

Szervezetfejlesztési Program

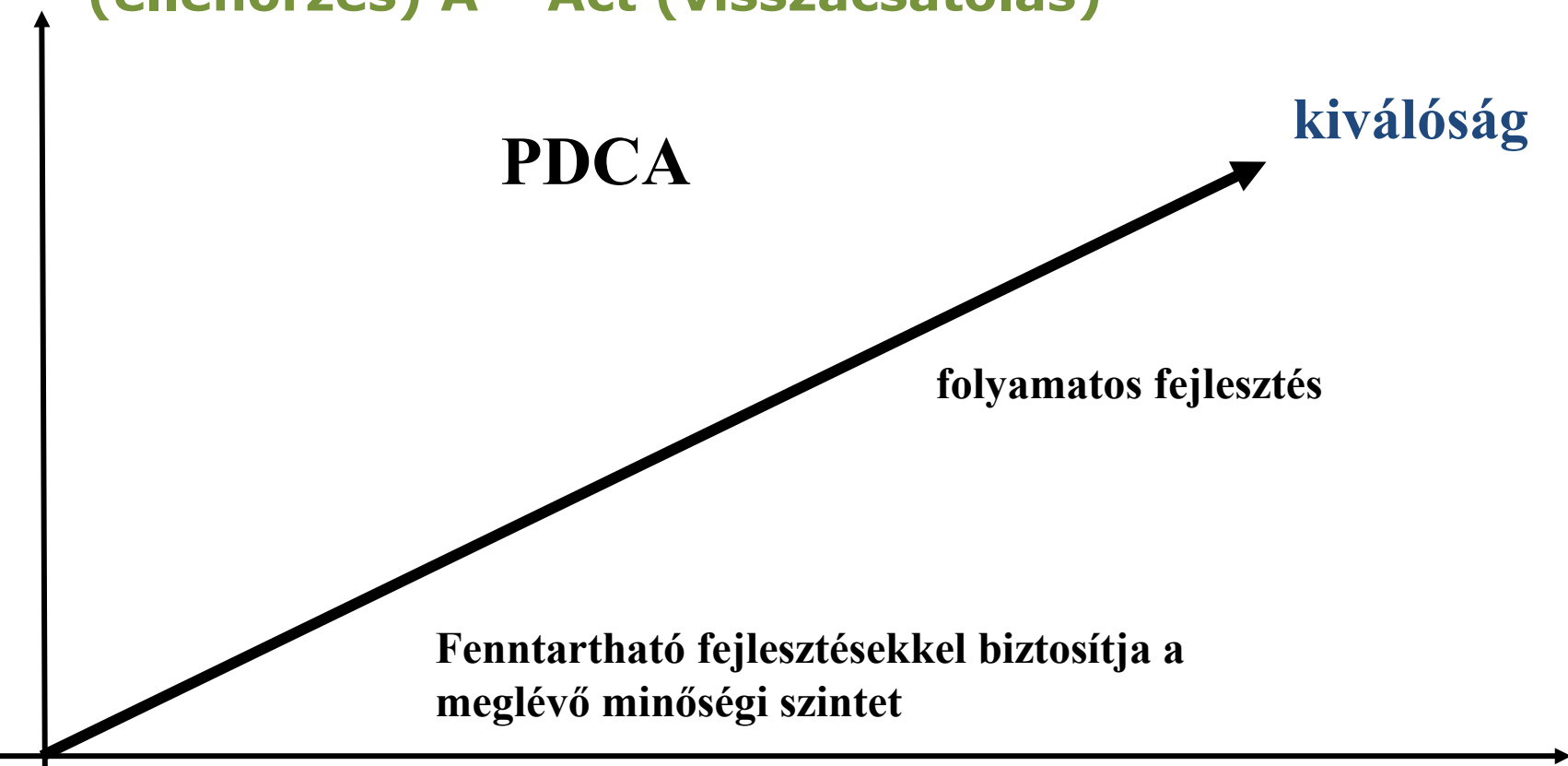
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0064

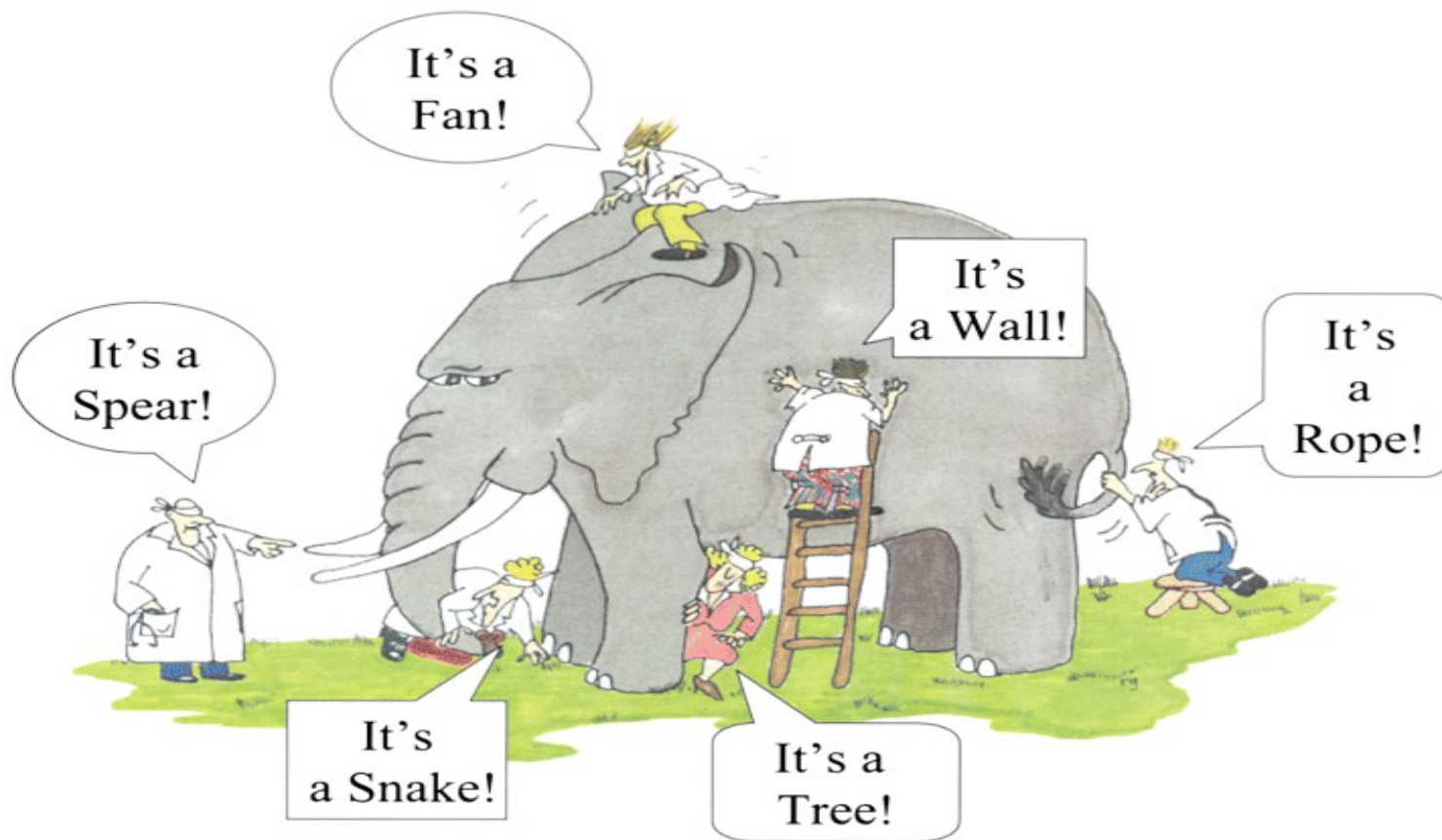
CAF (Common Assessment Framework) minőségmenedzsment modell bemutatása és gyakorlati alkalmazásának lépései

- I. Általános tudnivalók a CAF szervezeti önértékelésről
- II. A modell bemutatása
- III. Az önértékelés folyamata
- IV. Kritériumok és alkritériumok
- V. Értékelés - pontozás

- A szervezet fejlesztési irányvonalainak meghatározása
 - helyzetértékelés
 - erősségek és fejlesztendő területek
- Teljesítmény növelése a folyamatos fejlesztésen keresztül - PDCA modell terjesztése a közigazgatási szervezeteken belül
- Szervezeti tudatosság fejlesztése
 - Ok-okozati kapcsolatok feltérképezése
- Munkatársak bevonása a fejlesztési folyamatokba
- Benchlearning – egymástól tanulás
 - jó példák, gyakorlatok

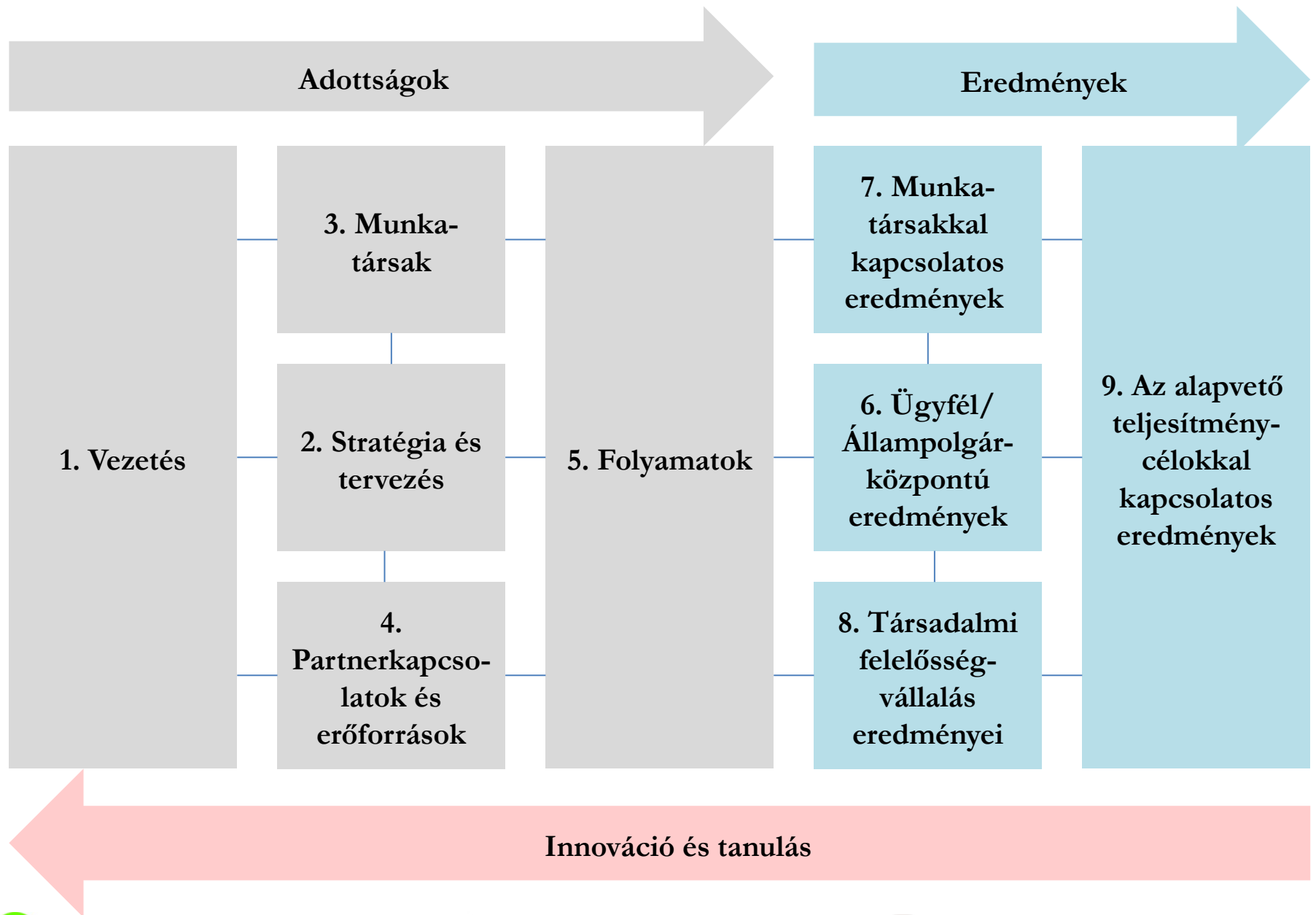
P – plan (tervezés) D – do (cselekvés) C – Check (ellenőrzés) A – Act (visszacsatolás)





- Mérőeszköz** → **kérdőív:** 28 kérdés
- Mérték** → **értékelési skála:** 4 fokozat a
fejlettségi szintnek megfelelően, pontozás (PDCA ciklus)
- Mérési módszertan** → **önértékelési folyamat:**
10 lépés
- Mérést végző csapat** → **felkészült értékelők:**
ca. 5-20 fő/szervezet

A CAF modell struktúrája



Vezetés

1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával?

1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését?

1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra?

1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon?

- ✓ Irány kijelölése (jövőkép, küldetés, értékrend)
- ✓ Etikus működés vezetői elősegítése
- ✓ Korruptió-megelőzés kereteinek meghatározása
- ✓ Megfelelő vezetési szintek, funkciók elkülönítése
- ✓ Reális célok meghatározása
- ✓ Hatékony kommunikáció
- ✓ Innovációs törekvések támogatása
- ✓ Példamutató viselkedés,
- ✓ Kölcsönös bizalom légkörének kialakítása
- ✓ Folyamatos visszajelzés
- ✓ Munkatársak ösztönzése véleménynyilvánításra, önfejlesztésre
- ✓ Jutalmazás
- ✓ Igények mérése
- ✓ Politikai döntéshozók támogatása
- ✓ Partnerkapcsolati hálózatok
- ✓ Jó hírnévre törekvés

[https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE](#)

DC CAF

Google

Google

Google

Google

Google Fordító (2)

Észak-Kelet-Magyarország...

HP Schönes Wintergedicht fü...

https--maps.google

NYOMOZÁS - KIÁLLÍTÁS ...

Kezdőlap - Kalandpálya C...

[freemail] - Bejelentkezés

KIM intranet (2)



KÉRDŐÍV

Közfelhalgozó Hivatal

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.

1: 2: 3: 4:

1: 2: 3: 4:

1: 2: 3: 4:

1: 2: 3: 4:

1: 2: 3: 4:

1: 2: 3: 4:

1: 2: 3: 4:

1: 2: 3: 4:

1: 2: 3: 4:

605143001

JELSZÓVÁLTÁS LETÖLTÉS SÚGÓ KILÉPÉS

?

1. VEZETÉS

A képviseleti demokráciában a választott politikusok hozzák meg a stratégiai döntéseket és határozzák meg a politikai célokat. A közszektor vezetői szakértelmük alapján tanácsot adnak a politikusoknak a közpolitikai kialakításához és megvalósításához.

A CAF egyértelmű különbséget tesz a közszeftérn belül a politikai vezetés és a közszeftérnati szervek (szakmai) vezetése között, miközben hangsúlyozza a két szereplő közötti együttműködés fontosságát.

A CAF modell 1. kritériuma a szervezetn 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 teremtv, amelyben a szervezet jól működhet, és a munkatársak a legjobb képességeik szerint dolgozhatnak; egyúttal biztosítaniuk kell a szervezet működéséhez szükséges folyamatok kialakítását és azazatú szintű irányítását is. Vezetőként támogatják szakszeftérnati munkatársait és minden érdekelt féllel, különösen a szakszeftérnathoz

1/28

← ○ →

Értékelt: 0 (0%)

PÉLDÁK

1. A szervezet küldetésének és jövőképének megfogalmazása és kidolgozása az érdekelt felek és a munkatársak bevonásával.
2. Értékrend megalkotása a szervezet küldetésével és jövőképével összhangban, a közszeftérn általános értékrendjének tiszteletben tartásával.
3. A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt felek számára történő kommunikációjának biztosítása.
4. A küldetés, a jövőkép és az értékek rendszeres felülvizsgálata a külső környezetben bekövetkező változások követése érdekében (pl. politikai, gazdasági, társadalmi-kulturális, technológiai [PEST elemzés*] és demográfiai környezet).
5. Olyan irányítási rendszer kialakítása, amely megelőzi az etikátlan magatartást, és segíti a munkatársakat a szervezet különböző értékeinek összeütöztetéséből fakadó etikai* dilemmák kezelésében.
6. A korrupció megelőzése az érdekkonfliktusok lehetséges területeinek azonosításával és a munkatársak számára azok kezelésére vonatkozó irányelvek meghatározásával.
7. A kölcsönös bizalom, lojalitás és tisztelet erősítése a munkatársak, vezetők és a menedzsment között (pl. a küldetés, a jövőkép és az értékek állandóságának figyelemmel

ERŐSSÉGEK

Az erősségeket kötelező kitölteni!

FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK

A fejlesztendő területeket kötelező kitölteni!

ÉRTÉK

0

INDOKLÁS (BIZONYÍTÉKOK, TÉNYEK)

Csak szöveges indoklással érvényes az értékelés!

1/28

ÉRTÉKEK JELENTÉSE

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



ÚJ SZÉCHENYI TERV



MAGYARY PROGRAM



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projekt az Európai Unió támogatásával valósul meg.



TATABÁNYAI TÖRVÉNYSZÉK

ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0064

"Szervezetfejlesztési program a Tatabányai Törvényszéken"

1. lépés – **vezetői döntés az önértékelés megszervezéséről, megtervezéséről**

- ✓ Világos vezetői döntés és komoly elkötelezettség
- ✓ Projektvezető és CAF koordinátor kijelölése
- ✓ **Értékelés megtervezése, kérdőív testre szabása (egy közös ig.szolg. kérdőív!)**

2.lépés – **tájékoztatás az önértékelésről**

- ✓ Kommunikációs terv kialakítása, munkatársak tájékoztatása az értékelésről
- ✓ A munkatársak bevonásának ösztönzése

3. lépés – **az önértékelési csoport felállítása**

- ✓ A lehető legrepresentatívabb legyen a szervezetre nézve
- ✓ Döntés a vezetés önértékelési csoportba történő bevonásának mértékéről

4.lépés – **képzések szervezése**

- ✓ **Képzés a vezetés, az önértékelési csoport és a CAF koordinátor részére**
- ✓ Az önértékelés dokumentációjának összeállítása (belső szabályzatok ...)
- ✓ Kulcsfolyamatok, szolgáltatások, érdekeltek, tevékenységek definiálása
- ✓ Belépési kódok kiosztása az értékelőknek

5. lépés – **az önértékelés megkezdése**

- ✓ **egyéni értékelés** az online rendszerben
- ✓ egyéni eredmények összegzése, előkészítése a konszenzusteremtéshez
- ✓ **konszenzus-teremtés** az önértékelési csoportban,
- ✓ pontszám megadása az alkritériumokhoz

Szint	Adottságokhoz kapcsolódó szintek leírása	Pontszám
-	<u>Nem végzünk ilyen tevékenységet</u> , illetve nincs információnk vagy nincs megbízható információnk a szervezet működéséről az alkritériumhoz kapcsolódóan.	0–10
Tervezés (Plan)	<u>Megterveztük</u> /Rendelkezünk tervekkel, hogy az alkritériumhoz kapcsolódó területet hogyan működtetjük.	11–30
Megvalósítás (Do)	A szervezet alkritériumhoz kapcsolódó területét a terveink szerint <u>működtetjük</u> .	31–50
Ellenőrzés (Check)	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatunk működését <u>ellenőrizzük és felülvizsgáljuk</u> (hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítjuk-e meg).	51–70
Beavatkozás (Act)	Az alkritériumhoz kapcsolódó ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján <u>javítjuk/fejlesztjük a szervezet működését</u> , ahol az szükséges.	71–90
PDCA	A szervezetnél szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazzuk a folyamatos fejlesztés módszereit az alkritériumhoz kapcsolódó területen. Tudatosan tervezzük és értékeljük a szervezet működését, és fejlesztjük tovább azt a <u>más szervezetektől történő tanulás</u> segítségével (<i>benchlearning</i> és <i>benchmarking</i> módszerek alkalmazásával).	91–100

Szint	Adottságokhoz kapcsolódó szintek leírása	Pontszám
-	<u>Nem végzünk ilyen tevékenységet</u> , illetve nincs információnk vagy nincs megbízható információnk a szervezet működéséről az alkritériumhoz kapcsolódóan.	0–10
Tervezés (Plan)	<u>Megterveztük</u> /Rendelkezünk tervekkel, hogy az alkritériumhoz kapcsolódó területet hogyan működtetjük.	11–30
Megvalósítás (Do)	A szervezet alkritériumhoz kapcsolódó területét a terveink szerint <u>működtetjük</u> .	31–50
Ellenőrzés (Check)	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatunk működését <u>ellenőrizzük és felülvizsgáljuk</u> (hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítjuk-e meg).	51–70
Beavatkozás (Act)	Az alkritériumhoz kapcsolódó ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján <u>javítjuk/fejlesztjük a szervezet működését</u> , ahol az szükséges.	71–90
PDCA	A szervezetnél szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazzuk a folyamatos fejlesztés módszereit az alkritériumhoz kapcsolódó területen. Tudatosan tervezzük és értékeljük a szervezet működését, és fejlesztjük tovább azt a <u>más szervezetektől történő tanulás</u> segítségével (<i>benchlearning</i> és <i>benchmarking</i> módszerek alkalmazásával).	91–100

6.lépés – az önértékelés eredményeit összegző vezetői jelentés összeállítása

- ✓ Minden alkritérium tekintetében az erősségek, fejlesztendő területek, fejlesztési javaslatok és a pontszámok bemutatása

Az 1. kritér

Tekintsék át

7. lépés – az önértékelési jelentésen alapuló fejlesztési program és erre épülő intézkedési tervek elkészítése

Minden problémára tartalmaz fejlesztési javaslatot, felállítja ezek prioritási sorrendjét („quick win”: gyorsan kezelhető problémák megoldása ösztönző és hitelesíti az értékelést)

az intézkedések reális ütemezése (ütemterv)

felelősök kijelölése

8.lépés – tájékoztatás az intézkedési tervről valamennyi érintett (egész szervezet) részére

Az önértékelési jelentés eredményeivel, következtetéseivel együtt

9. lépés – az intézkedési terv végrehajtása

Fejlesztési lépések nyomon követése

10.lépés – új önértékelés

a végrehajtott intézkedési terv önértékeléssel történő értékelése (átlagosan 2 évente)

lehetőleg hasonló módszertan szerint végezzük az értékelést