



A kiadvány a Nemzeti Civil Alapprogram támogatásával  
2009. novemberében az NCA-NK-09B- 0412 program  
keretén belül jelet meg



**Echo Innovációs Műhely**

**[www.echonetwork.hu](http://www.echonetwork.hu)**

Telefonszám: 06(22) 502-27  
6Faxszám: 06 (22) 379-622  
E-mail: [info@echomail.hu](mailto:info@echomail.hu)

## **Civil Service Framework**

**Hogyan szervezzük át civil szolgáltatásunkat?**



**Tájékoztató füzet a CSF modell alapjairól**

## Mi a CSF?

A hatékony civil szolgáltatások szervezése nem egyszerű feladat, komoly kihívások elé állítják az erőforrás-hiányos nonprofit szervezeteket. Előfordul a szervezet által nyújtott szolgáltatás szervezése nem adekvát, nem vagy nem jól illeszkedik a célcsoport igényeihez, szükségleteihez, a szolgáltató szervezetek működésüket, szolgáltatásaikat nem nagyon szokták értékelni, a minőségmenedzsment, minőségbiztosítás fogalma nem igazán ismert előttük, a hatékony HRM (humán erőforrás-menedzsment) a folyamatos szolgáltatósszervezésnél gyakran kontraszelektált.

A hatékony szolgáltatósszervezésnek vannak kidolgozott modelljei, az egyik ilyen az ún. CSF (Civil Service Framework), mely a civil szolgáltatások szervezését speciális zóna modellben képzelel el. Ez a modell a hazai civil szektoron belül szinte ismeretlen, pedig viszonylag kis beruházással, önmagában a szolgáltatósszervezési struktúra átalakításával jelentősen növelhető a hatékonyság.

A CSF modell a civil szolgáltatásra kialakított egységes értékelési rendszer, mely az EFQM modell egyszerűsített változata. Fontos benne az önértékelés, belső konszenzus, a szervezet vezetőinek és munkatársainak aktív közreműködése, elkötelezettsége

CSF célok: feltárja a szolgáltató szervezet erős, illetve gyenge pontjait és megfogalmazza minőségfejlesztési stratégiáját:

- Javulást lehet elérni a munkahatékonyságban
- Elemezni lehet a szolgáltató irodát
- Nagyobb hangsúlyt lehet helyezni az ügyfelekkel való kapcsolatra, az ügyfelek igényeire, elégedettségére.
- Nemzetközi tapasztalatok: EFQM vagy PQASSO (ezek egyszerűsített változata a CSF)
- CSF 3 zónás modell: 1. Információs zóna, 2. Tanácsadói zóna, 3. Mentor zóna

akciók az eltérések megszüntetésére

Munkaerő-ellátás (*Staffing*)

- a toborzás forrásai és módszerei
- a kiválasztás módszertana
- a létszámcsökkentés formái

Ösztönzésmenedzsment (**Compensation management**)

- ledolgozott óraszámától függő időarányos fizetés
- eredménytől függő fizetés
- egyéni/csoportteljesítménytől függő fizetés
- szakértelem/kompetenciafüggő fizetés
- egyéb juttatások (benefits) kérdésköre
- önkiszolgáló (cafeteria) rendszer

Munkakörnyezet kérdésköre

Munkakörtervezés (**job design**)

Munkakör rotáció

Munkakörbővítés

Munkakörgazdagítás

Alternatív munkaidőrendszerek (pl. rövidített munkahét)

Munkavédelem

Az emberi erőforrások fejlesztése (**Human resource development**)

- a képzés szisztematikus modellje
- a képzés módszerei
- vezetőfejlesztés
- karriermenedzsment

Munkaügyi kapcsolatok

A jogi szabályozás kérdésköre (munkajog)

Érdekegyeztetés, érdekképviselet (pl. szakszervezetekkel való kapcsolatok)

Befejezőképpen megjegyezzük, hogy elméleti modellekből levont következtetésünket alátámasztja egy a gyakorló HRM szakemberek körében végzett felmérés is. Németországban 1998-ban több mint 800 német cég HRM vezetőjét kérdezték meg arról, hogy szerintük milyen fontosabb feladatok tartoznak a HRM-hez. A tíz legfontosabb feladatkör egyeik a CSF tapasztalattal.

## Humánerőforrás a CSF-ben

A HRM pontos céljai szervezetről szervezetre változnak és nagyon függenek attól, hogy a szervezet fejlődésének melyik stádiumában van.

Az egyik szélsőséges eset, amikor a humán erőforrás szakember egy olyan személy, aki az emberekkel való foglalkozás adminisztratív oldalát végzi, pl. elkészíti a szerződéseket és gondozza a személyi anyagokat.

A másik szélsőséges eset, amikor a HRM szakember integráns és dinamikus része az üzleti terv készítésének.

A HRM és a CSF stratégia kapcsolata, HRM stratégiák kialakításának kérdésköre

- a vállalati stratégia és a HRM közötti kapcsolat
- a stratégia szintjei
- az emberi erőforrás stratégia kialakítása
- az emberi erőforrás stratégia jellemzői

A szervezeti kultúra kérdései

- a szervezeti kultúra általános jellemzői
- szervezeti kultúra kialakítása
- kultúra és szervezeti felépítés kapcsolata
- a kultúraváltás jellemzői

Munkakörelemzés (**job analysis**) és a hozzákapcsolódó kérdéskör

- A munkakörelemzés módszertana
- munkakörspecifikáció (job specification)
- munkaköri leírás (job description)

Teljesítménymenedzsment (**Performance appraisal**)

- egyéneket értékelő technikák
- csoportokat (több személyt egyidejűleg) értékelő technikák
- értékelő centerek működésének jellemzői

Munkakörértékelés (**Job evaluation**)

Az emberi erőforrások tervezése (*Human resource planning*)

- az emberi erőforrás tervezés folyamata
- az emberi erőforrás tervezés fázisai
- a munkaerőtervezés folyamata
- a munkaerőigény előrejelzése
- a munkaerő- kínálat előrejelzése

## Zóna modell

A szolgáltató irodában érkező civil szervezet mint „ügyfél”, először az információs zónába kerül, majd ha nem sikerül megoldani a problémáját átlép a 2. zónába, ahol 3-5 hónapig foglalkoznak vele, de már az 5 hónap letelte előtt is irányítani lehet az ügyfelet a 3. mentor zónába, ha komolyabb foglalkozást igényel.

a) Információs zóna: Minden érdeklődő szervezet, vagy személy részére nyitott, célja minél több információ eljuttatása az egyénekhez. , Bárki felkeresheti, és szabadon használhatja a rendelkezésre álló eszközöket. , Internet szolgáltatás, nyomtatási lehetőség, szóróanyagok állnak az érdeklődők rendelkezésére. Természetesen igény esetén az információs térben lévő munkatárs segít az érdeklődőknek. , Ebben a zónában működtethető az ún. alacsonyküszöbű szolgáltatások, kontaktok. (USA példa – itt van az önkéntes kereső adatbázis pl.)

b) Tanácsadási zóna: Itt zajlik a tanácsadás azoknak, akik nagyobb segítséget, igényelnek, fejlesztésre, képzésre szorúlnak. Specifikált, személyre szabott, segítségnyújtás (pályázati tanácsadás, jogi, önkéntes, könyvelési stb, tanácsadói munka), Információ gyűjtése a szervezetről, adatbázisok aktualizálása, személyre szabott ajánlatok küldése (rendezvényről, programokról stb.), Eszközök, terem biztosítása

c) Mentor zóna: Itt is személyre szabottan foglalkoznak a civil szervezetekkel, de sokkal intenzívebben, , Feltárják a hatékony működést gátló tényezőket, velük egyéni szervezeti támogatási/fejlesztési tervet készítenek. , Célzott szolgáltatások (humán erőforrás menedzsment, pályázati elszámolások, komplex szervezetfejlesztés vagy átirányítás ha szükséges), Egy-egy tanácsadó/mentor 3-5 szervezettel foglalkozik egy évben

### Kapcsolatszervezés

A CSF az egyablakos ügyintézés preferálja (ügyfélreferens) egy ügyintéző intézi az adott szervezet pályázati ügyeit, képzésbe vonását, partnerközvetítését, önkéntesek toborzását stb. Minden „ügyintézőnek”

saját szervezeti ügyfélköre van, általában 8-12 szervezet. A modellben a „szolgáltatások a külső partnereknek” külön zóna, a civil kliensekkel nem foglalkoznak ebben a zónában, kimondottan az önkormányzatokkal, állami és piaci szolgáltatókkal tartják a kapcsolatot. Fogadják a civil feladatellátásra vonatkozó igényeiket, szervezeti közvetítést végeznek és rendszeresen felkeresik az állami intézményeket, hatóságokat. Ez az egység további részegységekből állhat.



A modellben az ügyfélcentrikusság – ügyfélelégedettség, a civil szervezetek és más partnerek igényeinek a kielégítése áll a középpontban.

### Értékelés

A CSF értékelő rendszer is, az ügyfél elégedettség komplex mérése évente egyszer történik (kb. 30-40 kérdésből álló kérdőív), de folyamatosan is mérnek ügyfél elégedettséget az irodák szintjén ha tagolt a rendszer civil tanácsadónként vagy „ügyintézőként” egy egyoldalas, egyszerű formájú kérdőíven.

### 5. Oldja meg az ügyfél problémáit

- Szerezze be a szükséges információt
- Kétség esetén tegyen fel további kérdéseket
- Bizonyosodjék meg arról, hogy a vevő elégedett a válaszával

### 6. Kezelje gondosan a panaszokat

- A panaszokat udvariasan és kedvesen kezelje
- Legyen rugalmas a saját ítéleteiben
- Közölje saját megítélését, de legyen határozott a válasza
- Ha nem tudja megoldani a problémát, akkor forduljon a feletteséhez
- Tájékoztassa a felettesét, mielőtt az ügyfelet hozzá küldi.

### 7. Telefonos szolgálat

- Közvetlenül kapcsolja át
- Találja meg a megfelelő számot és azután kapcsolja át
- Tájékoztassa a hívás fogadóját a problémáról
- Bizonyosodjon meg arról, hogy a hívás fogadója segíteni tud az ügyfélnek
- Kérje el az ügyféltől a telefonszámát. Oldja meg a problémát és miután megtalálta a megoldást, hívja vissza

### 8. Ügyféltípusok

- Határolódjon el, de bánjon szakszerűen a goromba és közönséges ügyfelekkel
- Utasítsa el a szemtelen ügyfeleket
- Tájékoztassa a felettesét és kollégáit a szemtelen ügyfelekről
- Mindig az osztály politikájának megfelelő válaszokat adjon
- Keressen segítséget, ha szükséges

### 9. Ismerje meg saját szervezetét – kultúráját és a környezetet

- Ismerje meg a megfelelő személyt és munkatársakat a helyes hivatkozás érdekében
- Tartsa rendben a munkaeszközeit és használja azokat hatékonyan
- Ismerje meg a szervezete előnyeit
- Legyen általános véleménye a civil szervezetről, ahol dolgozik

## Ügyféltámogatási szabályok

### I. Legyen udvarias és barátságos az ügyféllel

- Mindig éreztesse az ügyféllel, hogy szívesen látja, és bánjon is vele megfelelően
- Legyen megnyerő és pozitív
- Mutasson érdeklődést iránta

### 2. Beszélgessen az ügyféllel a maga módján

- Olyan szavakat használjon, amelyeket az ügyfél megért
- Ugyanolyan módon és hangnemben beszéljen az ügyféllel, ahogyan ő teszi
- Mindig köszönjön: jó reggelt, jó napot, viszontlátásra
- Beszéljen világosan és nyugodtan túlzások nélkül

### 3. A hallgatás művészete

- Hallgassa az ügyfelet helyeslően és összpontosítson arra, amit mond
- Ne csak a szavakra, de a lényegre is figyeljen
- Ne csak a tények miatt, hanem azért is figyeljen, mert az ügyfélnek esetleg szüksége lehet erre
- Ne vonjon le túl gyorsan következtetést
- Ismétlje el az ügyfél igényeit, és bizonyosodjon meg arról, hogy teljesen megértette annak szükségleteit.

### 4. Vezesse vagy irányítsa a beszélgetést

- Adja meg az ügyfélnek és önmagának a szükséges időt, de irányítsa és szűkítse le a beszélgetést
- Alkalmazza a kérdező technikát
- Halgassa meg az ügyfél igényeit, de ne az élettörténetét
- Terelje az ügyfelet a helyes irányba
- Konkretizálja és ismétlje meg az ügyfél igényeit

## Központban a minőség

A minőségbiztosításról sokat hallani mostanában, „minőségbiztosítanak” cégeket, iskolákat, sőt állami intézményeket is, és egyre több társadalmi szervezetet.

Ha a minőségbiztosítás fogalmának felderítésekor a minőség fogalmából indulunk ki, mint általában a köznyelv teszi könnyen tévútra kerülhetünk. A minőségbiztosítás nem a köznyelvi minőség biztosítása (az, hogy valami jó minőségű, kitűnő, mindenkinek megfelelő dolgot csinálunk), hanem egy termék vagy szolgáltatás meghatározott specifikációk, eljárások és folyamatok betartása szerinti működtetése, előállítása. Ipari eredetű fogalom, melyet gyakran tartalmában összemoszák a minőségbiztosítás, az ellenőrzés és az értékelés fogalmával. Ezek mind mást és mást jelentenek.

A **minőségbiztosítás** része az irányításnak, azt garantálja, hogy a döntések meghozatalakor, végrehatásakor és ellenőrzésekor érvényesüljenek jogszabályok, a szakmai elvárások és a szokások. Folyamatszabályozási eszköz a sikeres működés érdekében.

A **minőség-ellenőrzés** egy munkafázis a késztermék vagy adott szolgáltatás esetleg egy részfolyamat eredményét vizsgálja, pillanatnyi bírálat, hogy a megfelel-e a felállított követelményeknek. Ha nem jó a termék, nem megfelelő ki kell dobnia, selejt. (Minőség-ellenőrzés a világon mindenütt működik, pl. az „OK” angol szó egy japán autógyárban dolgozó minőségellenőr nevének kezdőbetűi, ezt írta rá minden olyan szélvédőre, amit rendben talált) Az ellenőrzés nem bízik a működés korrektségében, külső hatalomként őrökdi a rendszer felett. Ezzel szemben a minőségbiztosítás nem „elkapni” akarja a rendszer működését akadályozó tényezőket, hanem jelzőrendszerként működik, hogy a döntéshozó a megfelelő információ birtokában cselekedhessen.

A minőség-ellenőrzésnek a minőségbiztosításban is van szerepe (belső és külső ellenőrzés, audit), visszajelzéseket ad az irányítónak a folyamatról. Az alapvető különbség a BKV jegyellenőrök példáján mutatható be. Az ellenőrök a „folyamat”, a menekülési út végén állnak, és igyekeznek a kiszűrni a problémás eseteket (bliccelők), el kell kapni a bliccelőket és meg kell bün-

tetni. A minőségbiztosítás logikája nem ez, nem a végellenőrzés és büntetés, hanem a prevenció, ez alapján nem kifelé, hanem befelé menet kell ellenőrizni, hogy minden rendben van-e.

A **minőségértékelés** a kitűzött célokat veti össze az elért eredményekkel, komplexebb feladat mint az ellenőrzés. Az értékelés eszköze a mérés, de az adatokat elemezni, magyarázni kell ahhoz, hogy valóban értékelésről beszélhessünk. A minőségbiztosításban az értékelés céloknak alárendelt eszköz, mert nem elégszik meg a minőségi anomáliák feltárásával, hanem segít az okok feltérképezésében és a megoldás körvonalazásában is.

A minőség három kritériuma (Rowley):

- a termék vagy szolgáltatásnak ki kell elégítenie a látens vagy valós vevőt
- meg kell felelnie a saját specifikációinak
- mindezeket elsősre kell biztosítani, próbálkozások és selejt nélkül

### Teljesítményméréstől a minőségbiztosításig

A minőségbiztosítás fogalma történetileg a piaci szektorhoz, azon belül is a vállalati teljesítményméréshez kötődik, tehát egy olyan tevékenységet végző szereplőhöz, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. A teljesítménymérés fontos eszköz az intézmények és vállalatok számára az elsődleges cél elérése és fokozása érdekében, motivációja a hatékonyság és a gazdaságosság növelése. A teljesítménymérés mára a legfontosabb vezetési feladatok egyikévé vált, de jelentős szerepe van a szervezésben is, hiszen a vezetőiknek sokféle információra van szükségük döntéseik meghozatalához. Egyik lényeges szempont az előzetes döntések hatásainak ismerete, a stratégia sikerességéről vagy annak hiányosságairól szerzett információk, a rendszeres visszacsatolás tájékoztatja a vezetőséget az eredményekről, és felhívja a figyelmet a problémákra.

A teljesítménymérés során kapott adatokat két nagy csoportra oszthatjuk: a számszerűsíthető, úgynevezett *kemény mutatókra*, amelyeket könnyű mérni (nyereség, hatékonyság, költségek) és a nem számszerűsíthető, úgynevezett *puha mutatókra* (megbízhatóság, vevői elégedettség, innováció). A teljesítménymérés a szervezet különböző szintjein és szervezeti egységeiben

## Felkészülés a felkészítésre

A munkatársak képzésre való felkészüléskor ki kell lépnie önmagából. Ön az a személy, aki az üzenetet hordozza és a tényeket közli. Ezért az Ön saját "személyes" módján kell megközelítenie az anyagot, de természetesen anélkül, hogy a mondanivaló lényege közben elveszne.

Lényeges, hogy higgyen a mondanivalóban és a tényekben, amelyeket közvetít. Az alábbiakban néhány tőmpontot olvashatunk:

- Melyek a célkitűzések
- Mennyi idő áll rendelkezésre
- Találja és mutassa meg a tanfolyam felépítésének "határvonalait"
- Jól készüljön fel
- Már az elején lépjen kapcsolatba a résztvevőkkel
- Építse fel a tanfolyamot, és – ami a legfontosabb – tegye átláthatóvá
- Tisztázza és vegye figyelembe a résztvevők elvárásait
- Összpontosítson a résztvevőkre, hiszen a tanfolyam értük van
- Felváltva alkalmazza az elméletet a gyakorlattal
- Egyéniesítsen, ha lehetséges
- Az a feladata, hogy inspiráljon, előremozdítsa és a tanfolyamot vidám hangulatúvá tegye
- Következtesen tartsa magát a célkitűzéshez, de alkalmazzon különböző módokat annak eléréséhez

szolgáltatási ajánlatokat nyújtsanak, valamint erőforrás megtakarítást is jelent, ha azt rendes körülmények között egyedi alapon nagyszámú ügyfél részére nyújtják.

A munkatársak által nyújtott információs szolgáltatás (telefonon és elektronikus levélen keresztül is biztosítható) és a civil szolgáltató honlapja található "FAQ" is hasznos lehet.

### Ügyfélkezelés

Ezt akkor alkalmazzuk, amikor az információs szolgálat nem elegendő az ügyfél problémájának megoldásához. Ügyfélkezelés még több munkatársat igényel és ezért sokkal inkább forrásigényes. A civil szolgáltatás általánosan abból indul ki, illetve annak megfelelően nyújtja a szolgáltatásokat az eltérő szolgáltatási szintek szerint, hogy a szereplők szabadon cselekszenek és független döntéseket hoznak.

A civil szolgáltató feladata, hogy támogatást nyújtson a döntéshozatalban, olyan eszközöket bocsásson rendelkezésre, amelyek lehetővé teszik a racionális és bölcs döntések meghozatalát.



A kliensek első kézből kapott aktuális és megfelelő tájékoztatása is ilyen. De olyan helyzetek is adódhatnak, ahol nem elég a tájékoztatás és a tanácsadás

történhet: egyéni, csoportos, osztályi, intézményi szinten vagy akár egy egész ellátási láncra vonatkozóan.

A teljesítménymérés különböző mutatószámaival, eszközeivel, melyek pénzügyi és anyagi folyamatok mérését szolgálták, kizárólag a múltbeli teljesítményt lehet mérni, a jövőre vonatkozóan semmilyen információval nem szolgálnak. A pénzügyi mutatók dominanciája hosszú időn keresztül meghatározó volt a teljesítmények értékelésében, a minőséget mérő ellenőrző és biztosító rendszerek fejlődése, szerepük sokáig alárendelt volt.

### SQC (statisztikai minőségellenőrzés), termék és rendszeraudit

A 20. század elején kezdték alkalmazni a minőségellenőrzést, ami az input és az output ellenőrzését foglalta magában, azaz már odafigyeltek a felhasznált alapanyag, valamint a kész termék minőségére, de a gyártási folyamatot nem vizsgálták. Ezt az úgynevezett QC (Quality Control) rendszert 1925-ig használták. A fejlődés következő foka az SQC (statisztikai minőségellenőrzés) megjelenése volt, ami már a gyártási folyamat egyes állomásaiba is beépítette a minőségellenőrzést.

1960-ra kialakult a **termékaudit** gyakorlata. 1975-ben jelent meg a QA (Quality Assurance), az a minőségbiztosítás, ami már az egész gyártási folyamatot vizsgálta, ezzel a termékaudit rendszer szerepét átvette a **rendszeraudit**.

### ISO rendszer

A nálunk legerjedtebb ISO szabvány Nagy-Britanniában alakult ki, a brit nemzeti ipari minőségbiztosítási szabványa volt, 1987-ben a genfi Nemzetközi Szabványügyi Szervezet bocsátotta ki, s kezdetben ez is a termelő vállalatokra fókuszált (csakúgy mint a német TÜV), de átalakítások után ma már a szolgáltató szektorban is alkalmazni kezdték.

Az ISO és a TQM között alapvető különbség, hogy az ISO szerint működő szervezeteknek rendszeresen minősíteni kell magát, egy erre jogosítvánnyal rendelkező cég átvilágítja, hogy megfelel-e az adott szabványnak a működés, rendszeres auditáláson (minőségbiztosítási kritériumoknak való megfelelés vizsgálata) kell átesnie. Az ISO nem termékre vonatkozik (pl. autó) vagy szolgáltatásra (pl. mobiltelefonálás) hanem az azt létrehozó fo-

lyamatra. ISO szabványok családja 20 tagból áll. A szolgáltató szektor számára, ahol nem csak „termelés” hanem fejlesztési munka is folyik, a 9000-es sorozat, abból is elsősorban az ISO 9001 ajánlható. A civil szolgáltatási munkában a „termék” maga a szolgáltatás. ISO-t kezdtek el használni a kórházakban, önkormányzatoknál is, de az oktatási intézmények messze elkerülik ezt a szabványt, mert a rendszer megfogalmazása, szerkezete nem igazodik az iskolai gyakorlathoz. Az ISO-nak fokozott a dokumentációs előírási rendszere, van aki „papírgyártó automatának” is nevezi e miatt, ráadásul drága is, a Civil Service Framework ezért sokkal inkább a TQM-hez hasonló elvek mentén írható le.

### TQM (Total Quality Management) mint filozófia

A 70-90-es években karriert befutott TQM (Total Quality Management) rendszer, már nem csupán minőségellenőrző- és biztosító rendszer, hanem az egész szervezetre kiterjedő új filozófia is. A TQM minőségirányító rendszer, vezetési filozófia, lényege a szervezet egészére kiterjedő, folyamatos fejlesztés, amit a hierarchia minden szintjén meg kell valósítani és ebbe a munkatársakat minden szinten be kell vonni. Ezért is a név: teljes körű minőségirányítás.

A TQM a szervezet olyan irányítási koncepciója, amelynek a középpontjában a minőség áll, az összes tagjának részvételén alapszik, az összes tagot mozgósítani akarja és azt célozza, hogy hosszútávon érjen el sikereket vezetői megaláztatásának révén.

Látszatra a TQM könnyebben alkalmazható, mint az ISO (nem kell auditálni, kevesebb papírt gyárt), lazább talán emberibb filozófia mint a végletekig ellenőrzött és pontosított ISO. A TQM egy szervezet menedzsmentfilozófiája, mely áthatja a teljes szervezetet, ennek megfelelően, mindig adott szervezettől és adott helyzettől függ a megvalósulása. A TQM a szervezet magánügye. Kulcsfogalom a változás iránti fogékonyság, mely változás mindig az intézményi célok érdekében történő folyamatos elmozdulás. Míg az ISO statikus a TQM dinamikus rendszer, a résztvevőket aktív és döntési helyzetben lévő szereplőként kezeli, erősíti pozíciójukat (önbizalommal, eszközökkel, kompetenciával), „amerikaiul” empowermentt.

különböző csatornákon keresztül lehet nyújtani eltérő elérhetőségek révén, ilyenek például a személyes megbeszélések a civil központban, telefonos támogatás, Internet , stb.

Az önkiszolgáló rendszereket kiszolgáló rendszereknek egész évben, egész héten és napi 24 órában kell rendelkezésre állniuk az Interneten vagy kioskok, míg a tanácsadó személyes támogatása/az általa nyújtott szolgáltatás sokkal korlátozottabban áll a rendelkezésre. Azokra az esetekre kell szorítkozniuk, ahol az ügy sikere érdekében feltétlen szükséges a civil munkatársak bevonása, valamint ahol azt a szolgáltatáson belül a szabályzatok és fontossági sorrendek motiválják.

A különböző szolgáltatási szintek tág értelemben az alábbiak:

### Információs szolgáltatás

Önkiszolgálás az Interneten különböző fajta álló és ülő Kioskok és számítógépek révén. Az önkiszolgálás változatos lehetőségeket nyújthat kezdve az önkéntes nyilvántartásba vételtől egészen az abból való törlésig, valamint önéletrajzok, civil szervezetek, szolgáltatások kereséséig, egy konkrét forrás megpályázásáig, pályázatírásig, stb.

A civil szolgáltató központ, vagy civil szolgáltató szervezet irodája „előcsarnokában” és más köztéri helyeken elhelyezett nyomtatott írásos tájékoztató. Az információnak a helyi és regionális prospektusokon és szórolapokon kell alapulnia.

Más szolgáltatóktól és partnerektől kapott információs anyag bemutatása. A külsős partnereknek felelősséget kell vállalniuk azért, hogy az anyagaik naprakészek legyenek és a tárgyhoz kapcsolódjanak.

Monitor-alapú (pl. plazma TV) információs “számítógépes képsorozat” ügyfélkörnyezet, amelyet naponta lehet változtatni, és amely tájékoztatást ad pl. a jogokról, feladatokról, szolgáltatási szintekről és eszközökről az ügyfél tájékoztatási szintjének emelése érdekében. A számítógépes képsorozatot a “Power Point” eszközzel könnyen lehet létrehozni és megváltoztatni. Ez kitűnő eszköz arra, hogy az ügyfeleket alapvető információkkal lássák el és



## CSF elemek

### A kliensek önállóságra bátorítása

A jelen modellben javasolt CSF alapvető filozófiája, hogy képessé tegye a civil szervezeteket illetve klienseket, más szereplőket arra, hogy cselekedeteik és döntéseik minőségén javítani tudjanak.

A CSF ezeket a tényeket is figyelembe veszi és a stratégiai megfontolások egyik fő pillérévé teszi. Ezt főleg úgy érik el, hogy az ügyfeleket a megfelelő és szükséges információkkal látják el a fellépéshez, amelyet – szükség esetén – a civil szolgáltató munkatársainak közbenjárása is segíti.

### Az új Szolgáltatási Modell elemeinek áttekintése

Világosan érteni kell a Civil Service Framework **rendszerességét**. A következő fejezetekben a CSF modellre vonatkozó ajánlások az alábbi **négy** alfejezetbe foglalt bizonyos elemekre összpontosítanak:

- Szolgáltatások, eszközök és információ
- Ügyfelek
- Munkatársak, szakképesítések, szervezet
- Külsős együttműködő partnerek

### Eltérő szolgáltatási szintek

A civil szolgáltatási modellnek különböző szolgáltatási szinteket kell tartalmaznia. Az eltérő szolgáltatási szintek elérése az ügyfelek igényeitől, prioritásoktól és forrásoktól függ. A szolgáltatások eltérő igényei azonosításának folyamatát **kategorizálásnak** hívják. A kategorizálásnak kapcsolódnia kell a felajánlott szolgáltatások eltérő szintjeihez.

A civil szolgáltatásokat igénybevevőknek általában eltérő támogatási igényeik van és különböző szolgáltatásokat igényelnek. Ennek tükröződnie kell a nekik nyújtott szolgáltatásban, valamint a szolgáltatás felépítésének és nyújtásának módjában. Azt is figyelembe kell venni, hogy a szolgáltatásokat

A TQM elvek:

- Mindenben meg kell felelni a célcsoport igényeknek.
- Folyamatosan tökéletesíteni kell a kliens és beszállítói kapcsolatokat.
- Mindig a megfelelő szolgáltatást kell előállítani.
- Elsőre kell jót nyújtani
- Az eredményeket mérni kell.
- Fő cél az állandó fejlesztés és tökéletesítés.
- Irányítani a vezetőségnek kell.
- A rendszeres képzés alapvető fontosságú.
- Észre kell venni a sikert és az eredményt.

Alapja a PDCA ciklus: Plan-Do-Check (Controll) -Action (activity) (tervezés-végrehajtás-ellenőrzés-beavatkozás) ciklus folyamata.

### Minőségbiztosítás a CSF-ben

A minőségbiztosításnak három fő pillére van a CSF modellben:

- tervezni kell (célokat, kompetencia szinteket, munkaköröket, időpontokat, költségeket stb.)
- ellenőrizni kell (teljesülnek-e az elvárások, korrekciókat kell végrehajtani, a veszélyeket el kell háritani)
- dokumentálni kell (rögzíteni a folyamatot és a tevékenységeget)
- Valamint fontos a „vevő”, a civil szolgáltatást igénybe vevő elégedettsége.

Mindez a civil szolgáltatási folyamatban is nélkülözhetetlen. Az eddigi gyakorlatok hangsúlyozta a tervezés és az ellenőrzés fontosságát, ugyanakkor egy kicsit mostohán kezeljük a dokumentálás szerepét. A következőkben az egyes civil szolgáltatási lépések, elemek minőségbiztosítási lehetőségeiről lesz szó.

### Teljesítménymérés - minőségmérés

A minőségbiztosítás fontos eleme a rendszeres teljesítménymérés. A teljesítménymérés mutatóit több szempont szerint csoportosíthatjuk. Egyik fontos kérdés, hogy a méréshez használt adatokat milyen forrásból szerezünk. Ha az információk a szervezeten belülről származnak, akkor belső forrásról beszélünk. Ide tartozik a pénzügyi mutatókhoz szükséges adatok jelentős hányada (pl. eredmény, költség), vagy a tanácsadók véleménye. A külső

forrás a civil szolgáltatás esetében elsősorban a klienseket jelenti, az ő véleményük, elégedettségük mérése napjainkban előtérbe kerül.

A mutatók másik szempont szerinti csoportosítása alapján megkülönböztetjük az objektív és a szubjektív adatokat. Az objektív adatokra jellemző, hogy általában számok vagy könnyen számszerűsíthetők, tényeken alapulnak és viszonylag könnyen beszerezhetők vagy mérhetők. Az objektív mutatók klasszikus példái a pénzügyi mutatók, de ide tartozik a reklamációk száma, az ezekre történő reagálási idő, vagy a éppen az egységnyi idő alatt kiszolgált kliensek, visszautasítások száma, a részvételi arány a rendezvényeken stb. A szubjektív mutatók ezzel szemben sokkal nehezebben mérhetők, számokkal sokszor nem is fejezhető ki. Nehéz meghatározni a mentori kreativitást, a tanácsadói udvariasságot, a válaszadók és a kérdezők elégedettségének mértékét, pedig a civil szolgáltatás szempontjából ezek is meghatározó tényezők, amelyek hatással vannak a végzett munka minőségének alakulására. A külső forrásra támaszkodó mutatók döntő többsége szubjektív.

A lehetséges „nem pénzügyi mutatók” közé tartozik a megbízhatóság, rugalmasság, igénybevevők elégedettsége, az innováció, pontosság, reklamációk száma, reklamációk kezelésének ideje.

A CSF modellben a szolgáltatás teljesítménymérésének fontos eleme az értékelés, ami több szempont alapján történhet:

A szervezet mérheti teljesítményét saját múltbeli eredményeihez, aminek alapján idősoros elemzéseket lehet végezni.

Az eredményeket a kitűzött célokkal is össze lehet vetni, elemezve a céloktól való eltérés mértékét és okait (mennyi klienst terveztünk mért lett annyi amennyi lett)

Ha van információ „konkurens” civil szolgáltatók munkáinak teljesítményéről, eredményeinket ezen külső értékekkel is összehasonlíthatjuk

Az utólagos ellenőrzés helyett azonban sokkal fontosabb, hogy a terepmunkának a folyamatát kell úgy megszervezni, hogy ne legyen szükség ezen kimeneti ellenőrzésekre, mert ha a problémák idejében eljutnak a programirányításhoz, akkor hatékonyan be lehet avatkozni a folyamatokba.

### Hatékonyaság

A szolgáltatási modell teljes hatékonysága nagy mértékben a munkaerőforrás hatékony felhasználásán múlik. Ez azt feltételezi, hogy a munkatársaknak lehetősége van olyan tevékenységekre koncentrálni, amelyek tényleges eredményeket hozhatnak. A „statisztika-orientált munka” elkerülése érdekében fontos ezért a teljesítménymutatókat áttekinteni. Nem szabad elfelejteni, hogy az állami támogatásokat a civil szolgáltatásban az a tény motiválja, hogy nélküle a dolgok nem működnének megfelelően. A beavatkozást azonban minimális szintre kell szorítani. Önmagában nincs értelme. A nem megfelelően kialakított teljesítménymutatók túlzott beavatkozáshoz vezethetnek.

Fontos, hogy a munkatársak olyan tevékenységekre összpontosítsanak, amelyeket a szolgáltatási modell szerint végezniük kell.

- A modell hangsúlyozza a szereplők, vagyis a kliensek és tanácsadók, mentorok szervezetek kötelezettségeit.
- A tevékenységek célja, hogy önállóságra bátorítsák a klienseket
- Biztosítja a szükséges eszközöket ahhoz, hogy hatékonyan léphessenek fel
- A szolgáltatást három általános szintre bontja fel; információs szolgálat, tanácsadás, mentorálás (illetve bizonyos tevékenység esetében operatív ügyintézés)
- Egyéni akcióterveket alkalmaz a szervezetekkel való megállapodás megkötéséhez
- Az önkiszolgálás az első választási lehetőség
- Az önkiszolgáló rendszerek alkalmazását olyan személyekre illetve szervezetekre is kiterjeszti, akik korábban nem regisztráltak a szolgáltatónál

### A javasolt szolgáltatási modell előfeltételei

- Jól működő önkiszolgáló rendszerek
- Megfelelő hozzáférés az önkiszolgáló rendszerekhez
- Jó és bizalmas kapcsolat a kliensekkel
- A vezetőket és a munkatársakat kiképezték az új szolgáltatási modell szerinti munkavégzésre

## Személyes szolgáltatások

### Rendelkezésre állás

A munkatársak által nyújtott szolgáltatások természetesen sokkal korlátozottabb mértékben állnak rendelkezésre, mint az önkiszolgáló rendszerek. Az önkiszolgáló rendszereknek gyakorlatilag nincsenek határai; minél többen alkalmazzák, annál jobb eredményre lehet számítani.

Különböző módokon lehet befolyásolni a munkatársak rendelkezésre állását bizonyos feladatok megvalósításában. Ennek legnyilvánvalóbb módja a munkatársak számának növelése. Ezt azonban nagyon ritkán választják a CSF rendszerek. A másik lehetőség az, hogy bizonyos feladatokat elvonnak a munkatársaktól és ezáltal a munkatársak kapacitását korlátozottabb számú ügyekre koncentrálnak. A munkát még hatékonyabb kritériumok alapján is meg lehet szervezni. Eszerint az adminisztrációs munkát el kell különíteni az operatív munkától. Különböző egységek hozhatók létre a szervezeten belül a specializáció adta előnyök kihasználása végett, valamint azért, hogy garantálják az adott feladatok ellátását. Amennyiben a munkatársak egy adott tagja pl. segélyre vagy adományra vonatkozó kérélmeket is tud intézni ugyanakkor kezdeményezi a szociális intézménnyel való kapcsolatfelvételt is, akkor komoly a veszélye annak, hogy az illető személynek soha nem lesz ideje a kliensekkel való személyes kapcsolattartásra. Ezért tanácsos ezeket a feladatokat elkülöníteni és felosztani a munkatársak különböző tagjai között.

Munkatársakat a fontossági sorrend betartása szerint is lehet alkalmazni. A jelen dokumentumban leírt megbízható szolgáltatási modell ebben segíteni tud.

### Minőség

A munkatársak által nyújtott szolgáltatások minősége utólag a teljesítmény-mutatók, valamint a kliensekkel végzett felmérések révén figyelemmel kísérhetőek. Ezáltal a vezetők értékes információkhoz jutnak arra nézve, hogy a szolgáltatások minőségén hol szükséges javítani.

## Ügyfélorientált civil szolgáltatás

### Kulcsfontosságú elemek:

Ügyfélorientált szolgáltatás

– civil szervezetek

– lakosok

Elméleti tanácsadás

Kapcsolatfelvétel a leendő kliensekkel

Önkiszolgáló eszközök

Információ-technológia felhasználása

Módszerek és iránymutatások figyelemmel kísérése és előrejelzése.

### Célkitűzések

- CSF módszerek ismerete
- CSF tanfolyamok kialakításának, előkészítésének, megtartásának és kiértékelésének módszereire vonatkozó ismeretek
- A civil kapcsolattartás feltételeinek megértésére vonatkozó ismeretek
- A kliens-toborzási folyamatok ismerete és gyakorlati tapasztalatok
- A civil tanácsadó feladatkörének ismerete és gyakorlati tapasztalatok
- Nyert helyzet kialakítására vonatkozó ismeretek és gyakorlati tapasztalatok
- A kliensek szükségleteinek tisztázására vonatkozó ismeretek és gyakorlati tapasztalatok
- Önkiszolgáló eszközök alkalmazásának ismerete és gyakorlati tapasztalatok
- Felkereső beszélgetések technikáinak ismerete és gyakorlati tapasztalatok
- Kategorizálási modell ismerete és gyakorlati tapasztalatok
- Tanácsadási elméletek gyakorlatba ültetésére vonatkozó ismeretek és tapasztalatok
- A civil fejlesztő munka s különböző szakaszaira vonatkozó ismeretek és gyakorlati tapasztalatok
- A civil tanácsadók szerepére vonatkozó ismeretek és gyakorlati tapasztalatok

## CSF alap

A javasolt Civil Service Framework stratégiai és elemzési elgondolásokon alapszik, civil szolgáltatók által végzett felhasználói felmérések, civil szakértőkkel és munkavállalókkal készült beszélgetések eredményeként született.

A szolgáltatási modellnek – legalább az alábbi kérdésekben – stratégiai elgondolásokon kell alapulnia

- Melyek a szolgáltatások céljai? Mit kell elérni?
- Hogyan szervezzük tevékenységünket a célok elérése érdekében?
- Hogyan kövessük nyomon?

A CSF általános feladata a civil szolgáltatások működésének javítása, mellyel hozzájárul a helyi társadalom fejlesztéséhez.

Megfigyelhető, hogy a civil szolgáltatások céljának eléréséhez szükséges alapfeltételeket a társadalompolitika határozza meg. A civil szolgáltatás csak akkor hatékony, ha a társadalompolitika peremén működik. Egy jól működő civil szolgáltató rendszer bizonyos gazdasági és társadalmi feltételeket feltételez, amelyet a szociál- vagy más társadalompolitika önmagában csak igen csekély mértékben



befolyásol. A hatékony civil szolgáltatásszervezés fő célkitűzéseinek támogatniuk kell a gazdasági és szociálpolitika céljait.

## Önkiszolgálás

A különböző szolgáltatási szinteket a teljesítés szempontjából is körülírhatjuk. Milyen eszközökkel végezzük a különböző szolgáltató tevékenységeket? A költségráfordítások minimálisra szorítása érdekében a drágább teljesítési csatornákat a lehető legkisebb mértékben szabad igénybe venni.



A legtöbb kliensnek (szervet vagy lakosság) információra van szüksége. Sokkal kevesebben igényelnek konkrét segítséget a munkatársaktól. Tehát mindenkinek lehetősége van a tájékozódáshoz, de csak a ténylegesen rászorultak számára állnak rendelkezésre a munkatársak által nyújtott szolgáltatások. Néhány éredekldő csak információhoz szeretne jutni, mások pedig különböző mértékben igényelnék a munkatársak közreműködését.

Fontos átgondolni azt is, hogy a munkatársak által nyújtott szolgáltatások és az önkiszolgáló módszerek (pl. önkéntes adatbázisban való keresés) gyakran eltérő szolgáltatásnyújtási módot, nem pedig különböző szolgáltatásokat jelentenek. Az adott ügyfélnek nyújtott szolgáltatások mind önkiszolgáló, mind pedig munkatársak által nyújtott szolgáltatásokat is magában foglalhatnak. A szolgáltatásokat azonban úgy kell összeállítani, hogy azok az illető ügyfél (legyen akár civil szervezet, akár magánszemély) igényeihez igazodjanak.