



Somberek Körjegyzőség szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0228



ELŐZETES FELMÉRÉS

Pre-Tanulmány



Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821

Téma megjelölése

A szervezetfejlesztés első lépéseként minden köztisztviselővel, aki a somberki hivatalban dolgozik kitöltöttünk egy anonim kérdőívet, ami Mike Woodcock és Dave Francis „Az akadályok elhárítása a szervezet útjából” a nemzetközi gyakorlatban már kipróbált általános szervezeti feltérképező kérdőíve alapján került kidolgozásra, a helyi viszonyokat és Somberek Körjegyzőség általános viszonyait is figyelembe véve. A kérdőív kitöltése a dolgozók által, a megvalósulás helyszínén történt írásos formában.

A 120 kérdéses kérdőív jól használható a munkahelyi körülmények: munkatársak közötti kapcsolatok, az egyéni teljesítmények értékelésére és a dolgozók elégedettségének mérésére. Figyelembe veszi a munkahelyi kreativitás, a csapatmunka, a vezetői filozófia és a munkatársak véleményét a szervezet működéséről általánosságban. Kitűnő feltérképezési eszköz szervezetfejlesztési munkák során, a kiindulópontja lehet a későbbi munkánknak, és egyben önmaga is már eredményeket szállít a diagnózishoz.

A tanulmányban összefoglaljuk a kérdőív eredményeit, a mennyiségi és minőségi mutatók értékeit, a 12 akadály tényezőben talált százalékos arányokat, kiugró értékeket, problémaköröket. Felmérjük továbbá, hogy jelenleg milyen mutatószám csoportok képesek a szervezeti diagnózist megalapozni.

1.Eredmények – A kérdőívben vizsgált mennyiségi és minőségi mutatók elemzése

A kérdőív 120 állítást tartalmaz, mely a szervezeti működés akadályait hivatott felmérni. Lényege, hogy 12 területen összegzi a megkapott válaszokat és a területek arányában tudjuk megkezdni a szervezetfejlesztési munkát. A szervezeti problémák témakörei kiterjednek a Hivatal működésének számos területére, főleg a munkavállalók hozzáállását, a köztük kialakuló kapcsolatokat, a vezetők irányítási és szervezési eszközeit, tevékenységét mérő

állításokat találunk a kérdőívben. A kérdőív célja, hogy az intézményen belül azonosítsuk a meglévő korlátokat, lehetőségünk legyen a szervezeten belüli nagyobb problémák felismerésére és megoldási javaslatok megfogalmazására. Az módszer problémacsoportokat fogalmaz meg és ezzel csoportosítja a véleményeket, ezzel egyben megfogalmazza a hivatali dolgozók véleményét. Elsősorban a problémák megoldására koncentrál, nem fogalmaz meg a szervezettel kapcsolatban pozitív állításokat, a szervezeti hangulat pozitív elemeit nem feladata azonosítani. A problémák megoldása viszont mindenképpen pozitív változásokhoz vezet a szervezeten belül. A 12 összesített problémakör a következő:

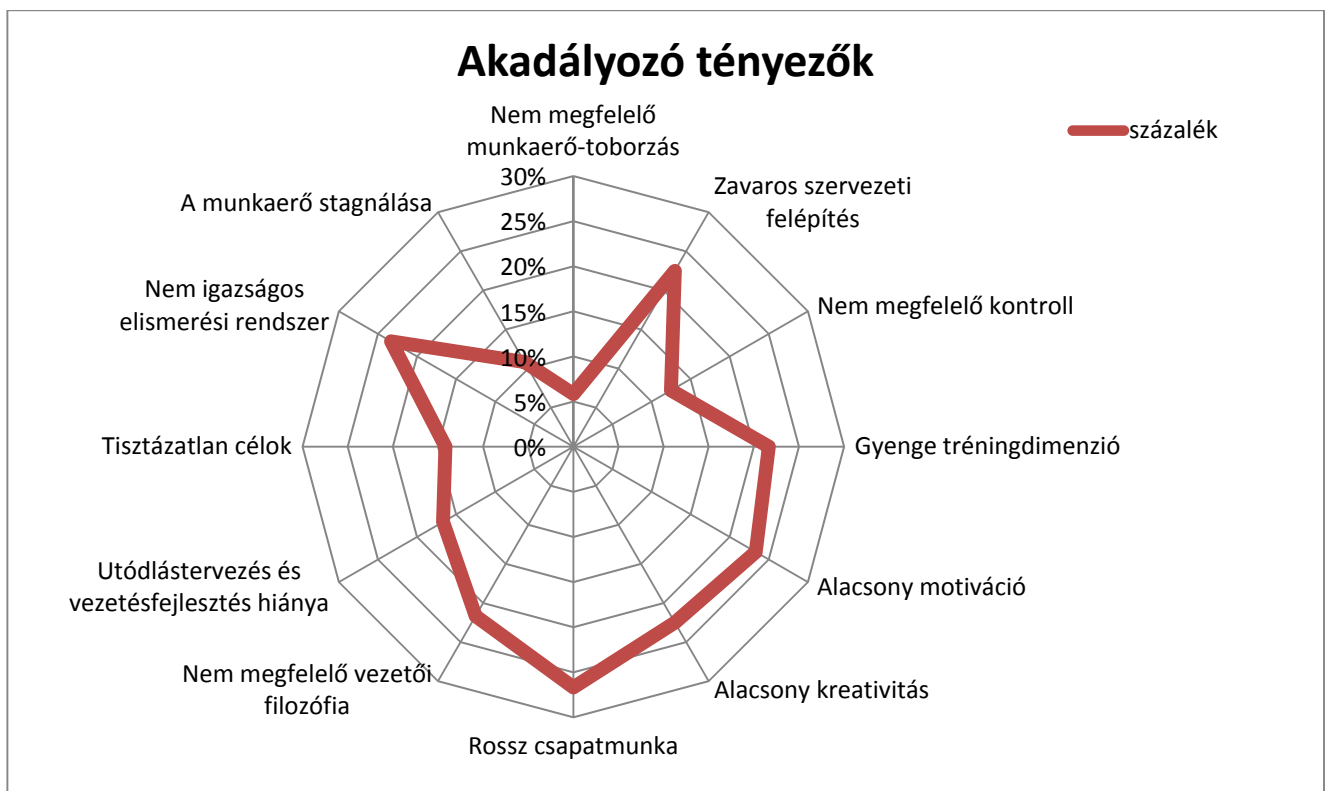
- A. Nem megfelelő munkaerő-toborzás
- B. Zavaros szervezeti felépítés
- C. Nem megfelelő kontroll
- D. Gyenge tréningdimenzió
- E. Alacsony motiváció
- F. Alacsony kreativitás
- G. Rossz csapatmunka
- H. Nem megfelelő vezetői filozófia
- I. Utódlástervezés és vezetésfejlesztés hiánya
- J. Tisztázatlan célok
- K. Nem igazságos elismerési rendszer
- L. A munkaerő stagnálása

A 12 problémakör valamelyikén tapasztalható kiugró érték figyelmeztet bennünket a hibásan működő területekre és azokon belül is arra, hogy milyen lehetőségeink vannak a szervezetfejlesztés során, milyen területeken kell elindulni, annak érdekében, hogy a szervezetegészség magasabb fokot érjen el. Az alacsony pontszámú területeken sem szabad azt gondolnunk, hogy minden rendben van, mivel egyrészt az állítások nem terjednek ki minden részterületre, valamint ezek az arányok a dolgozók szubjektív véleményét tartalmazzák. Lehetséges az is, hogy csupán a terület működésének fenntartására van szükség, illetve az eddig elért eredmények megőrzésére. A terület zavartalan működésének hosszútávú megőrzése azonban az egyik legnehezebb feladatunk.

A Somberek Körjegyzőség szervezetfejlesztése során kibocsájtott kérdőív minden alkalmazott által kitöltésre került, és az elvárásoknak megfelelően szignifikáns eredményeket tudott hozni, megalapozva ezzel a későbbi szervezetfejlesztési munka irányait, fogadtatását.

1.1. Minőségi mutatók

Az első észrevételünk Somberek Körjegyzőség szervezeti diagnózis teszt vizsgálata során, hogy a 12 problémakör, (melyek köré az akadályozó tényezőket, hiányosságokat csoportosítjuk) alapos átvizsgálása után, hogy a körjegyzőségi hivatalban dolgozók, véleménye szerint rossz a csapatmunka, az alacsony motiváció és a kreativitás, zavaros a szervezeti felépítés valamint a nem igazságos elismerési rendszer jelenti a legfőbb problémát. Mindenképpen fontos mélyebben megvizsgálni, hogy az egyes dimenziók mentén milyen további konkrét problémák azok, amik ezen jelzések alapjául szolgáltak.



1.ábra: Akadályozó tényezők csoportjainak erőssége a somberek-i hivatalban.

A csapatmunka hiányosságának(1.ábra) legfőbb oka, hogy a szervezet két elkülönült szervezeti egységre bomlik. A térbeni elkülönülés a munkatársak elhidegüléséhez és a kommunikáció folytonosságának hiányosságaihoz vezetnek. Ez azt jelenti, hogy a szervezetben a munkatársak nem ismerik egymást megfelelően, nincsenek tisztában egymás feladataival és teljesítményével, ezért a csapatként való munka sem az erősségük és ezt a kérdőívben anónim nyilatkozatukkal meg is erősítették. Ebből az elszigeteltségből adódóan az egyes osztályok tapasztalatai nem kerülnek át a többi területhez, ezáltal nem segítik őket a munkájuk során, illetve a közös problémák megoldása nem működik az osztályok egységein átívelve, ezzel feszültséget keltve a területek között. A felmért problémát tovább erősíti, hogy a szervezetn belül, a dolgozókat együttesen bevonó megbeszélés nincsen, illetve a kommunikáció csupán szorványos, nem rendszeres. A vezetők személyenként mindenkivel napi szinten beszélnek, de a munkatársak egymás közötti megbeszélései rendszerint elmaradnak.

A másik gátja, jele a csapatmunka hiányának, hogy az alkalmazottak meglátása szerint a kollégák, különböző okokból kifolyólag, bizonyos helyzetekben nem feltétlenül mondják el, vagy nem azt mondják, amit gondolnak. Ez a probléma megmérgezheti a szervezet működését és a munkatársak elhidegüléséhez, feszült kapcsolatok kialakulásához vezethetnek. Az utóbbi folyamatok a csapatmunkában végzett munka jelentős degradálódásához vezethet.

Az elismerési, javadalmazási rendszer hiányosságai a munkavállalók alacsony motiváltóságához és a kreatív munkavégzés elmaradásához vezetnek. A hivatal dolgozói nem érzik, hogy amennyiben kiemelkedően teljesítenek, az bármilyen anyagi előrelépést jelentene a számukra. A motivált munkavállalók is beszűrülhetnek az alacsonyan teljesítők táborába és ez a szervezet számára mindeképp elkerülendő következmény. Ha a helyzet nem változik, az a motivált munkatársak teljesítményének csökkenéséhez vezethet, illetve jellemzővé válhat a szervezet elhagyása jobb külső ajánlat esetén. Ezzel nő a személyi állomány fluktuációja, ami jelentősen megnehezíti a teljesítménycentrikus munkavégzést és a hivatal normális működését és a projektszemléletben végzett munkát. Ezt a problémát erősíti, hogy a beosztottak véleményük szerint nem kapnak megfelelő visszajelzést a munkájukkal kapcsolatban, ami önmagában is nagyon frusztráló erő tud lenni, és kiegészítéshez vezethet megfelelő anyagi kompenzáció mellett is, de annak hiányában hatványozottan

negatívan hat. Ebből kifolyólag, ha a bérstruktúrát adottságnak tekintjük, amitől a jogszabályi szabályozottság következtében eltérni csak bizonyos keretek között lehet, különösen nagy hangsúlyt kell helyezni a korrekt vezetői visszajelzésekre a beosztottak munkájával kapcsolatban. Továbbá szükséges lehet olyan, nem anyagi jellegű, motivációs eszközök felderítése és alkalmazása, amelyek a szűkös anyagi lehetőségeken túl képesek lehetnek a szakképzett munkaerő megtartására. Ilyen lehetőség lehet például a szervezeti keretben vagy külső továbbképzési lehetőség, teljesítményértékelő rendszerhez kötött bónusz jutattások vagy egyéb eszközök.

A fentebb említett motiváció, illetve lojalitás kérdésével szorosan összefügg az utódlás és karriertervezés kérdése, illetve annak hiánya. A dolgozók nem képesek felmérni, hogy milyen lehetőségeik vannak a jövőben, milyen előrelépési esélyeik vannak a szervezeten belül, valamint, hogy hogyan értékelik a szervezet vezetői a munkájukat. Nem ismerik, milyen területeken lenne szükségük fejlődésre és előrelépésre, ugyanúgy ahogy azzal sincsenek tisztában, hogy milyen területeken lehetnek elégedettek munkájukkal. A szervezet nem fordít kellő figyelmet arra, hogy megfelelő képzésekkel, tréningekkel a saját munkatársait fejlessze olyan módon, hogy sikerrel tölthessenek be adott esetben egy megüresedő vezetői pozíciót. Az előrelépési lehetőség hiánya szintén akadály lehet a szervezet hatékony működésének, mivel közepes teljesítményre sarkalja a dolgozókat, nem rendel célokat a munkavállalók elé.

További probléma, hogy a kollégák nem tisztelik megfelelően a másik szervezeti egységben dolgozók munkáját, mivel nem is látnak bele abba, így nem érzékelik, hogy az az ő munkájukhoz hogyan kapcsolódik, saját tevékenységük hogyan hat arra. Az emberi erőforrások eloszlása nem minden esetben fedi le a feladatokkal járó leterheltséget, ami szintén rossz hangulatot kölcsönöz azon kollégák számára, akik túl vannak terhelve, míg látják, hogy más területeken adott esetben jelentősebb szabad kapacitás jelentkezik.

A döntések meghozatalában nem vesznek részt a dolgozók, ami hátrányosan érintheti őket. Mivel a szervezet mérete kicsi a folyamatok megismerése nem jelent problémát a munkavállalóknak saját területükön. A feladatok, működési feltételek összességében azonban nem teljesen egyértelműek a munkavállalók részére. Ez problémákaz jelenthet a

szervezeti kommunikációban és a helyettesítésben. Továbbá gyakoribb hibázási lehetőséget rejt magában. A stratégiai döntések meghozatalánál mindenképpen fontos lehet kikérni a dolgozók véleményét is, mivel ők napi szinten jobban belelátanak az operatív feladatokba, ezáltal javaslataikkal hatékonyan tudják támogatni a vezetést. Nem utolsó sorban pedig lojalitásukat, valamint motivációjukat lehet növelni azáltal, hogy kikérik a véleményüket bizonyos döntések meghozatalánál, illetve ügyfeleik felé is hitelesebben tudnak képviselni egy-egy döntést, ha az előkészítésében aktívan közreműködtek. Az ilyen stratégiai jellegű döntések hatása hosszútávon lehet jövedelmező, illetve ha a munkatársak maguknak érzik a döntési folyamatokat, szorosabbá válik a kapcsolatuk a szervezettel és hosszú távon is összeszokott csapat alakulhat ki.

1.2. Mennyiségi mutatók

A kérdőívekből leszűrhető tanulságokat megvizsgáljuk a 12 dimenzió arányait, illetve azt, hogy a kollégák miben látják a szervezet legnagyobb problémáit, a következő százalékos arányokat mutathatjuk ki:

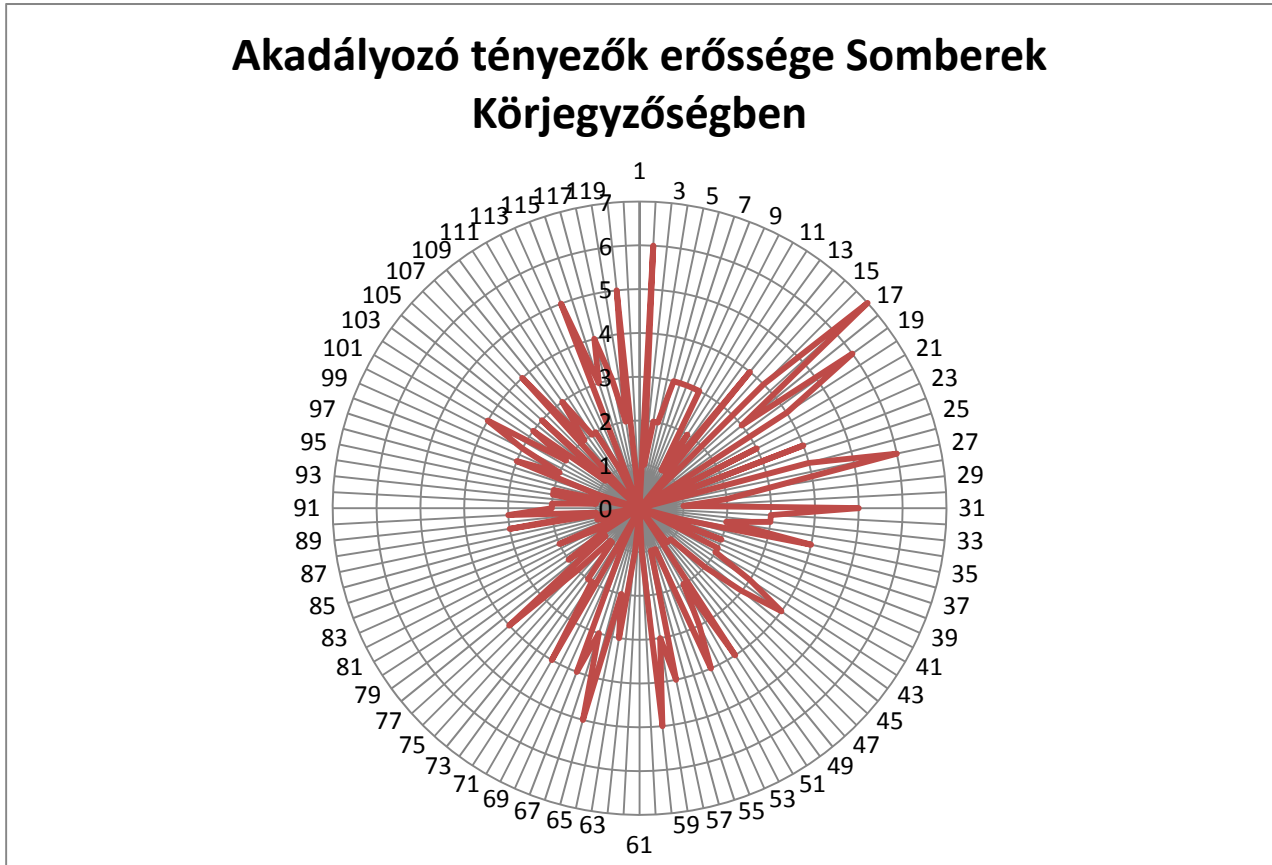
- Rossz csapatmunka – 64%
- Nem igazságos elismerési rendszer – 48%
- Alacsony motiváció – 40%
- Zavaros szervezeti felépítés – 33%
- Nem megfelelő kontroll – 24%
- Alacsony kreativitás – 21%
- Utódlástervezés és vezetésfejlesztés hiánya – 21%
- Gyenge tréningdimenzió – 21%
- A munkaerő stagnálása – 18%
- Tisztázatlan célok – 18%
- Nem megfelelő vezetői filozófia – 18%
- Nem megfelelő munkaerő-toborzás – 15%

Abban a részben, melyben a csapatmunka hiányosságait tárgyaljuk, melyek a kategória viszonylag magas százalékát adják a következők: a dolgozók 85%-a úgy látja, hogy minden

részleg és osztály úgy működik, mint egy külön birodalom, illetve 66%-a úgy gondolja, hogy az emberek nem mondják ki, amit valóban gondolnak. Viszonylag magas, 43% azoknak az aránya, akik szerint az egyes részlegek tapasztalatai nem kerülnek át a többiekhez.

A nem igazságos elismerési rendszer kategórián belül a kockázatot jelentően magas arányban jellemzőnek érzett állítások, amelyek a dimenzió erőteljes mivoltát eredményezik, a következők: 75% szerint nincs megfelelő módja a kiemelkedő teljesítmények elismerésének. 58%-os megjelenési aránnyal rendelkeznek a következő állítások: sok az egyet nem értés a fizetéseket illetően; úgy tűnik, a megalkuvás jár a legtöbb eredménnyel; én személy szerint alulfizetettnek érzem magam.

A zavaros szervezeti felépítés 33%-os fontosságú tényező Somberek Körjegyzőségben, ami a következő okokra vezethető vissza: a kollégák 67%-a szerint vannak túlterhelt vezetők, és olyanok, akiknek alig van munkája; illetve a dolgozók harmada szerint a munkakörök nincsenek pontosan meghatározva, a szervezet elmaradott normákat tükröz, és modernizálásra van szükség.



2.ábra: Az 120 akadályozó tényező fontossága Somberek Körjegyzőségben.

Sombereki hivatalának munkatársainak 24%-a számára nem megfelelő a vezetői kontroll, azonban ez az érték mégsem nevezhető szignifikánsnak, mivel ezt egyetlen magasabb érték húzza fel, nevesítve, hogy a kollégák 53%-a látja úgy, hogy csak a felső vezetés vesz részt a fontos döntések meghozatalában. Erre a jövőben érdemes lesz odafigyelni, mivel a munkavállalók elégedettsége vezet el minket a magasabb teljesítményekhez, a szervezet kiegyensúlyozott működéséhez.

A dolgozók 21%-a jelölte be a kreativitást hiányát, mint akadályozó tényezőt. Ezt az arányt növelő okok között szerepel a dolgozók 40%-a szerint az, hogy ha valami szokássá válik, nehéz változtatni rajta, 33% úgy látja, hogy nem néznek szembe nyíltan és őszintén a problémákkal és 30% szerint az önkormányzat nem változik olyan ütemben, amilyen dinamikus korban élünk.

A hivatal munkatársai számára a hátráltató tényezők közül az alacsony motiváció 40%-os súllyal esik a latba, ami a következőkből tevődik össze: 53% szerint nincsenek igazi ösztönzők a teljesítmény fejlesztésére, így az emberek közönyösek. Ugyanennyi kolléga véleménye, hogy az emberek többet érnének el, ha jobban érdekelné őket a munkájuk. 47% gondolja úgy, hogy a javadalmazás átlagon aluli, az emberek elégedetlenek, szintén 47% nyilatkozott úgy, hogy az embereknek nem magyarázzák meg elég alaposan, hogy mi alapján értékelik a munkájukat.

2. A hivatal működését mérő mutatószámok

A hivatal működését mérő mutatószámok esetében szolgáltatási területet vizsgálunk, ami az jelenti, hogy figyelembe kell venni az egyéni képességeket, kompetenciákat, illetve hogy a szervezet milyen standardokat alkalmaz működés során. Továbbá számításba kell venni nem csak a kollégák felkészültségét, hanem a környezeti hatásokat is, ami jelentősen befolyásolhatja a szolgáltatások minőségét és a szervezet működésének színvonalát.

Az interjúk és a kérdőív alapján megállapíthatjuk, hogy eddig nem volt jellemző a sem teljesítmény mérése, sem a hatékonyság és sikeresség megvalósítása olyan mértékben, amelyekhez mutatószámokra lenne szükségük. Nem valósult meg sem a szervezet, sem a munkavállalók szintjén az értékelés és az eredményeket felhasználó szemlélet bevezetése. A szervezeti értékelésben eddig a következő jelző értékű mutatók nyújtottak segítséget:

- A körjegyzőség pénzügyi mutatói (pl. pénzügyi teljesítések, bevételek, források, költségvetési hiány, finanszírozott partnerek és beruházások),
- Időszakos költségvetési beszámolók, költségvetés végrehajtásának hatékonysága,
- Benyújtott határozatok száma és elfogadási arányuk,
- Elfogadott határozatok száma évenként,
- A projektek haladása, lezárása (önmagában és nem tudatos után követés alapján), projektindikátorok
- Sikeres pályázatok, forrásbővülés

A mutatószámok kialakítása, ellenőrzése, a számszerűsíthető eredmények megvalósulása a szervezetfejlesztés során fog megtörténni. A folyamattanácsadás módszerének megfelelően a vezetői tréning során feldolgozzuk az egyéntől és a szituációtól függő vezetés kulcsgondolatát, ami alapvető utat nyit a mutatószámok megfelelő kialakításához. Ezzel párhuzamosan a vizsgálatra és átdolgozásra kerülnek az egyes munkakörök, illetve a szervezeti tevékenység optimalizálása is megkezdődik. A mutatószámok igazi szerepüket a

projekt végén, és a fenntartási időszakban fognak relevánssá válni, illetve kifejteni ellenőrző és iránymutató szerepüket. A mutatószámok így teljességükben várhatóan a szervezetfejlesztési projekt befejező szakaszában kerülnek végső bemutatásra.

Akadályozó tényezők felmérés – Szervezeti szint

Forrás: Mike Woodcock és Dave Francis

Átvéve: „AZ AKADÁLYOK ELHÁRÍTÁSA A SZERVEZET ÚTJÁBÓL.” Mike Woodcock és Dave Francis, Aldershot, Anglia: Gower Press, 1982. A felhasználás engedélyezett.

Ez a kérdőív arra használható, hogy felmérjük a munkahelyi légkört, környezetet, amelyben az egyén dolgozik, hogyan alakul ki ez a légkör és milyen hatással van az egyén teljesítményére, meg van-e elégedve vele.

Reméljük, hogy a lehető legőszintébben válaszol a kérdésekre és elegendő időt szán arra, hogy leírja, amit valóban érez, gondol. Ez az információ akkor lesz igazán értékes, ha alapos képet ad a szervezetére jellemző légkörről.

A válaszai bizalmasak, több más hasonló kérdőív átlagaként értékeljük, hogy általános képet kapjunk. **Semmi esetre sem fog az Ön pontozása mások tudomására jutni a szervezeten belül!**

Útmutatás a kérdőív kitöltéséhez

- 1. Használja az kérdések után következő válaszlapot a kitöltésnél!**
2. Haladjon sorban a számozott kérdéseken! Tegyen X jelet azokba a négyzetekbe, ahol úgy érzi, a kijelentés általában igaz az Ön szervezeténél! Ha úgy gondolja, hogy nem igaz, vagy nem létezik a problémakör az önkormányzatnál, akkor hagyja üresen!
3. Ne töltsön túl sok időt a válasz fontolgatásával, néhány másodperc elég a válaszadásra!
4. Ne feledje, az állításai akkor értékelhetők, ha őszintén válaszol!
5. A kitöltött kérdőíveket tanácsadóink kérik majd el Öntől, addig azt megmutatni senkinek nem köteles, tartsa elzárt helyen!

Akadályozó tényezők kérdőív

1. Ugyanannyi kevésbé hatékony embert vesznek fel, mint amennyi hatékonyat.
2. A felelősségi körök tisztázatlanok.
3. Úgy tűnik, senki nem tudja pontosan, mi okozza a szervezeti problémákat.
4. Vannak készségek, de nem az éppen szükségesek.
5. Ha az embereket jobban érdekelné a munkájuk, többet érnék el.
6. A jó ötleteket nem veszik komolyan.
7. Minden részleg és osztály úgy működik, mint egy külön birodalom.
8. A vezetők úgy gondolják, hogy az emberek csak a pénzért dolgoznak.
9. A kulcsemberek mögött nincsenek kulcsjelöltek a pozíciókra.
10. Az emberek nem töltenek elegendő időt a jövő megtervezésével.
11. Sok az egyet nem értés a fizetéseket illetően.
12. Az emberek nem tanulnak saját hibájukból.
13. Túl hosszú ideig tart, amíg az emberek elfogadható szintű teljesítményt nyújtanak.
14. A munkakörök nincsenek pontosan meghatározva.
15. Nincs elég delegált feladat.
16. Úgy tűnik, a vezetőknek nincs elég ideje, hogy komolyan vegyék a tréningeket.

17. Nincsenek igazi ösztönzők a teljesítmény fejlesztésére, így az emberek közönyösek.
18. A megszokottól eltérő ötleteket soha nem hallgatják meg.
19. Nem alakulnak ki csoportok a közös problémák megvitatására.
20. A vezetők azt gondolják, hogy a szigorúbb ellenőrzés jobb eredményeket hoz.
21. A szervezet gyakran vesz fel kívülről jövőket új vezetőnek.
22. Az egyik legfőbb problémám, hogy nem tudom, mit várnak el tőlem.
23. Sokan elmennek a szervezettől magasabb fizetésért.
24. Az egyének elkerülik a konstruktív kritikát.
25. A jelentkezők képesítése minden évben egyre gyengébb.
26. A szervezet elmaradott normákat tükröz, és modernizálásra van szükség.
27. Csak a felső vezetés vesz részt a fontos döntések meghozatalában.
28. Az osztályok hozzáállása különböző a tréningekkel kapcsolatban – van, amelyik komolyan veszi, és van, amelyik nem.
29. Több a büntetés, mint a jutalom.
30. Jobb eredményt érnének el, ha több kockázatot vállalnának.
31. Az emberek nem mondják ki, amit valóban gondolnak.
32. A vezetők azt gondolják, hogy az emberek alapvetően lusták.

33. Az embereket nem készítik fel az előttük álló pozíciókra.
34. A beosztottnak mást mondanak, mint ami alapján megítélik őket.
35. Úgy tűnik, a megalkuvás jár a legtöbb eredménnyel.
36. Az egyes emberek a saját útjukat járják és nem szeretik, ha zavarják őket.
37. Túl sok frissen belépő hagyja el az önkormányzatot.
38. A szervezet egyes részei más és más irányba húznak.
39. A rendelkezésre álló tehetséget alig használják ki.
40. A készségeket felszedik az emberek, és nem szisztematikusan tanulják.
41. Az embereket kihasználják, nem honorálják az erőfeszítést, amit a szervezet érdekében tesznek.
42. Gyakran megesik, hogy az innovációt nem honorálják.
43. A szervezetben mindenki összeszedi magát, ha nyomást gyakorolnak rá.
44. A vezetők visszasírják azt az időt, amikor a fegyelem állt mindenek felett.
45. A vezetés nem ismeri fel és fejleszti azok képességeit, akik még sokra vihethnék.
46. A személyes célok nagyon eltérnek a vállalati céloktól.
47. A fizetési rendszer akadályozza a jó munkaszervezést.
48. Az időt és energiát rosszul használják fel.

49. Sok kevésbé hatékony munkatárs van.
50. A jegyzőnek annyi dolga van, hogy lehetetlen, hogy mindent követni tudjon.
51. A döntéshozáshoz szükséges megfelelő információ nem áll rendelkezésre.
52. A vezetőknek is meg kell küzdeniük saját nehézségeikkel, és úgy gondolják, ezt másnak is így kell tennie.
53. Az embereknek nem magyarázzák meg elég alaposan, mi alapján értékelik a munkájukat.
54. A versengő szervezeteknek jobb ötletei vannak.
55. Minden vezető a saját osztályáért felelős és nem szereti, ha beleszólnak a munkájába.
56. Azért vagyunk, hogy pénzt spóroljunk az államnak.
57. Az emberek nem tudják, mit terveznek velük a jövőben.
58. Az embereket a személyiségük alapján, nem a teljesítményük alapján ítélik meg.
59. Nincs megfelelő módja a kiemelkedő teljesítmények elismerésének.
60. Túl sokan mennek el a szervezettől nehéz időkben.
61. Visszatetszést kelt, hogy úgy tűnik, az új emberek kapják a jobb állásokat.
62. Néhány részleg több embert alkalmaz, mint amit a teljesítménye indokolna.
63. A régi módszerek jobban beválnak, mint az új ötletek.
64. A vezetők nem képesek mások képzésére.

65. Ha a dolgokat döntésre kell vinni, a vezetők nem állnak ki teljes mellszélességgel az önkormányzat mellett.
66. Ha valami szokássá válik, nehéz változtatni rajta.
67. A megbeszélések népszerűtlenek, mert nem hatékonyak.
68. A vezetést nem érdekli, hogy az emberek jól érzik-e magukat, vagy sem.
69. A vezetők utánpótlása és fejlesztése nem tervezhető, túl sok változótól függ.
70. A szervezet tervei alacsony színvonalúak.
71. A szervezet nem fizet eleget ahhoz, hogy az igazán hozzáértőket magához tudja vonzani.
72. Vezetőink nem elég közvetlenek és nyitottak.
73. Nem sok tehetség van a szervezetben.
74. Túl sokszor fordul elő, hogy a fontos dolgokat vagy nem csináljuk meg, vagy kétszer csináljuk meg.
75. A munkaerő elvándorlást nem figyelik.
76. Az ügyintézés mértékét növelhetnénk, ha a megfelelő képesítésű emberek rendelkezésre állnának.
77. Nem érzem a támogatást a törekvéseim mögött.
78. Dinamikus korban élünk, és az önkormányzat nem változik elég gyorsan.
79. Az egyes részlegek tapasztalatai nem kerülnek át a többiekhez.

80. Kevés energiát áldoznak arra, hogy a munka érdekes és értelmes legyen.
81. Sok embert képeznek ki, akik később más szférában helyezkednek el.
82. A célokat homályosan fogalmazzák meg.
83. Az embereknek késő estig kell dolgozni ahhoz, hogy a megélhetéshez szükséges bért megkeressék.
84. Mindenki jobban járna, ha nagyobb kihívást jelentő feladataink lennének.
85. Kevés tapasztalattal és tehetséggel rendelkező embert vesznek föl.
86. Vannak túlterhelt vezetők, és olyanok akiknek alig van munkája.
87. A munkavállalók nem tudják, hogy mennyire versenyképesek a fizetések, mert összehasonlítható adatokat nem ismernek.
88. Az embereket nem ösztönzik, hogy naprakész legyen a tudásuk.
89. Az emberek nem kapják meg a lehetőséget, hogy hozzájáruljanak az eredményekhez, ezért nem elkötelezettek.
90. Az emberek nem szeretnek kockáztatni.
91. A szervezeten belüli versengés annyira éles, hogy az a munka rovására megy.
92. A vezetők úgy gondolják, hogy az embereket nem érdeklik a munkahelyi körülmények.
93. A felsővezetők tapasztalata nem elég széleskörű.
94. A prioritások nem tiszták.

95. Az emberek úgy érzik, hogy másodosztályú szervezetnél dolgoznak.
96. A színvonal túl alacsony.
97. Az új munkaerő toborzásánál nem mindig tudják elválasztani az értékest az értéktelentől.
98. Nincs értelme újrászervezésről beszélni, a hozzáállás megváltoztathatatlan.
99. Az információ a vezetői kontrollhoz nem ott gyűlik össze, ahol szükség van rá.
100. A minőség javulna, ha a munkatársak képzetebbek lennének.
101. A javadalmazás átlagon aluli, az emberek elégedetlenek.
102. A vezetők nem reagálnak eléggé a környezet változásaira.
103. Az emberek többet segíthetnének egymásnak, de nem érdekli őket.
104. A vezetőket nem a keresztnévükön szólítják.
105. A vezetők azt gondolják, hogy a vezetői képzésnek nem sok hasznát vennék.
106. A tervek nem reálisak.
107. A bér és egyéb juttatások tekintetében az önkormányzat le van maradva a hasonló szervezetektől.
108. Az erős egyéniségeket elnyomják.
109. A szervezetnek nincs egységes gyakorlata az új munkaerő toborzására, a vezetők úgy és azt vesznek fel, akit akarnak.

110. Az egyes részlegek nem tisztelik más egységek munkáját.
111. Van olyan vezető, aki nem bánik megfelelően az alkalmazottakkal.
112. Nem meglepő, hogy a frissen belépőknek rossz képük alakul ki a szervezetről, azok alapján, ahogy őket az első napokban kezelik.
113. Az emberek örülnének, ha több kihívást találnának a munkájukban.
114. A problémákkal nem nézünk szembe nyíltan és őszintén.
115. Az egyes területek felelősei nem tesznek tudatosan lépéseket annak érdekében, hogy jobban tudjanak együttműködni.
116. Sok a felszín alatt zajló küzdelem a vezetők között.
117. A vezetők nem nyitottak azzal kapcsolatban, hogy az embereik mire számíthatnak a jövőben.
118. Most hoznak meg olyan döntéseket, melyeket hónapokkal ezelőtt kellett volna meghozni.
119. Én személy szerint alulfizetettnek érzem magam.
120. Az emberek tudását nem használják ki kellőképpen.

Válaszlap a kérdőívhez

Az itt látható négyzethálón 120 számozott négyzet található, melyek mindegyike az azonos számú állításhoz tartozik. Tegyen egy X-et abba a négyzetbe, amelyhez tartozó állításról úgy gondolja, hogy a szervezetre általában igaz! Ha úgy gondolja, hogy az állítás nem igaz, vagy nem létezik a problémakör az önkormányzatnál, ne jelölje meg a számát, hagyja üresen a mezőt! Az első sort töltsse ki először, balról jobbra haladva, majd a másodikat, és így tovább! Figyeljen oda, hogy ne hagyjon ki egyetlen kérdést sem!

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 |
| 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 |
| 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 |
| 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 |
| 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 |
| 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 |
| | | | | | | | | | | | |

Ha mindegyik állítást végiggondolta, adja össze minden függőleges oszlopban az X-ek számát!