

I./K. SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI ÉS ÉRTÉKELÉSI ESZKÖZÖK BEVEZETÉSE



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

TARTALOMJEGYZÉK

2

BEVEZETŐ

1. ELEMZŐ RÉSZ

- 1.1 Célok meghatározása
- 1.2 Helyzetelemzés
- 1.3 Következtetések

2. TANÁCSADÓ RÉSZ

- 2.1 Stratégiai tanácsok
 - 2.1.1 Stratégiai célok
 - 2.1.2 Akcióterv
- 2.2 Taktikai tanácsok
- 2.3 Informatikai megoldások



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

BEVEZETŐ



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

Mivel törvényi előírás, Móron is kötelező a hivatal alkalmazottainál a teljesítmény mérése. Sajnos azonban a munkatársak szerint ennek nem sok értelme van, mivel nem eléggé testreszabottak és praktikusak a mérési szempontok, ráadásul mint kötelező letudni valót, senki nem veszi olyan komolyan.

A felmérés eredményeinek nincsen se negatív, se pozitív következménye, így gyakorlatilag van, mert kell, de hatás nélkül.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Az ilyen felméréseknek csak akkor van fejlesztő hatása, ha okuk a jobbító szándék és céljuk a szinergikus, teljesítményorientált szervezeti működés.

Mivel itt csak a kötelezőség miatt készülnek, a hatásfokuk nyilván sokkal rosszabb, mintha lenne hatásuk utána a dolgozók fizetésére, előmenetelére, és így tovább – ám erre csak a legritkább esetekben kerül sor, és akkor is csak kis mértékben.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Mérhető teljesítményszint kialakítására lenne szükség, ez pedig a megállapodás-kötési kultúrához kapcsolódó fogalom.

Amíg azonban ez és a tudatos külső-belső ügyféllel szembeni, robusztus technikákkal uralt minőségrendszer nem épül ki, addig nehezen lehet a teljesítményt objektív mérőszámokkal úgy ábrázolni, hogy a begyűjtött adatoknak értelmük legyen.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

A helyi közigazgatásban nem csak azt kellene mérni, hogy egy-egy ügyintéző például mennyi ügyet végzett el, hiszen az ügyek bonyolultsága azonos kategórián belül is eltérhet egymástól.

Emellett az sem mindegy, hogy milyen színvonalon, szaktudásának milyen szintű kamatoztatásával végezte a munkáját adott személy adott folyamatban. Nem sokat ér, ha valaki több ügyet intéz, de azokkal kapcsolatban sorra később hiányosságok derülnek ki.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

A hivatal dolgozói szeretnék (sőt: ragaszkodnak hozzá), hogy az értékelés alapjául szolgáló mértékegységek objektív mércét adjanak. Ez azért érdekes, mert kevéssé vannak tisztában azzal, hogy az ügyfél véleménye, az ő elégedettsége nem szubjektív, hanem objektív: vagy elégedett vagy nem. Ezek mértéke pedig szükség esetén alaposan végiggondolt skálán meghatározható. Ehhez azonban nem elég a felettes véleménye, be kell vonni az ügyfeleket.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Az ügyintézők szerint ez meglehetősen nehézkes folyamat lenne, mert az ügyfelek így is rendszeresen aggodalmaskodnak amiatt, hogy ezt-azt sokáig tart. Ha belső adminisztrációs céllal a nyakukba akasztanak egy plusz kérdőívet, az bár az ő érdekeiket szolgálja, szinte biztos érdektelenségbe ütközne, nem hozna értékelhető eredményeket.

Ez pedig a dolgok legkézenfekvőbb megoldása, hiszen a telefonos kérdőív-kitöltetés költséges és szintén zavaró.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

A levélben elküldött kérdőív az ügyintézők szerint a legkényelmesebb az ügyfél számára, ám több olyan negatívuma van, mely használatát kérdésessé teszi:

Költséges

Kicsi a visszaérkező válaszok száma

A település lakosai közül nem mindenki vette igénybe a hivatal vizsgált szolgáltatásait

Feldolgozása kapacitásokat köt le



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Megoldás lehet, hogy az ügyintézők az ügyintézés után ügyfélelégedettség-mérőt adnak ki, melyet a személy kitölt és egy ládába dob a folyosón. Később ezeket összesítve a vezetők jobb képet kapnak a hivatali dolgozók hozzáállásáról.

Ez utóbbi kivitelezését a hivatal alkalmazottai nem látták értelmetlennek, de mindennapi munkájuk mellett állításuk szerint túl nagy teher lenne a megvalósítása.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Abban azért mindenki egyetértett, hogy a valódi teljesítményméréshez az ügyfelek véleményére is szükség van, értve ez alatt a külső ügyfelet, tehát a beérkező polgárt. A belső ügyfél, mint vezető által kiadott értékelés sok fontos szempontot nem vizsgál, tehát lehet valaki kitűnő teljesítményű úgy, hogy jellege miatt a beérkező ügyfelekben kellemetlen emléket hagy. Hogy pontosan lehessen mérni az ügyfél-elégedettséget, ügyfélszolgálati kódexre lenne szükség.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

A transzparens ügyfélszolgálati kódex azért előnyös, mert vezérfonalként működik a hivatal dolgozóinak, emellett az ügyfelet is tájékoztatja, hogy mi az az elbánás, amelyre számíthat, mihez képest mérhet eltérést vagy egyezőséget.

Sajnos a közszolgálat Magyarországon még alulmotivált az ügyfelek elégedettségének keresése ügyében, ennek nyomai Móra is megtalálhatóak, de szerencsére a munkaszervezet nagy része szívesen fejlődne.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1. ELEMZŐ RÉSZ –

1.1 CÉLOK MEGHATÁROZÁSA



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

15

A teljesítménymérés céljai:

- 1) A pozitív irányba forduló és a negatív mérőjű folyamatok analízálása
- 2) Minden évben változhatnak a fejlődési trendek, ezeket követni
- 3) A teljesítmény mértékének mérése (egyéni, csoportban)
- 4) Előfeltétel az adatháló a döntések előkészítéséhez, a folyamatok és feladatok analíziséhez
- 5) Az elért sikerek és ezek fundamentumai összevethetőségének lehetősége



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

16

- 6) A felhasznált források és a kivitelezés eredménye szimilaritásának látványossága
- 7) Az effektív mutatók láthatóvá válása (folyamatokról, munkavégzésről)
- 8) A munkatársak viszonyrendszerének hatékonysága vizionálhatóvá válik
- 9) A megelégedettség felmérése a kapcsolatban álló ügyfelekkel (külső, belső)



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

17

- 10) Belátható mércéje az eredmények
- 11) Közösségi és egyéni szinten innovatív pontok megállapítása
- 12) Motiválást elősegítő rendszerek felhasználása
- 13) A munkaköri célkitűzések aktualitása
- 14) Minden munkatársra kiterjedő motivációs tevékenységek
- 15) Egészségi és szellemi állapot frissen tartása
- 16) A sikeresség visszajelzése kölcsönösen
- 17) Az előforduló hibák kiküszöbölése pozitív irányba



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

18

Konklúzió: feldolgozni az eredményességgel kapcsolatos adatok milyenségét az összegyűjtésük után



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

19

A munkaszervezetekre saját milyenségükből fakadó, egyedileg jellemző céljai vannak a fejlesztést tekintve. Ehhez szükséges, hogy az aktuális helyzet és az ahhoz képest történő elmozdulások, változások dokumentálva legyen. Az eredményesség szintjének mérésében és vizsgálatában ugyanis ezek az adatok fogják adni a fejlődés mérőszámait.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

20

Az eredményesség értékelése fundamentális értelemben a fejlesztést tűzi ki céljául. Ebből kifolyólag nem az elmarasztalás a cél, ill. következmény, hanem az előrelépés lehetőségének megnövelése. Ez kardinális különbség, ezáltal éri el funkcióját a munkatársak körében.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1. ELEMZŐ RÉSZ –

1.2 HELYZETELEMLÉZÉS



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

1.2 HELYZETELEMZÉS

22

Módszer

A SWOT felmérés a trénerek mellett a munkatársak információi alapján készült a jelenlegi helyzet felmérése érdekében. Valamint helyet kaptak a munkatársak javaslatai is a felmérésben.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

Erősségek

- Egymást jól ismerő közösség
- Rugalmasság
- Hivatali út betartása
- Szakmai segítség egymásnak
- Jó színvonalú helyi újság
- Beágyazottság

Gyengeségek

23

- Kevés a visszajelzés a teljesítményekre
- Túlterheltség
- Sok ügy fut párhuzamosan, ami lassítja a munkavégzést
- A változások felborítják a tervezett munkafolyamatokat
- A pontos elvárásokat nem mindig lehet tudni



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

24

Erősségek

- Erős jogszabályismeret, szaktudás
- Egymással való kapcsolattartás
- Összetartó közösség

Gyengeségek

- Az adminisztrációs kötelezettség a munkavégzés rovására is mehet (bürokrácia)
- A belső tájékoztatási rendszer esetszerű, olykor véletlenül derülnek ki fontos információk
- Egyes munkakörökben hajlamosabbak felhalmozódni a feladatok



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

25

A közszolgálat területén történő eredményfelmérések kezdetét a XX. századra tehetjük, ám ekkor nem alakult ki egy bevett, kipróbált gyakorlat sem, a folytonos változtatások, esetleges megszűnések problémája miatt. A mérések tipikus problémája, hogy a résztvevők kevésbé érzékelik a fejlődés irányába történő elmozdulást, mint a megnövekedett adminisztrációs kényszerszert. Mindez az adatokkal kapcsolatok visszaigazolások alacsony mértékéből fakadóan vezethető le.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMLZÉS

26

- 1) Jogszabály határozza meg a közalkalmazotti teljesítménymérést
- 2) Az évközi visszacsatolások mennyisége kevés
- 3) Ösztönzés hiánya
- 4) A követendő példakép, a dicséret nem jellemző
- 5) A folyamaton dolgozó munkatárs esetenként nincs teljesen tisztában a célokkal és a teljesítményi mutatókkal.
- 6) A feladat elvégzése után csökken annak presztízse



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

27

- 7) Az elkészült felméréseket ritkán hasznosítják a további munka során
- 8) Míg a dicséret sok esetben elmarad, a negatív értéktételek gyakoribb
- 9) Kardinális jelenség az informális értéktételek
- 10) A távlati célkora mutató diskurzus vezető és beosztott között nem általános jelenség



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

28

- 1 1)Nagyobb elismerés jár a munkával előltött idő után,
mint a teljesítményért
- 1 2)Hiányzik a kölcsönös tisztelet a munkatársakból
egymás munkája iránt
- 1 3)A fejlesztések lehetősége nem jelenik meg hiba
esetében, sokkal inkább a bűnbakkeresés



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1. ELEMZŐ RÉSZ –

1.3 KÖVETKEZTETÉSEK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

1.3 KÖVETKEZTETÉS

30

- 1) Csekély pozitív visszacsatolás, negatív ösztönzés
- 2) Az eredmények elérése kevésbé motiváló, mint a hiba miatti aggodalom
- 3) A teljesítmény mérése nem konkrétum, emiatt az érintett előfordul, hogy nem látja tisztán a célokat
- 4) Ebből fakadóan a legerősebb érv a személyes ítélet



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.3 KÖVETKEZTETÉS

31

- 5) A motiváció elmarad a nem látványos fejlődési folyamatok esetében
- 6) nem lehet szó értékelésről az egymás munkájáról való tudás nélkül
- 7) A hibák száma nő, ha nem észlelik, majd javítják őket,
- 8) A hibákat körülvéő negatív zöngé gátolja az abban rejlő fejlődési lehetőségek észrevételét, emiatt marginális a hibák javítása, ill. azok elemeinek mélyvizsgálata, következtetések levonása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.3 KÖVETKEZTETÉS

32

9) A negatív eltérés nagyobb volumenű elbírálás alá esik, mint a sikeres eredmény elérése. Ennek következménye, hogy ha motivációról van szó, akkor a hibakerülésként nyilvánul meg, ahelyett, hogy a teljesítmény szintjének meghaladása lenne a cél.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.1.1 STRATÉGIAI CÉLOK

34

- 1) Megbízható teljesítményértékelési- és elemzési struktúrák megteremtése
- 2) A fejlődési pontok évenkénti figyelemmel kíséréte
- 3) A pontosság alapkövetelmény a mérőszámok meghatározásában
- 4) Közösségi és individuális szinten fejlődési irányultságú elemzések és dokumentumok elérhetővé tétele
- 5) Rendszeres motivációs technikák



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1.1 STRATÉGIAI CÉLOK

35

- 6) Szervezeti célkitűzések harmonizálása az egyéni célokkal
- 7) Ezen célok megnyilatkoztatása, elérése
- 8) Az elért célok, megoldott feladatok transzparenciája
- 9) A hiba távlati perspektívája a fejlődés
- 10) A hibák ciklikus kivizsgálása során a konzekvenciák levonhatóak



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1.2 AKCIÓTERV

36

Akció megnevezése	Akció célja
Adott munkakörhöz tartozó célok meghatározása	A munkakörhöz tartozó folyamatokból rövid és hosszú távú célképzés, a mérhetőség alapjának meghatározása
Adott munkacsoporthoz tartozó célok meghatározása	Az egyéni célokon túl a közös csoportcélok kijelölése, az egyéni szerepek meghatározása a csoportban



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1.2 AKCIÓTERV

37

Akció megnevezése	Akció célja
Folyamattervek és műszerfalak készítése	A célok eléréshez vezető út megtervezése, a méréshez szükséges kontrollpontok és mérőszámok meghatározása
Hibaelemzési, hatékonysági megbeszélések tartása	A mindennapi munkavégzésben előforduló hibák transzparenssé tétele, okuk feltárása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1.2 AKCIÓTERV

38

Akció megnevezése	Akció célja
Belső ügyfélelégedettségi elemzések készítése	A munkatársak egymással való viszonyának, munkavégzésének feltárása
Külső ügyfélelégedettségi elemzések készítése	A külső ügyfelek véleményének megismerése a dolgozók munkájával, személyes teljesítményével kapcsolatban



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1.2 AKCIÓTERV

39

Akció megnevezése	Akció célja
Értékelő megbeszélések	A vezető-beosztott közötti kommunikáció javítása, visszajelzések adása és kapása a munkavégzésről
SWOT-elemzések készítése	Bizonyos időközönként helyzetelemzés végzése, közösségi gondolkodás, javaslatok és előremutató cselekvések összegyűjtése



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1.2 AKCIÓTERV

DFT-HUNGÁRIA

40

Akció megnevezése	Akció célja
Szervezetfejlesztési nap	Minden külső és belső munkatársnak hivatali e-mail cím létrehozása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

42

A hagyományosan működő rendszerekben – akár csak a hivatalos szerveknél – az értékelés fentről lefelé irányulva megy végbe, melyből ered az, hogy a fordított irányú értékelésre nem kerülhet sor. A valós képalkotáshoz azonban szükségeltetik a kölcsönös értékelés, így ugyanis feltárulhatnak olyan esetleges szervezeti szintű problémák, melyek eddig fedve voltak.

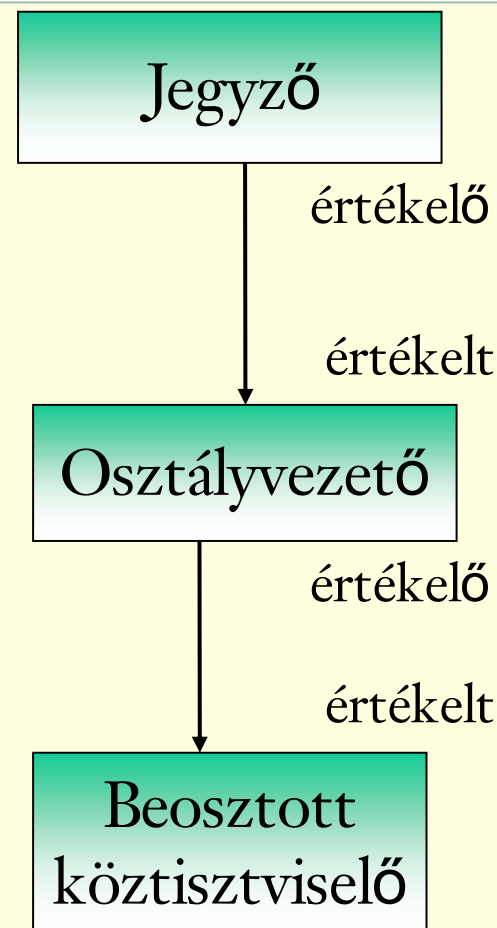
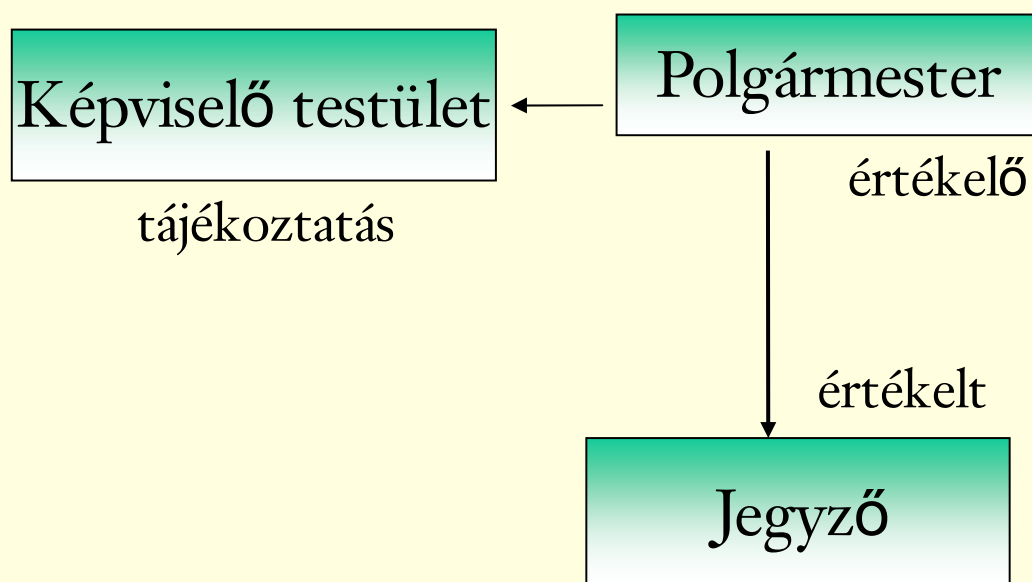


AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

Célok meghatározása, ügyfélértékelés.

Hagyományos rendszer:



43

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

44

1. Egyéni és csoportcélok meghatározása:

- Mi a célja az adott osztálynak?
- Mi a célja az adott munkakörnek?
- Mi a célja az adott feladatnak?

Mérőszámok meghatározása:

- Mi alapján mérhető az adott cél elérése?
- Milyen műszerfal segítségével követhető nyomon a folyamat?



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

45

1. A felmérésekkel kapcsolatos kérdések csoportos felvetése, megválaszolása

- Az eredmény a cél felől értelmezendő
- A munkafolyamatok lezárása értékeléssel végződik, így a jövőbeni perspektívák az esetleges változtatásra szoruló folyamatokról kitárul
- A felmérés mikéntje?



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

46

2. A munkavégzés során a pozitív és negatív folyamatokat is meg kell tudni beszélni, ezért fontos a folyamatos visszacsatolás.

- Az értékelések rövidek, rendszeresek
- Az értékelt fél is kapjon lehetőséget szemléletmódjának kifejtésére



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

47

- Az értékelések a pozitívumokkal induljanak, a végül pedig a perspektivikus fejlesztési tervekkel záruljanak.
- Ne az adott személyt, hanem annak teljesítményét, képességeit, eredményeit értékeljük.
- A cél a következetesség és az ösztönzés.
- A hibák megbeszélése fontosnak tekintendő, ám ne ez határozza meg az értékelések folyamatát.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

48

3. Hibaelemzési, hatékonysági megbeszélések tartása

A hibák éppúgy jellemzik a munkaszervezet működést, mint a sikerek. A hibák megvitatása perspektivikus: a fejlesztés és a megelőzés lehetősége rejlik bennük.

A hibák megvitatása csoportosan zajlik, a történetek közös megbeszélése.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

49

- A hiba valódi eredőjének kivizsgálása különös fontossággal bír
- Ötletek a hibaráta csökkentésére
- Hogyan vezessük át negatívból pozitívba
- Ha ez nem lehetséges, hogyan korrigáljunk?



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

50

4. Az elemzés során a következő kategóriákra térünk ki: Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek és Veszélyek

- A jellemzőket csoportosan szedjük össze, vitatjuk meg
- Akár szervezeti szinten, akár egyes folyamatok szintjén
- Távlati horizontok megteremtésénél és hasznosítható
- Az elemzések rendszeres elvégzése során a változások átláthatóak, viszonyíthatóak



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

51

5. Ügyfélelégedettségi felmérések

A fejlődés egyik legfőbb motiválója maga az ügyfél, hisz ő a, aki a munka eredményével találkozott. Ezért az ügyfél felől közelítendő meg a mérés.

Eszközei:

1. A folyamatok végén az ügyfél véleményét kell megtudni a munka eredményességéről, egy egységes kérdéssor segítségével.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

Az ügyfél több kategóriában is választ ad, elégedett-e: forma, tartalom, idő, költség, mennyiség. Valamint a folyamatot és az eredményt különválasztjuk, hisz produktum nem egyelő a produkcióval.

Szondázás: meghatározott időközönként a meglévő csatornákon át (levél, e-mail) a lakosság benyomását véleményét megkérdezni



2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

53

Belső munkatársak esetében:

A kérdőív összeállításának figyelembe vesszük a közös munka szempontjait, így érdemes külön kitérni a személyes valamint a csoportos munkavégzésre is. Egyéni szinten és csoportosan is megvizsgálandó a teljesítmény.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

54

6. Szervezetfejlesztési nap

Szükségszerű minden évben időt szakítani az értékelésekre, elemzésekre, kiemelt figyelemmel az aktuális szituációra, az eredményességre, a jövőre nézvést pedig a célokra:

- Referálás helyett közös gondolkodás
- Az esedékes problémák feltárása
- SWOT elemzés csoport szinten



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK

55

- A taktikázás megvizsgálása, a továbbiakra nézve a stratégia felállítása.
- A munkatársak közti kooperativitást erősítendő csapatépítés alkalmazása: helyzetmegoldás, csapatjáték)
- Nézőpontok, vélemények összehasonlítása, megbeszélése



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2. TANÁCSADÓ RÉSZ –

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

57

Célkitűzések:

1. Az informatizáltság a részcélok megvalósítására is alkalmas, ezért nem érdemes működését leszűkíteni a kardinalizált területekre
2. Az előrelépés jelentős tapasztalatához azonban elengedhetetlen a munkatársak fejlesztése is, pl. informatikus írástudás.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

58

Célja: a teljesítménymérés és -értékelés effektivitásának növelése

Eszközei:

- Saját e-mail cím és hozzáférés minden egyes munkatársnak
- Közös, mindenki számára elérhető nyilvántartások: adatbázisok, statisztikák, dokumentációk
- Levelező rendszer működtetése szervezeten belül, a folyamatok követhetőségének érdekében..



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK DFT-HUNGÁRIA

59

- A külső levelezés a lakosságnak szól; a folyamatokról történő informálás.
- A belső levelezés a munkatársak számára szolgáltat információt a folyamatok állapotáról.
- Célszerű külön kezelni a hivatalos és a magán úton folytatott levelezéseket.
- Külső helyszínen, otthonról végzett munka esetében is biztosított adat elérés a szervezeti hálózaton.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

60

- Internetes elérésű értékelési kérdőívek, melyekkel az adott válaszok nem igényelnek újra begépelést. Az értékelés eredményeit grafikonok segítségével tesszük vizuálissá.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

61

- Tudástár: olyan digitális adatbázis, mely képes megállapodások rögzítésére, adatok, információk tárolására, lekérdezhető, ellenőrizhető
- Olyan szerver működtetése, melynek segítségével csökkenthető a személyközi egymásra szorultság a munkavégzés során, mivel az adatokat tartalmazza, és ezek elérhetőek.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

62

- A közösségi program, melyet használni kívánunk, tegye lehetővé, hogy az ügyfeleknek módjában álljon elektronikusan véleményt alkotni bizonyos folyamatokról. így nem csak a mérlegelés és döntéshozás válik egyszerűbbé, de szükség szerint statisztikaként is felhasználhatóak az adatok
- Amennyiben az ügyfél-ügyeket elektronikus úton végezzük, a papír alapú ügyintézés elmaradhat, ezzel is növelve a munkafolyamat hatékonyságát
- Egyidejű, on-line üzenőfal



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04