CAF alapú minőségirányítási eszköz bevezetésével” (CAFHR) projekt keretén belül célul tűzte ki a Tanács szervezetfejlesztését.

Hargita Megye Tanácsa a projekt végrehajtása során az európai közigazgatásban már hosszú évek óta megbízhatóan működő szervezeti szintű teljesítménymérési és önértékelési eszköz, a CAF szerinti felmérés bevezetése mellett döntött.

A felmérés lebonyolításával a Tanács célja az, hogy a CAF-ban meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémákat azonosítani és értékelni tudja. Ez alapján a Tanács meghatározhatja saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit,

s kidolgozhatja és megvalósíthatja a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló intézkedéseket. A CAF ismételt, évente/kétévente elvégzett vizsgálatai lehetőséget adnak arra is, hogy a szervezeti adottságok és teljesítmények dolgozói megítélésének változásai időben is nyomon követhetőek, illetve összehasonlíthatóak legyenek.

A CAF szerinti önértékelést a Hargita Megyei Tanács idén először végezte el.

### 2.1. Az önértékelési projekt megtervezése

Hargita Megye Tanácsa a projekt kapcsán megfogalmazta, hogy szervezetfejlesztést hajt végre, felső vezetői döntés született a CAF szerinti önértékelés elvégzésére.

Ez a döntés tükrözte a vezetők arra irányuló szándékát, hogy aktív részesei lesznek a folyamatnak, azaz elismerik az önértékelés révén kapott hozzáadott értéket, illetve garantálják, hogy nyitott lesz a hozzáállásuk, elfogadják az eredményeket, és készek lesznek azok alapján fejlesztéseket végezni. Mindez magában foglalta azt az elkötelezettségüket is, hogy biztosítják a professzionális önértékelés véghezviteléhez szükséges erőforrásokat is.

A magas fokú elkötelezettség, valamint a felső vezetők és a szervezet munkatársai részéről megvalósuló közös felelősségvállalás az önértékelési folyamat sikerének legfőbb záloga, amely a Tanácsban biztosított volt.

A Tanács a feladat végrehajtásába szakértő közreműködőt vont be, amely szervezetnek az adatok és információk összegyűjtésénél és feldolgozásánál, valamint a jelentés elkészítésénél volt kulcsfontosságú szerepe.

A tervezési munka során a Tanács vezetése meghatározta az önértékelés fókuszát és módszerét. Eszerint eldöntötte,

- hogy az önértékelés a szervezet egészére kiterjed,
- a hagyományos pontozótáblát alkalmazza és
- az értékelés online módon zajlik le.

A felső vezetés döntött a projektvezető személyéről, és kinevezte Szőcs Istvánt, a Menedzsment Vezérgazgatóság vezérgazgatóját a feladatra, aki többéves szervezeti ismerettel és gyakorlattal rendelkezik. Az ő feladatai közé tartozott:

- az önértékelési projekt részletes megtervezése, a kapcsolódó kommunikációs feladatokkal együtt;
- valamennyi érintettel történő konzultáció és kommunikáció;
- az önértékelési csoport képzésének megszervezése;



- segédanyagok és bizonyítékok gyűjtésének megszervezése az önértékelés támogatásához;
- támogatás nyújtása a fejlesztési prioritások meghatározásában, valamint a fejlesztési programok kidolgozásában.

Mivel a CAF-modellben használt nyelvezet és példák idegenszerűek voltak, és túlságosan messze álltak a napi gyakorlattól ahhoz, hogy közvetlenül használni lehessen, elvégzésre került a kérdőív „Tanácsra szabása”, azaz a szervezetre történő adaptálása.

## 2.2. Az önértékelési projekt kommunikálása

A kommunikáció elsődlegesen a projektvezető feladatai közé tartozott. A kommunikáció jelentős szerephez jutott, mert a projektben részt vevő valamennyi érdekeltre kiterjedt, különös tekintettel a középvezetőkre, illetve a munkatársakra. A HMT vezetői megértették, hogy ha az önértékelés céljára, illetve az önértékelési tevékenységekre vonatkozó kommunikáció nem egyértelmű, akkor valószínűsíthető, hogy az önértékelést csupán egy újabb, a vezetés által kiadott és „kipipálandó” feladatnak fogják tartani a munkatársak. Ennek pedig az a kockázata, hogy vonakodást vált ki a résztvevőkből, pedig a projekt sikere érdekében nekik teljes mértékben elkötelezettnek és a folyamat aktív részeseinek kell lenniük.

A kommunikáció arra fókuszált, hogy az önértékelési folyamat lebonyolításával pozitív eredmények legyenek elérhetők a szervezet egésze, valamint az állampolgárok és ügyfelek számára. A projektvezető hangsúlyozta, hogy:

- miért számít az, hogy elvégzi-e a szervezet az önértékelést;
- miért most nyert ez jelentőséget a szervezet számára;
- hogyan kapcsolódnak az önértékelés és annak eredményei a szervezet stratégiájához;
- hogyan kapcsolódik az önértékelés a szervezetben folyó egyéb általános fejlesztésekhez, például a szervezetenél folyó átalakítási programhoz.

## 2.3. Önértékelési csoport/projektcsoport létrehozása

Az önértékelési csoport a hivatalban reprezentatív módon került kialakításra, a szervezet minden egysége, minden funkciója és minden szintje megfelelő mértékben képviseltetve volt. Az önértékelési csoport létszámának meghatározásakor figyelembevételre kerültek a CAF-módszertani ajánlások.

A hivatal állománya 217 fő, szervezete pedig 8 nagyobb egységből áll, ezért az önértékelés elvégzésére 60 fő került felkérésre. Az önértékelés időszakában a szabadságok, betegszabadságok vagy más igazolt hiányzások, illetve az anonimitás és önkéntesség elvének alkalmazása következtében az önértékelést 44 fő végezte el, ezzel biztosítva az adatok értelmezéséhez szükséges válaszokat.

Az önértékelési csoportot/projektcsoportot a projektvezető és egy elnöki rendelettel kinevezett munkacsoport támogatta és segítette, ha fennakadás történt az online bejelentkezés vagy a kérdőív kitöltése, egy-egy kérdés értelmezése során.

## 2.4. Az önértékelés megvalósítása

A 44 fős önértékelési csoport minden tagjának pontos értékelést kellett adnia a szervezetről minden egyes alkritérium tekintetében, felhasználva a projektvezető által biztosított dokumentumokat, információkat. Ez az értékelés a szervezeten belüli egyéni tudáson és munkatapasztalaton, valamint az ehhez kapcsolódó tényeken alapult. Jellemző volt azonban a kitöltés időszakában az egymás közötti és a többi munkatárssal folytatott rendszeres megbeszélés, kommunikáció.

Első lépésben a feltárt tények tükrében lényegre törően megfogalmazták a meglévő erősségeket és a fejlesztendő területeket, a végén a megállapításaik alapján számszerűen értékelték az egyes alkritériumokat a „hagyományos” pontozótábla alapján.

Az egyéni értékelésekhez indoklást is lehetett hozzáfűzni, amelynek az volt a szerepe, hogy:

- a megállapított erősségeket és fejlesztendő területeket értelmezze,
- értelmezze továbbá a számszerű értékelést, ha a szöveges értékelés alapján az magyarázandó.

A kérdőív kitöltése folyamán a projekt vezetője végig rendelkezésre állt, és az önértékelési csoport tagjaitól az egyéni értékelés alatt érkező kérdéseket kezelte.

## 3. Az önértékelés eredményeinek bemutatása

Mint tipikus önértékelési jelentés, a Hargita Megyei Tanács önértékelési jelentése is a CAF struktúráját követi, és a következő elemeket tartalmazza: erősségek és fejlesztendő területek az egyes alkritériumok esetén, alátámasztva a hozzájuk kapcsolódó bizonyítékokkal, indoklással.

Ezek az adatok háttér-információként a vezetés rendelkezésére állnak, és kellő mértékben támogatják a továbblépést az önértékelés folyamatá-

ban. Az említett adatok feldolgozását követően vezetői előterjesztés készült, amely:

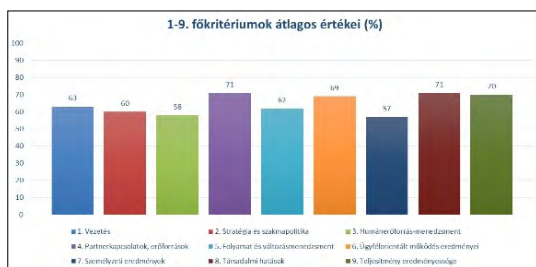
- összegezi és elemzi az önértékelés szóveges és számszerű eredményeit,
- kiemeli a nagyobb jelentőségű erősségeket és fejlesztendő területeket;
- megjelöli a könnyen és gyorsan megvalósítható erősségeket és fejlesztendő területeket, amelyek gyors sikert hozhatnak;
- javaslatot tesz a kiemelt fejlesztendő területekre vonatkozó intézkedésekre,
- javaslatot tesz az önértékeléshez kapcsolódó további lépésekre.

### 3.1. A számszerű eredmények bemutatása és azok összehasonlítása benchmark-adatokkal

Ezek a képek jól szemléltetik, hogy a HMT értékei a 4. (Partnerkapcsolatok és erőforrások), a 6. (Ügyfélorientált működés eredményei), a 8. (Társadalmi hatások), és 9. (A teljesítmény eredményessége) kritérium vonatkozásában meghaladták a szervezeti átlagot, a 3. (Humán erőforrás-menedzsment) és a 7. (Személyzeti eredmények/dolgozói elégedettség) esetében alatta maradtak, a többi kritériumnál az átlag közelében voltak.

A kritériumok szervezeti átlaga 65 %-os.

Az alábbi táblázatban összehasonlítjuk a HMT adatainak átlagát 1235 magyarországi felmérés adatainak átlagával. A Hargita Megyei Tanács adatai zárójelben szerepelnek.



2. ábra. Az 1–9. főkritériumok átlagos pontértékei [2]



3. ábra. Az 1–9. főkritériumok pontértékeinek szórása [2]

3. táblázat. A HMT önértékelési eredményeinek összevetése a benchmark-adatokkal [2]

		Kritériumok								
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Alkritériumok	1.	58 (62)	60 (69)	53 (64)	63 (59)	60 (69)	64 (70)	54 (58)	59 (71)	63 (71)
	2.	60 (62)	57 (59)	54 (55)	64 (74)	64 (51)	64 (67)	53 (55)	58 (69)	62 (70)
	3.	56 (56)	56 (60)	55 (50)	65 (69)	60 (70)	-	-	-	-
	4.	61 (72)	56 (53)	-	61 (58)	-	-	-	-	-
	5.	-	-	-	54 (57)	-	-	-	-	-
	6.	-	-	-	58 (77)	-	-	-	-	-
Átlag		59 (63)	57 (60)	54 (58)	61 (71)	61 (62)	64 (69)	54 (57)	58 (71)	62 (70)

A 3. táblázatból láthatjuk, hogy a HMT eredményei minden kritérium esetében felette vannak a magyar országos átlagnak. Szignifikáns eltérés a 4. (Partnerkapcsolatok, erőforrások) és a 8. (Társadalmi hatások) főkritérium esetében mutatkozik.

Az alkritériumok esetében alulteljesítés a 3.3-on, a 4.1-en, a 4.4-en és az 5.2-n látható.

### 3.2. Erősségek és fejlesztendő területek

A 2021. évi CAF-felmérés eredményeinek értékelése során – az általános gyakorlatnak megfelelően – a szervezeti erősségek és gyengeségek meghatározásakor a HMT egészére megállapított szervezeti átlagból indultunk ki, azokat az adottságokat és eredményeket soroltuk ebbe a körbe, amelyek középértéke legalább 65%-ponttal eltért ennek 65 %-os értékétől. Ennek során tehát az alábbi formula használható:

$$\text{szervezeti gyengeség} < 58,5\% - 71,5\% < \text{szervezeti erősség}$$

Ez a formula lehetőséget ad arra, hogy mind a fő- és alkritériumok, mind pedig az egyedi indikátorok szintjén azonosítsuk a szervezeti erősségeket és gyengeségeket, ami a CAF szerinti felmérés egyik alapvető célja.

Az önértékelési eredmények alapján látszik, hogy a főkritériumok között mindössze két, a meghatározott feltételnél gyengébben teljesítő terület van.

**4. táblázat.** A HMT önértékelési eredményein belül a fejlesztendő területek beazonosítása [2]

Főkritérium megnevezése	Átlag
1. Vezetés	63
2. Stratégia és szakmapolitika	60
3. Humánerőforrás-menedzsment	58
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	71
5. Folyamat- és változásmenedzsment	62
6. Ügyfélorientált működés eredményei	69
7. Személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség)	57
8. Társadalmi hatások	71
9. A teljesítmény eredményessége	70
<b>Szervezeti átlag</b>	<b>65</b>

A CAF-önértékelés módszertani útmutatója javasolja, hogy a vezetés számára készítendő jelentés már csak a meghatározó erősségeket és fejlesztendő területeket tartalmazza a könnyebb áttekinthetőség és a vezetői döntés elősegítése miatt. Ezért a 3. fejezetben szereplő összes felsorolt erősséget és gyengeséget rangsoroltuk, szűrtük, és így kialakítottuk az alább felsorolt meghatározó „erősségek”, valamint a meghatározó „fejlesztendő területek” körét.

**A meghatározó erősségek**

**5. táblázat.** A HMT működésének meghatározó erősségei [2]

1	Hivatali, szakmai értékeket és követendő magatartási szabályokat határoz meg a közsféra általános értékrendjének tiszteletben tartásával.
2	A kölcsönös bizalmat, a lojalitást és a tiszteletet erősíti a munkatársak és a vezetők között.
3	Megfelelő szervezeti struktúrát alakított ki.
4	A HMT vezetőségének tagjai személyes elkötelezettséget és példát mutatnak a hivatali munka színvonalának, valamint saját vezetői tevékenységük fejlesztése iránt.
5	A HMT rendszeres kapcsolatot tart fenn a működése szempontjából fontos partnerszervezetekkel (civil szervezetekkel, más közigazgatási szervekkel, továbbá a polgárokkal).
6	Működésében biztosítja az átláthatóságot.

7	A HMT biztosítja, hogy minden ügyfél ügyével hatékonyan foglalkozzanak, azonosítható legyen az ügygel foglalkozó ügyintéző; egyéni ügykezelések, tanácsadások jellemzik az ügyfélszolgálati tevékenységet, az ügyintézés ügyfélbarát, szolgáltató jellegű, rugalmas, az egyedi helyzetek iránt fogékony.
8	A HMT biztosítja, hogy ügyfelei és partnerei hozzáférjenek a számukra fontos – egyébként nyilvános – információkhoz.
9	A HMT épületének fizikai megközelíthetősége megfelelő.
10	Az egyes folyamatok fő felelősei számára megfelelő hatáskört biztosít.
11	Jól képzett szakembereket alkalmaz, akiknek folyamatos továbbképzéséről, (külföldi) tapasztalatcsere- lehetőségéről gondoskodik.
12	A HMT képviselője rendszeresen megjelenik/hangot ad a helyi médiában a társadalmi felelősségvállalás területén.

**A meghatározó fejlesztendő területek**

**6. táblázat.** A HMT működésének fejlesztendő területei [2]

1	A vélemények alapján sok a túlterhelt kolléga, egyenlőtlen a munkamegosztás. Törekvés van a feladatok egyenlő elosztására, de a gyakorlatban ez nem minden területen valósul meg. Szükség lenne a leterheltség felmérésére és a szakmai kompetenciák megalapozott, tervszerű kihasználására.
2	A hatékony belső kommunikáció részeként nagy figyelmet kell fordítani az új munkatársak szervezethez integrálására, pl. új munkatárs felvétele esetén a szervezetet bemutató tájékoztatást tartani, a társterületek munkáját megismertetni.
3	A személyzet értékelése a vélemények szerint jelenleg sokszor csak formailag valósul meg. Szükség lenne a célkitűzési és értékelési módszertannak a fejlesztésére, ezen belül a területi különbségek figyelembevételére, illetve a vezetők és a munkatársak tárgyi kommunikációjának fejlesztésére.
4	A dolgozói igények, kezdeményezések meghallgatásán túl szükséges azok megvalósítása és/vagy visszajelzés a munkatársak felé a megtett intézkedésekről vagy azok elmaradásának okairól.
5	Rendszerszerűen elemezni kell saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit, ennek érdekében célszerű a CAF-felmérés, önértékelés rendszeres végrehajtása, az eredmények értékelése és kommunikálása.



6	A Task-rendszerben lévő lehetőségek még jobb kihasználásával a stratégiai, illetve az operatív feladatok kiadásánál nagyobb figyelmet kell fordítani a munkatársak párhuzamos leterheltségére.
7	A munkatársakat és az érintett külső érdekeltet célszerűen be kell vonni a folyamatok tervezésébe minden érintett területen.

### 3.3. Az önértékelés további lépései

Figyelembe véve, hogy ez volt az első, formálisan végigvezetett CAF szervezeti önértékelés a Hargita Megyei Tanácsnál, elmondható, hogy az önértékelés kifejezetten jó eredménnyel zárult. Az értékelés olyan eredményeket hozott, amelyek alkalmasak a további szervezetfejlesztési igények megfogalmazásához.

A felsővezetők által az értékelés alapján meghatározható fejlesztési programok és hozzájuk kapcsolódó intézkedési tervek PDCA-ciklus alapján történő megvalósításának felülvizsgálata újabb CAF-értékelést von maga után. A fejlődés nyomon követése folyamatos feladat, az önértékelés megismétlése egy éven belül esedékes.

## 4. Következtetések

A projekt eredményei a Hargita Megyei Tanács vezetésével közösen kiértékelésre kerültek, és így közösen került megállapításra, hogy a CAF mint szakmai eszköz a romániai közigazgatási tevékenység fejlesztésében is hatékonyan alkalmazható, ugyanakkor nagy segítséget jelentene a teljesítmény megítélésében, ha objektíven nyilvántartott román benchmark-adatok és tapasztalat is rendelkezésre állna a témában.

### Szakirodalmi hivatkozások

- [1] *CAF 2013 Model – Methodological Guide to Organizational Self-Assessment* / CAF 2013 modell – Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató.  
<https://www.caf-network.eu>
- [2] Erdőssy I., Kerekes L.: *Jelentés – Stratégiai tervezés és teljesítménymenedzsment a Hargita megyei állampolgárok érdekében a CAF alapú minőségirányítási eszköz bevezetésével (CAFHR) projekt számára*, Csíkszereda, 2021.