



# RAPORT AUTOEVALUARE CAF

**realizat în cadrul proiectului**  
**"Planificarea strategică și managementul performanței în beneficiul**  
**cetățenilor județului Harghita cu introducerea proiectului Instrumentul de**  
**management al calității bazat pe CAF "(CAFHR).**

Modelul de management al calității serviciilor publice acceptat la nivel internațional,  
Introducerea și aplicarea Cadrului comun de evaluare (CAF) pentru îmbunătățirea  
calității furnizării de servicii publice și a funcționării organizației

31 Iulie 2021



## CONȚINUT

<b>1</b>	<b>CAF CA INSTRUMENT DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE - INTRODUCERE ÎN MODELUL CAF</b> .....	<b>3</b>
1.1	Scopul CAF	5
1.2	Modelul CAF 2013	6
1.3	Cum se utilizează CAF 2013?	9
1.4	Prezentarea ciclului PDCA - evaluarea criteriilor "RESURSE" (1-5)	10
1.5	Evaluarea criteriilor "REZULTATE" (6-9)	11
<b>2</b>	<b>PLANUL DE PROIECTE PENTRU AUTOEVALUAREA ORGANIZAȚIONALĂ 2021 REALIZAT DE CONSILIUL JUDEȚEAN HARGHITA ÎN CONFORMITATE CU METODOLOGIA CAF</b> .....	<b>13</b>
2.1	Planificarea proiectului de autoevaluare	13
2.2	Comunicarea proiectului de autoevaluare	15
2.3	Crearea unui grup de autoevaluare/grup de proiect	16
2.4	Realizarea autoevaluării	16
<b>3</b>	<b>PREZENTAREA ȘI ANALIZA REZULTATELOR AUTOEVALUĂRII (RAPORT CAF)</b> .....	<b>17</b>
3.1	Conducere	18
3.2	Strategie și politică profesională	27
3.3	Managementul resurselor umane	35
3.4	Relații de parteneriat și resurse	42
3.5	Managementul proceselor și al schimbării	51
3.6	Rezultatele funcționării orientate către cetățean / client	58
3.7	Rezultatele personalului (satisfacția angajaților)	64
3.8	Rezultate și impacturi legate de responsabilitatea socială	68
3.9	Rezultate de performanță / eficacitate de performanță	72
<b>4</b>	<b>REZUMATUL REZULTATELOR AUTOEVALUĂRII</b> .....	<b>77</b>
4.1	Prezentarea rezultatelor numerice și compararea lor cu datele de referință	77
4.2	Punctele forte și zonele care urmează să fie dezvoltate	79
4.3	Pași suplimentari în autoevaluare	81
<b>1.</b>	<b>ANEXA NR. 1: REZULTATELE RĂSPUNSURILOR LA ÎNTREBĂRILE CHESTIONARULUI</b> .....	<b>82</b>

## **1 CAF CA INSTRUMENT DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE - INTRODUCERE ÎN MODELUL CAF**

Cadrul comun de autoevaluare (CAF) este un instrument complet de management al calității elaborat de reprezentanții sectorului public pe baza modelului de excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM). Acesta a fost dezvoltat de sectorul public pentru sectorul public, inspirat din Modelul pentru Excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM). **CAF promovează dezvoltarea calității orientată spre performanță și eficiență în administrațiile publice, utilizând tehnici de management al calității de ultimă generație.** Modelul este simplu, ușor de utilizat și oferă un cadru metodologic adecvat pentru autoevaluarea administrației publice.

CAF este conceput pentru a fi utilizat în toate domeniile sectorului administrației publice, **aplicabile în toate organizațiile** la nivel național/federal, regional și local. Acesta poate fi, de asemenea, utilizat cu o mare varietate de circumstanțe, de exemplu ca parte a unui program de dezvoltare sistematică sau ca punct de plecare pentru lucrările de dezvoltare în cadrul unei anumite organizații.

Aplicarea CAF oferă un cadru adecvat pentru ca o organizație să înceapă un proces de dezvoltare permanentă. În modul următor ajută:

- evaluarea bazată pe dovezi, pe baza unui set de criterii acceptate pe scară largă în sfera administrativă a țărilor europene;
- stabilirea unor niveluri remarcabile de progres și performanță;
- dezvoltarea coerenței guvernantei și ajungerea la un consens cu privire la ceea ce trebuie făcut pentru dezvoltarea organizațiilor;
- relația dintre diferitele rezultate care trebuie obținute și soluțiile sau capacitățile practice care trebuie sprijinite;
- implicarea personalului în procesul de dezvoltare;
- să promoveze dezvoltarea de soluții de bune practici și posibilitatea de a le împărtăși între diferite domenii din cadrul organizației și cu alte organizații;
- integrarea diferitelor inițiative de calitate în fluxurile de lucru de zi cu zi;
- măsurarea în timp util a progresului prin autoevaluări periodice.

Aceasta se bazează pe presupunerea că rezultatele excelente în ceea ce privește performanța organizațională, cetățenii/clientii, oamenii și societatea pot fi obținute prin strategii și planificări conduse de management, personal, parteneriate și resurse, precum și prin procese. Acest instrument examinează organizația din mai multe perspective diferite în același timp și analizează performanța organizațională dintr-o abordare completă.

Prin urmare, principala cerință a modelului în procesul de dezvoltare a fost să fie adecvată cadrului și aplicabilă administrațiilor publice, ținând seama de particularitățile acestora și compatibilă cu alte modele organizaționale utilizate în administrațiile publice europene.

Din punctul de vedere al utilizatorului, este important să se îndeplinească cerințele menționate mai sus din două motive: în primul rând, deoarece **majoritatea sistemelor de calitate au fost dezvoltate în sfera economică pentru funcționarea** organizațiile pieței, prin urmare, modelul CAF ține seama în special de particularitățile administrative. Pe de altă parte, este, de asemenea, important ca acesta să

poată fi combinat cu sistemele de calitate utilizate în sectorul privat, în special EFQM, și prin metode **pot fi, de asemenea, prezentate în sectorul public rezultate în domeniul managementului calității.**

Modelul în sine nu este un sistem de management al calității, ci un instrument de management care poate fi folosit pentru a defini obiective de dezvoltare care fac funcționarea organizației mai eficientă și, de asemenea, dezvoltă cultura organizațională în procesul de autoevaluare.

Modelul este legat de cerințele sistemului standard ISO 9001 în abordarea și principiile sale, dar diferă semnificativ în ceea ce înseamnă conținut și metodă. În timp ce ISO 9001 este un instrument de management bazat pe reglementare și dezvoltare constantă, care are un impact direct asupra funcționării organizației, CAF înseamnă în primul rând evaluarea continuă a performanței organizaționale și are doar o influență indirectă asupra activităților organizației administrației publice. CAF impune cerințe în examinarea diferitelor domenii de operare, lăsând evaluarea rezultatelor obținute organizației.

CAF se bazează pe principiul că standardul de performanță al organizației "**exelență**" **depinde de gestionarea adecvată a celor cinci domenii de activitate.** Aceste domenii sunt:

1. conducere
2. elaborarea și planificarea strategiei;
3. personalul;
4. parteneriate și resurse;
5. precum și procesele.

Exelența trebuie evaluată din mai multe perspective și în privința rezultatelor **organizației**:

6. performanța organizației (obiective urmărite);
7. perspectiva cetățenilor/clientilor;
8. punctul de vedere al personalului;
9. impactul social.

Autoevaluarea CAF se bazează pe o abordare completă a analizei performanței organizaționale, acoperind toate elementele sistemului în ansamblu, deoarece organizația trebuie examinată în același timp din perspective și criterii diferite atât pentru funcționare, cât și pentru rezultatele organizației.

## **1.1 Scopul CAF**

CAF este un instrument ușor de utilizat pentru a ajuta administrațiile publice din întreaga Europă să aplice metode și procese de management al calității pentru a îmbunătăți performanța. CAF oferă un cadru de autoevaluare similar ca concept cu modelele TQM mai mari, în special modelul EFQM, dar special conceput pentru administrațiile publice, ținând seama de diferențele dintre acestea.

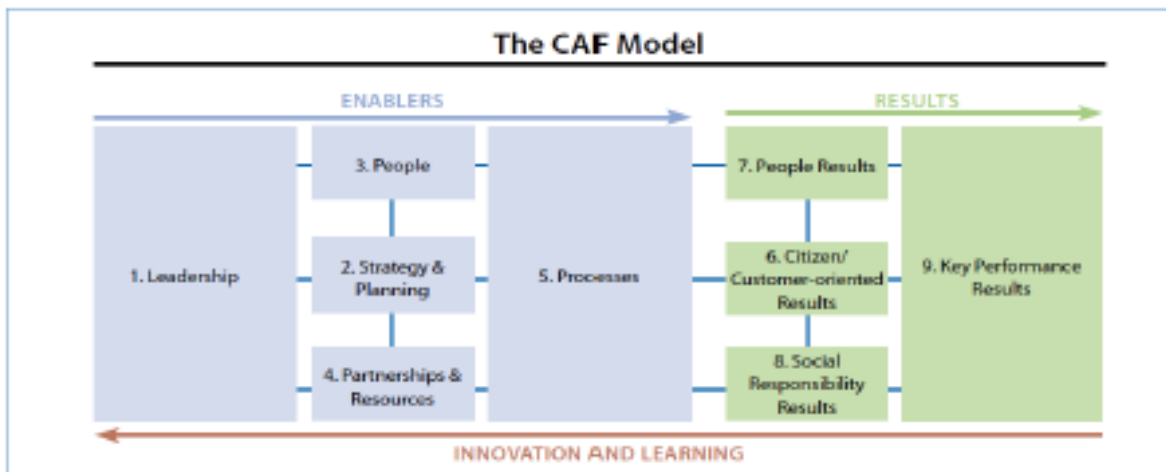
CAF este un instrument de "domeniu public" care este accesibil tuturor în mod gratuit și ușor de învățat și care ajută organizațiile europene din sectorul public (denumite în continuare "organizații de servicii publice") să utilizeze tehnici de management al calității pentru a le ajuta să își îmbunătățească performanța. Modelul CAF este conceput pentru a fi aplicabil tuturor organizațiilor din sectorul public la nivel european, național, regional și local.

CAF sprijină întregul proces de dezvoltare în cadrul organizației și **stabilește cinci obiective principale:**

- introducerea și diseminarea culturii excelenței și a principiilor TQM în organizațiile de servicii publice;
- ghidarea progresivă a organizațiilor pe parcursul ciclului de dezvoltare a PDCA;
- facilitarea autoevaluării organizațiilor de servicii publice în vederea identificării erorilor și a identificării măsurilor de dezvoltare necesare;
- crearea de punți între diferitele modele utilizate în managementul calității în sectorul privat și cel public,
- facilitarea și sprijinirea activității de benchlearning între organizațiile de servicii publice.

Organizațiile care își propun să depună eforturi pentru performanțe superioare și care doresc să localizeze cultura excelenței încep să aplice modelul CAF. În timp, aplicarea eficientă a CAF poate duce la dezvoltarea în continuare a acestui tip de cultură și mod de gândire în organism.

## 1.2 Modelul CAF 2013



Structura de nouă elemente a modelului CAF include principalele aspecte care trebuie luate în considerare în orice analiză organizațională. Criteriul 1-5, așa-numitele "Resurse", ia în considerare practicile de management al organizației (management). Aceste criterii determină ce face organizația și își rezolvă sarcinile pentru a obține rezultatul dorit. Criteriile 6-9 prezintă "Rezultate" în domeniile cetățenilor/clienților, personalului, responsabilității sociale și performanței cheie a organizației, pe baza opiniilor personale, a evaluărilor personale și a măsurătorilor performanței, pe de altă parte. Fiecare criteriu constă din mai multe sub-criterii (cele 9 criterii conțin un total de 28 de sub-criterii.)

Cele 28 de sub-criterii definesc principalele aspecte care trebuie luate în considerare la evaluarea organizației. Exemplele care explică conținutul sub-criteriilor sunt ilustrate în detaliu, ceea ce sugerează, de asemenea, domeniile posibile pentru determinarea conformității organismului cu cerințele sub-criteriilor. Exemplele arată o mulțime de bune practici din întreaga Europă, dar nu sunt aplicabile tuturor organizațiilor, dar sunt încă potrivite pentru îndrumare.

Formularea criteriilor și sub-criteriilor din chestionar nu poate fi modificată, dar exemplele pot fi adaptate organizației, extinse și restrânse datorită unei mai bune înțelegeri. (Consiliul Județean Harghita a completat un chestionar adaptat organizației de autoevaluare.)

Includerea concluziilor desprinse din evaluarea rezultatelor în practica managerială asigură continuitatea ciclurilor de inovare și învățare care însoțesc o organizație pe calea excelenței.

### Sistemul de relații interne al modelului

Abordarea completă a TQM și CAF înseamnă nu numai că toate domeniile de activitate ale organizației sunt abordate în mod cuprinzător, ci și că componentele interacționează între ele. Prin urmare, atunci când se evaluează raportul, este necesar să se distingă:

- relația cauzală dintre partea stângă a modelului (resurse - cauze) și partea dreaptă (rezultate - cauze) și
- relația cu mai multe fațete dintre cauze.

## 8 principii de excelență

Ca instrument de management complet al calității, CAF adoptă conceptele de bază ale excelenței aplicate de EFQM prin adaptarea acestora la limba sectorului public și îmbunătățind astfel performanța organizațiilor de servicii publice. **Aceste principii sunt diferența dintre organizațiile tradiționale, birocratice și organizațiile de servicii publice cu drepturi depline.**



### 1. Principiu: orientarea spre rezultat

Organizația se concentrează pe rezultate. Pentru obiectivele stabilite, se vor obține rezultate satisfăcătoare pentru toate părțile interesate (autorități publice, cetățeni/clienti, parteneri și personal care lucrează în cadrul organizației).

## 2. Principiul: orientarea către cetățean/client

Organizația acordă atenție nevoilor cetățenilor/clientilor. Le implică în dezvoltarea serviciilor organizației și în îmbunătățirea funcționării și performanței organizației.

## 3. Principiul: stabilitatea conducerii și a obiectivelor

Managementul organizației are un rol de modelare și stimulare a viziunii, care induce schimbări, asigurând în același timp realizarea obiectivelor organizației într-un mediu în schimbare care afectează organizația. Managementul organizației definește în mod clar misiunea, viziunea și valorile organizației și creează și menține un mediu în care angajații pot fi pe deplin implicați în atingerea obiectivelor organizației.

## 4. Principiul: managementul proceselor și al probelor

Principiul este că o organizație își poate atinge obiectivele mai eficient prin organizarea utilizării și funcționării (activităților) resurselor sale în procese și luarea deciziilor legate de guvernanta organizației pe baza unei analize a datelor și informațiilor colectate de organizație.

## 5. Principiu: dezvoltarea și implicarea personalului

Angajații de la toate nivelurile sunt baza organizației. Cu implicarea lor deplină, se poate ajunge la utilizarea talentelor lor în beneficiul organizației. Contribuțiile personalului ar trebui să fie maximizate prin dezvoltarea și implicarea acestora, precum și prin crearea unui mediu de lucru bazat pe cultura recunoașterii, capacitării, deschiderii și onestității, precum și a valorilor comune.

## 6. Principiul: învățare continuă, inovare și dezvoltare

Nevoia de excelență pune sub semnul întrebării status quo-ul și induce schimbări prin crearea de oportunități de inovare și dezvoltare prin învățare continuă. Prin urmare, îmbunătățirea continuă ar trebui să fie un obiectiv permanent al organizației.

## 7. Principiu: dezvoltarea parteneriatelor

Organizațiile de servicii publice au nevoie de alții pentru a-și atinge obiectivele și, prin urmare, trebuie să dezvolte și să mențină parteneriate care creează valoare. O organizație și partenerii săi sunt interdependenți, astfel încât relația reciproc avantajoasă dintre ei îi ajută pe toți să-și atingă obiectivele și să creeze valoare. Prin urmare, o organizație funcțională se străduiește să stabilească o relație reciproc avantajoasă cu partenerii care cooperează cu aceasta.

## 8. Principiul: responsabilitatea socială

Responsabilitatea socială este un element important în funcționarea organizațiilor de servicii publice. Organizațiile trebuie să respecte durabilitatea ecologică și să îndeplinească cele mai înalte așteptări și cerințe ale comunităților globale și locale.



**Modelul CAF se bazează pe cele 8 principii de excelență descrise mai sus.** Aceste principii se reflectă în sistemul de criterii și sub-criterii care alcătuiesc CAF, precum și în exemple legate de subcriteriile. Cu cât principiile fundamentale ale excelenței în funcționarea unei organizații sunt mai mari, cu atât organizația avansează mai mult pe calea excelenței, cu atât este mai mare nivelul de maturitate.

### **1.3 Cum se utilizează CAF 2013?**

După s-a explicat mai sus, **structura criteriilor și a sub-criteriilor nu ar trebui restructurate**; deoarece această structură asigură faptul că autoevaluarea acoperă funcționarea și rezultatele organizației în toate domeniile și sub toate aspectele. În același timp, **în exemplele legate de subcriterii, este permis și important să le interpretați și să le adaptați la organizație.**

La **Consiliul Județean Harghita**, chestionarul completat a fost personalizat prin exemplele **specifice organizației** așa-numitul "model" dezvoltat pentru **organizație**, cu așa-numitul "**tabel tradițional de evaluare**". În general, evaluarea CAF "tradițională" evaluează toate subcriteriile la nivelul ciclului PDCA.

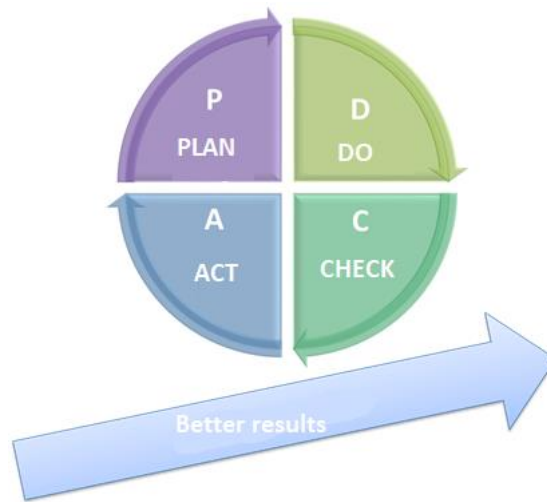
## 1.4 Prezentarea ciclului PDCA - evaluarea criteriilor "RESURSE" (1-5)

Modelul CAF din 2013 pune un accent deosebit pe evaluarea nivelurilor pentru criteriile "RESURSE" pe baza principiului PDCA.

Acronimul în limba engleză PDCA ilustrează structura ciclică pe patru niveluri a dezvoltării continue.

Nivelurile de PDCA sunt după urmează:

- Plan: Design - etapa de proiectare
- Do: Implementare - faza de implementare
- Check: Audit - faza de audit
- Act: Intervenție – faza de acțiune, reglare și reparare



Metoda de evaluare a principiului PDCA se bazează pe faptul că valorile punctuale sunt determinate pe baza locului în care sunt implementate măsurile în faza de implementare și nu pe baza numărului sau greutateii măsurilor implementate, respondenții la chestionar obțin punctaj în funcție de sentimentele lor subiective.

Nivel	Descrierea nivelurilor legate de resurse	Scor
–	Dacă organizația nu desfășoară activitatea prevăzută în sub-criterii sau nu intenționează să o introducă, atunci 0 puncte; dacă ideea introducerii a fost deja propusă, dar designul nu a început, valoarea care poate fi dată este de aproximativ 10 puncte.	<b>0-10</b>
Planificare (Plan)	Există doar planuri de dezvoltare a practicii aplicabile.	<b>11-30</b>
Punerea în aplicare (Do)	Aria sub-criteriilor organizației este operată conform planificării, dar experiența nu a fost încă evaluată.	<b>31-50</b>
Verificare (Check)	În domeniul legat de subcriterii, evaluarea operațiunii se efectuează în mod regulat, dar rezultatele evaluării nu au fost încă puse în practică de organizație.	<b>51-70</b>
Intervenție (Act)	Organizația își dezvoltă operațiunile pe baza controlului și revizuirilor legate de sub-criterii.	<b>71-90</b>
<b>PDCA</b>	Organizația utilizează în mod sistematic (planificat și regulat) metode de dezvoltare continuă în domeniul legat de subcriterii. De asemenea, încorporează rezultatele analizei comparative și ale învățării reciproce în dezvoltare.	<b>91-100</b>

### 1.5 Evaluarea criteriilor "REZULTATE" (6-9)

Evaluarea rezultatelor	Scor
Nu există rezultate măsurabile sau informații relevante legate de subcriterii.	<b>0-10</b>
Rezultatele sunt măsurabile, evoluția lor în timp se deteriorează și/sau rezultatele nu ating obiectivele stabilite de organizație în raport cu subcriterii.	<b>11-30</b>
Rezultatele stagnează și/sau, în unele cazuri, au atins obiectivele organizației în ceea ce privește sub-criteriile.	<b>31-50</b>
Rezultatele arată o tendință de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor stabilite sunt îndeplinite în raport cu sub-criteriile.	<b>51-70</b>
Rezultatele arată o îmbunătățire semnificativă și/sau toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriterii.	<b>71-90</b>
Rezultatele sunt excelente și menținute la nivel, toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu sub-criteriile. Indicatorii importanți pentru subcriterii prezintă rezultate pozitive în comparație cu rezultatele altor organisme.	<b>91-100</b>

**În consecință**, autoevaluarea conform modelului CAF oferă organizației posibilitatea de a afla mai multe despre ea însăși. Scopul caf este de a deține o oglindă a corpului pentru a judeca performanța sa.

În comparație cu un model de management al calității cu drepturi depline, CAF este conceput pentru a fi un model foarte ușor de utilizat. Orice organizație care dorește să meargă mai departe va alege unul dintre cele mai detaliate modele de management al calității. CAF are avantajul de a fi compatibil cu aceste modele, iar acesta poate fi primul pas pentru o organizație care dorește să avanseze în managementul calității.

## **2 PLANUL DE PROIECTE PENTRU AUTOEVALUAREA ORGANIZAȚIONALĂ 2021 REALIZAT DE CONSILIUL JUDEȚEAN HARGHITA ÎN CONFORMITATE CU METODOLOGIA CAF**

În cadrul proiectului "Planificarea strategică și managementul performanței în beneficiul cetățenilor județului Harghita cu introducerea proiectului Instrumentul de management al calității bazat pe CAF "(CAFHR), Consiliul Județean Harghita și-a stabilit obiectivul dezvoltării organizatorice a consiliului.

În timpul implementării proiectului, Consiliul Județean Harghita a decis să introducă un sondaj CAF, care a fost un instrument fiabil de măsurare a performanței și autoevaluare a nivelului organizațional în administrația publică europeană de mai mulți ani.

Prin efectuarea sondajului, scopul Consiliului este de a identifica și evalua problemele inerente activităților organizației, care afectează cel mai mult eficacitatea acesteia, prin examinarea criteriilor stabilite în CAF. Pe această bază, Consiliul își poate stabili propriile puncte forte și puncte slabe organizaționale și poate elabora și pune în aplicare măsuri de îmbunătățire a performanței sale. Auditurile anuale/Îșa fiecare doi ani repetate ale CAF oferă, de asemenea, o oportunitate de a monitoriza și compara schimbările în percepția angajaților cu capacitățile și performanțele organizaționale în timp util.

Utilizarea modelului CAF este, de asemenea, un proces de învățare pentru organizațiile care îl utilizează.

Îmbunătățirea continuă poate fi planificată și pusă în aplicare în mai multe moduri. Dimensiunea organizației, cultura organizațională, experiența anterioară cu modele complete de management al calității vă pot ajuta să decideți care este cel mai potrivit mod de a implementa abordarea TQM.

Autoevaluarea CAF a fost realizată de Consiliul Județean Harghita pentru prima dată în acest an.

### **2.1 Planificarea proiectului de autoevaluare**

Consiliul Județean Harghita **în cadrul proiectului** , a declarat că desfășoară activități de dezvoltare organizațională, **a fost luată decizia conducerii superioare de a efectua o autoevaluare în conformitate cu CAF.**

Un grad ridicat de angajament și responsabilitate comună din partea conducerii superioare și a personalului organizației este cheia succesului procesului de autoevaluare care a fost asigurat în Consiliu.

Această decizie a reflectat intenția managerilor de a se implica activ în proces, și anume de a recunoaște valoarea adăugată obținută prin autoevaluare și de a garanta că vor avea o atitudine deschisă, vor accepta rezultate și vor fi pregătiți să aducă îmbunătățiri pe baza acestora. Aceasta a inclus angajamentul lor de a furniza resursele necesare pentru a obține stima de sine profesională.

Un grad ridicat de angajament și responsabilitate comună din partea conducerii superioare și a personalului organizației este cheia succesului procesului de autoevaluare care a fost asigurat în Consiliu.

Consiliul îndeplinește sarcina de **colaborator expert** care a jucat un rol esențial în colectarea și prelucrarea datelor și informațiilor și în pregătirea raportului.

În timpul lucrărilor de planificare, conducerea Consiliului a **definit concentrarea și metoda de autoevaluare**. Potrivit acesteia, el a decis

- că autoevaluarea acoperă întreaga organizație;
- aplică tabelul tradițional de notare și
- evaluarea se efectuează on-line.

Conducerea superioară a decis cu privire la **manager de proiect** și l-a numit pe dl. Szócs István în această sarcină, care are ani de cunoștințe și experiență organizațională. Printre îndatoririle sale se numără:

- planificarea detaliată a proiectului autoevaluare, împreună cu sarcinile de comunicare aferente;
- consultarea și comunicarea cu toate părțile interesate;
- organizarea formării grupului de autoevaluare;
- organizarea colectării de excipienți și dovezi pentru a sprijini autoevaluarea;
- sprijin în stabilirea priorităților de dezvoltare și în dezvoltarea de programe de dezvoltare.

Deoarece limba și exemplele utilizate în modelul CAF au fost străine și prea departe de practica zilnică pentru a fi utilizate direct, "**Consilierea**" chestionarului, și **anume adaptarea acestuia la organizație, a fost efectuată**.

## **2.2 Comunicarea proiectului de autoevaluare**

**Comunicarea** a fost în primul rând responsabilitatea **managerului de proiect**. Comunicarea a jucat un rol semnificativ, deoarece a acoperit toate părțile interesate implicate în proiect, în special managerii de mijloc și personalul. Managerii Consiliului Județean Harghita au înțeles că, dacă comunicarea despre activitățile de autoevaluare și autoevaluare nu este clară, este probabil ca autoevaluarea să fie considerată de personal doar ca fiind o altă sarcină emisă de conducere și "bifată". Acest lucru riscă să indigneze reticența participanților, chiar dacă aceștia trebuie să fie pe deplin angajați și implicați activ în proces pentru ca proiectul să aibă succes.

Comunicare axată pe asigurarea rezultatelor pozitive pentru organizație în ansamblu, precum și pentru cetățeni și clienți, prin desfășurarea procesului de autoevaluare. Managerul de proiect a subliniat că:

- de ce contează dacă organismul efectuează autoevaluarea;
- de ce acest lucru a câștigat acum importanță pentru organizație;
- modul în care autoevaluarea și rezultatele acesteia se referă la strategia organizației;
- modul în care autoevaluarea se referă la alte evoluții generale ale organizației, ar fi programul de transformare din organizație.

## **2.3 Crearea unui grup de autoevaluare/grup de proiect**

Grupul de autoevaluare a fost înființat în mod reprezentativ în cadrul Oficiului, toate unitățile, toate funcțiile și toate nivelurile organizației au fost suficient reprezentate. La determinarea numărului grupului de autoevaluare, au fost luate în considerare recomandările metodologice CAF.

Numărul total de persoane al organizației este de 217, iar organizarea sa este împărțită în 8 unități mai mari, de aceea 60 de persoane au fost rugate să efectueze autoevaluarea. În perioada de autoevaluare, din cauza concediilor, a concediilor de boală sau a altor absențe justificate, precum și a aplicării principiilor anonimatului și voluntarității, autoevaluarea a fost efectuată de 44 de persoane, oferind astfel răspunsurile necesare interpretării date.

Echipa de autoevaluare / echipa de proiect a fost susținută și asistată de un lider de proiect și un grup de lucru numit prin decret prezidențial.

## **2.4 Realizarea autoevaluării**

**Grupul de autoevaluare a fost format din 44 de persoane, iar fiecare membru a trebuit să furnizeze o evaluare exactă a organizației pentru fiecare sub-criterii, utilizând documentele și informațiile furnizate de managerul de proiect. Această evaluare s-a bazat pe cunoștințele individuale și pe experiența profesională din cadrul organizației, precum și pe faptele conexe. Cu toate acestea, discuțiile și comunicarea între membrii grupului de autoevaluare și cu ceilalți colegi au fost regulate în timpul perioadei de completare a chestionarelor.**

Într-o primă etapă, având în vedere faptele evidențiate, au fost formulate într-o manieră concisă punctele forte existente și domeniile care urmează să fie dezvoltate, iar la sfârșit, pe baza constatărilor lor, au fost evaluate numeric sub-criteriile pe baza tabelului de punctaj .

Au avut posibilitatea de a adăuga justificări cu următoarele scopuri:

- să interpreteze punctele forte identificate și domeniile de îmbunătățire;
- interpretează, de asemenea, evaluarea numerică dacă aceasta urmează să fie explicată pe baza evaluării textuale.

Pe parcursul completării chestionarului, managerul de proiect a fost disponibil și a dat răspunsuri la întrebările membrilor echipei de autoevaluare și în timpul evaluării individuale.



### **3 PREZENTAREA ȘI ANALIZA REZULTATELOR AUTOEVALUĂRII (RAPORT CAF)**

Ca raport tipic de autoevaluare, raportul de autoevaluare al Consiliului Județean Harghita urmărește structura CAF-ului și include următoarele elemente: punctele forte și domeniile care urmează să fie dezvoltate pentru fiecare subcriteriu, susținute de dovezile și justificările aferente.

Aceste date sunt disponibile pentru gestionare ca informații generale și sprijină suficient progresele înregistrate în procesul de autoevaluare. După prelucrarea acestor date, este pregătită **prezentarea pentru leadership** (acest studiu), care:

- rezumă și analizează rezultatele textuale și numerice ale autoevaluării,
- subliniază punctele forte de o importanță mai mare și domeniile de îmbunătățire;
- identificarea punctelor forte și a zonelor care urmează să fie dezvoltate, care pot fi realizate cu ușurință și rapid, ceea ce poate aduce un succes rapid;
- să propună măsuri în domeniile dezvoltării prioritare;
- să propună măsuri suplimentare legate de autoevaluare.

În următoarele prezentăm punctele forte și zonele care urmează să fie dezvoltate ale celor 9 domenii acoperite de model.

Criteriile de la 1 la 5 abordează capacitățile organizației. Ei determină ce face organizația și se raportează la sarcinile sale pentru a obține rezultatele dorite.

Valorile sunt prezentate prin evaluarea răspunsurilor primite în legătură cu fiecare subcriteriu, în formă tabelară. Tabelele conțin valoarea medie stabilită pentru fiecare sub-criteriu, precum și cele mai relevante dintre răspunsurile textuale și cele care au fost repetate, formulate de mai mulți respondenți. În anexa 1, rezultatele care pot fi extrase din răspunsurile la întrebările din chestionar sunt prezentate în diagrame.

Pentru fiecare criteriu, prezentăm în diagrame relația dintre valorile medii ale sub-criteriilor și media criteriului, abaterea standard a valorilor și evoluția numărului de respondenți la fiecare întrebare care nu poate fi interpretată.

### 3.1 Conducere

În sistemul CAF, activitățile personalului de conducere al organizației sunt evaluate în criteriul 1. Leadership-ul îndeplinește rolul atunci când stabilește obiective clare și creează condiții optime pentru funcționarea organizației.

Managerii au sarcina de a atinge obiective orientate spre client și de a găsi un echilibru între obiectivele organismelor și ale persoanelor interesate de funcționarea eficientă a organizației. Elementul cheie în evaluarea managementului este dacă managerii sunt capabili să identifice în mod clar cine sunt clienții organizației, care sunt așteptările clienților și să le echilibreze cu cerințele de politică, arătând un angajament clar față de clienți și alte părți interesate.

1. CONDUCERE															
1.1 Evaluați activitatea conducerii CJH prin prisma acordării unor linii directoare adecvate (ex: viziune, definirea valorilor) pentru organizație!	VALOARE <b>62</b>														
<p>1.1 Evaluați activitatea conducerii CJH prin prisma acordării unor linii directoare adecvate (ex: viziune, definirea valorilor) pentru organizație!</p> <table border="1"> <caption>Data for the bar chart</caption> <thead> <tr> <th>Interval de valori</th> <th>Numărul de răspunsuri (buc)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>91 - 100</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>71 - 90</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>51 - 70</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>31 - 50</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>11 - 30</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>0 - 10</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		Interval de valori	Numărul de răspunsuri (buc)	91 - 100	4	71 - 90	12	51 - 70	9	31 - 50	8	11 - 30	5	0 - 10	2
Interval de valori	Numărul de răspunsuri (buc)														
91 - 100	4														
71 - 90	12														
51 - 70	9														
31 - 50	8														
11 - 30	5														
0 - 10	2														
<b>Realizări remarcabile (puncte forte)</b>	<b>Domenii de dezvoltare (puncte slabe)</b>														
Elaborarea obiectivelor specifice	Crearea de locuri de muncă														
Fermitate și dedicare pe probleme de interes public	Dorința de a fi flexibil, de a acorda termene mai lungi pentru sarcinile atribuite														
Rezolvarea promptă anumitor probleme, de exemplu organizarea muncii la domiciliu de îndată în caz de pandemie	Comunicare (concretă, ușor de înțeles), planificare, identificare de termene rezonabile, motivarea colegilor, încrederea în colegi														

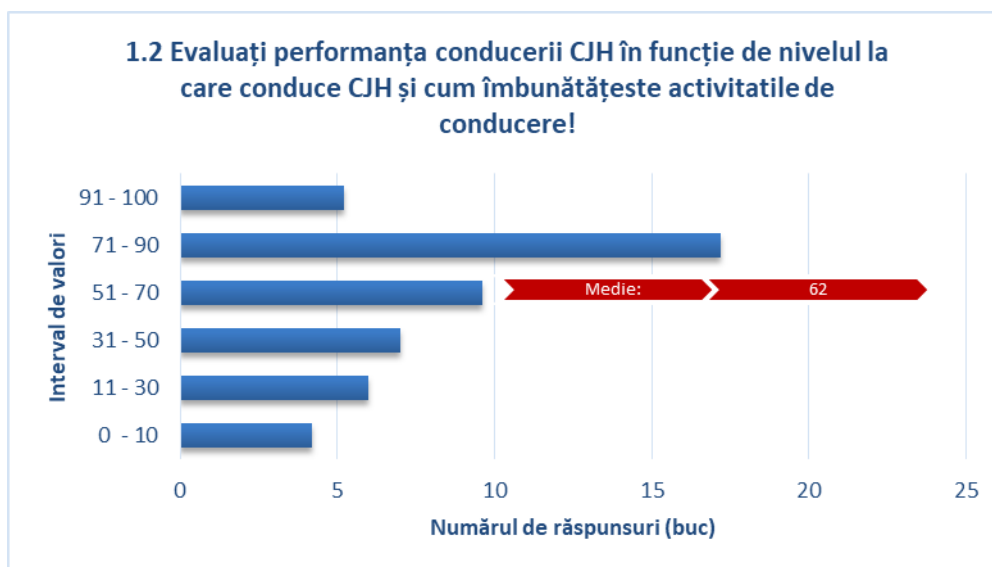
Accesarea diferitelor oportunități de finanțare locală, regională, națională și internațională, dezvoltare, păstrarea legăturilor de rezultat cu organizațiile politice și cu alte entități	Împărțirea pe clase ale obiectivelor / viziunii și urmărirea lor
Motivarea angajaților, întărirea spiritului de echipă	Prea multe domenii, fragmentare
Inițiative proprii, încurajarea inițiativei	Gestionarea deșeurilor, colectarea selectivă a deșeurilor, educația specială, încadrarea în muncă a persoanelor defavorizate,
Centru de incubare de afaceri, cultură, sănătate și turism	Trasarea sarcinilor.. Diseminarea necorespunzătoare a informațiilor.
Variatate de programe, dare de ajutor	ne ocupăm de prea multe și nu avem timp să rezolvăm în mod corespunzător sarcinile importante.
Ținând cont de nevoile populației județului	Motivarea insuficient a angajaților, lipsa de recunoaștere a meritelor, lipsa de cursuri de perfecționare utile, posibilitatea de a compensa orele suplimentare, lipsa de încredere în colegi
Transparență, viziune proprie, perseverență	Inconsecvență în determinarea sarcinilor în cadrul compartimentelor
Salariu bun, condiții de muncă adecvate, echipamente de birou, posibilitatea de a participa la proiecte finanțate din fonduri UE, posibilitatea de a formula propuneri, disponibilitatea de a inova	Lipsa resurselor umane bune în conducere, lipsa managerilor cu cunoștințele și abilitățile adecvate la direcții, nivelul scăzut de competență, calități manageriale insuficiente
Elaborarea obiectivelor specifice	Consistență

## 1. CONDUCERE

1.2 Evaluați performanța conducerii CJH în funcție de nivelul la care conduce CJH și cum îmbunătățește activitățile de conducere!

VALOARE

62



### Realizări remarcabile (puncte forte)

### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Funcționarea sistemului de urmărire a sarcinilor

Respectarea legilor și reglementărilor

Introducerea sistemului CAF este în curs

Îmbunătățirea sistemului de control intern

Introducerea și aplicarea de noi metode, orientare către client

Sarcini mai specifice în sistem.

Dezvoltarea infrastructurii pentru dezvoltarea socio-economică a județului Harghita

Lipsa asigurării calității

Comunicarea cu cetățenii, ascultarea opiniilor acestora

Lipsa consensului, a stabilității, a administrației rapide și eficiente

Managerii sunt împărțiți în clase

Sistem de evaluare prea complicat

Elaborarea procedurilor

Alocarea suplimentară a sarcinilor, din cauza supraîncărcării unor manageri, care poate fi văzută în rezultatele deciziilor

Gândirea în mai multe direcții

Aprofundarea cunoștințelor în diferite domenii

Avem lideri foarte experimentați care încearcă să conducă instituția în direcția corectă.

Din păcate, există, de asemenea, oameni în poziții de conducere care nu ar trebui să fie acolo.

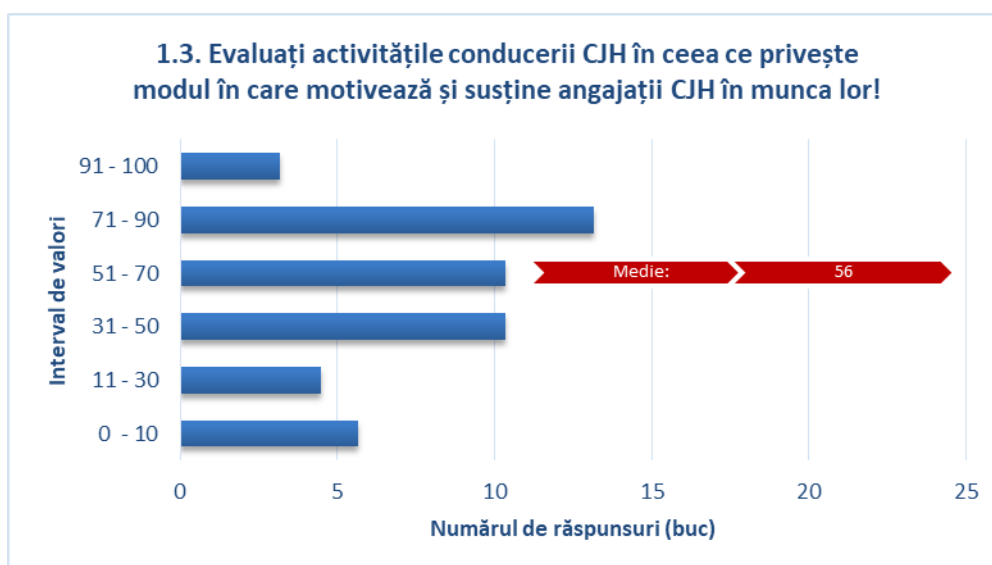
Existența și aplicarea regulamentului de organizare și funcționare	Uneori termene prea scurte pentru cantitatea sau greutatea sarcinilor
Reorganizare	Motivarea angajaților și recunoașterea realizărilor acestora
Responsabilitate socială	Repartizarea personalului angajat în funcție de calificările profesionale necorespunzătoare
	Ar fi oportun să se consolideze organizarea
	Sarcini SMART, distanțarea de dezvoltarea managementului
	Resursele umane, mai multe cursuri de perfecționare, care au rezultate, dezvoltarea abilităților manageriale
	Regândirea termenelor pentru rezolvarea sarcinilor, oferind suficient timp pentru a finaliza sarcinile.

## 1. CONDUCERE

1.3 Evaluati activitățile conducerii CJH în ceea ce privește modul în care motivează și susține angajații CJH în munca lor!

VALOARE

56



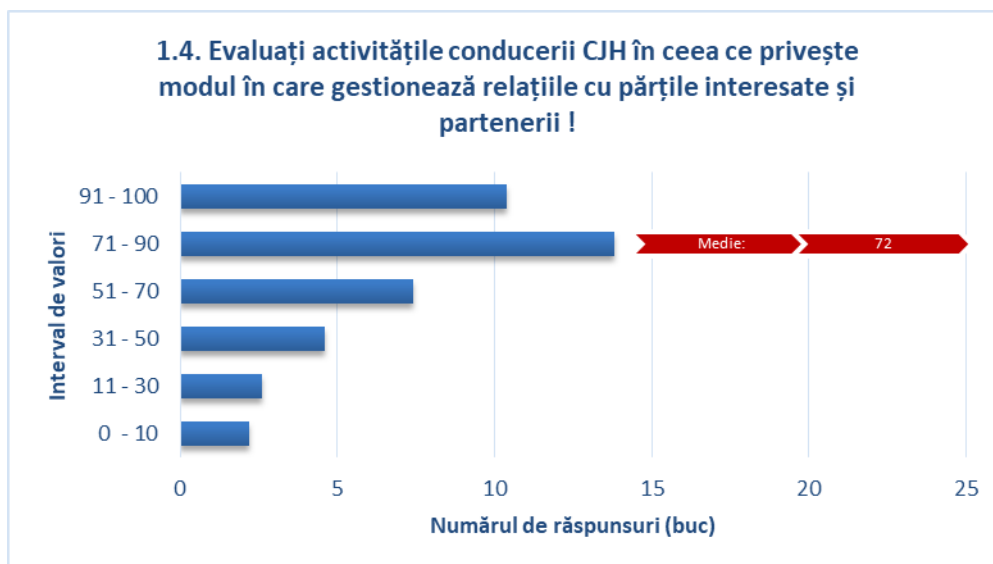
Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Încurajează delegarea sarcinilor	Cooperare și asistență inadecvate între direcții
Acesta informează în mod regulat angajații cu privire la evenimentele curente.	Srijin inadecvat pentru personalul nou, munca cu respectarea cadrului juridic, definirea precisă a sarcinilor, abilitățile motivaționale ale managerilor, crearea unui mediu pentru diverse stimulente și inovații;
Performanța individuală de înaltă calitate a angajaților	Competențele angajaților, delegarea inadecvată
Comunicare directă	Managerii nu pot urmări sarcinile pe care le atribuie colegilor lor și nu le pot ajuta - - în luarea deciziilor rapide, deoarece sunt supraîncărcați.
Recunoașterea realizărilor individuale și de grup	Lipsa feedback-ului cu privire la modul de efectuare a sarcinilor
Asumarea responsabilității, încrederea în sine, dezvoltarea de noi idei și strategii, promovarea unui mediu de lucru pozitiv.	Există domenii evaluate și mai puțin evaluate
Evaluarea performanțelor pentru public	Lipsa de deschidere
Au încredere în personal,	Lipsa motivației colegilor, micșorarea importanței ideilor și sugestiilor, colegul deja "nu îndrăznește să propună"
Încurajarea muncii în echipă	Rata inadecvată a feedback-ului pozitiv și negativ, discutarea constructivă a acestora
Proactivitate	Nu toată lumea are acces la formare profesională
Îmbunătățirea calității și cantității de muncă	Recunoașterea și sensibilizarea faptului că factorul uman (resursele umane) este cel mai important rol în cadrul instituției
Aprecierea anumitor realizări în rândul personalului instituției	Neacordarea atenției către colegii mai în vârstă
Posibilitate rară de premiere	

## 1. CONDUCERE

**1.4 Evaluati activitățile conducerii CJH în ceea ce privește modul în care gestionează relațiile cu părțile interesate și partenerii !**

VALOARE

72


**Realizări remarcabile (puncte forte)**
**Domenii de dezvoltare (puncte slabe)**

Interes constant pentru sprijinirea organizațiilor profesionale

Contacte insuficiente/ineficiente cu părțile interesate

O bună cooperare cu părțile interesate, cu diferiți parteneri.

Nevoia păstrării unei relații mai - regulate

Implicarea profesioniștilor pentru diferite programe în anumite domenii speciale

Participarea la formarea/perfecționarea profesională

Percepția pozitivă și încrederea partenerilor, dezvoltarea și îmbunătățirea serviciilor oferite

Îmbunătățirea în continuare a calității informațiilor, încercarea de a evita duplicarea și de a se asigura că cazurile individuale sunt executate ca o singură unitate, mai degrabă decât separat

Relații internaționale, conferințe

Atragerea mai multor profesioniști pentru programe în anumite domenii

Forumuri

Implicarea partenerilor în stabilirea obiectivelor CJH

Contactul regulat cu părțile interesate, ținând seama de nevoi, implicându-se în mai multe domenii

Profesionalism inadecvat

Angajament și profesionalism

Implicarea publicului (nu doar pe Facebook)

Opinia externă și feedback-ul cetățenilor au o importanță deosebită.	CJH se ocupă aproape exclusiv de imaginea sa.
Atenție la evaluarea externă a CJH	Sensibilitate
Legătura cu partenerii	Opiniile locuitorilor contează mult mai mult decât ale colegilor
Managementul evenimentelor	Organizarea cursurilor de formare profesională; organizarea de cursuri în limbi străine ;.
	Nu ia întotdeauna în considerare nevoile partenerilor

Organizația a primit cel mai mare rating în sub-criteriile 4, astfel încât contactarea, cooperarea și munca cu partenerii este domeniul pe care managementul, în opinia angajaților, îl gestionează extrem de bine. În cadrul subcriteriului, pot fi evidențiate două domenii, care au primit cel mai mare rating:

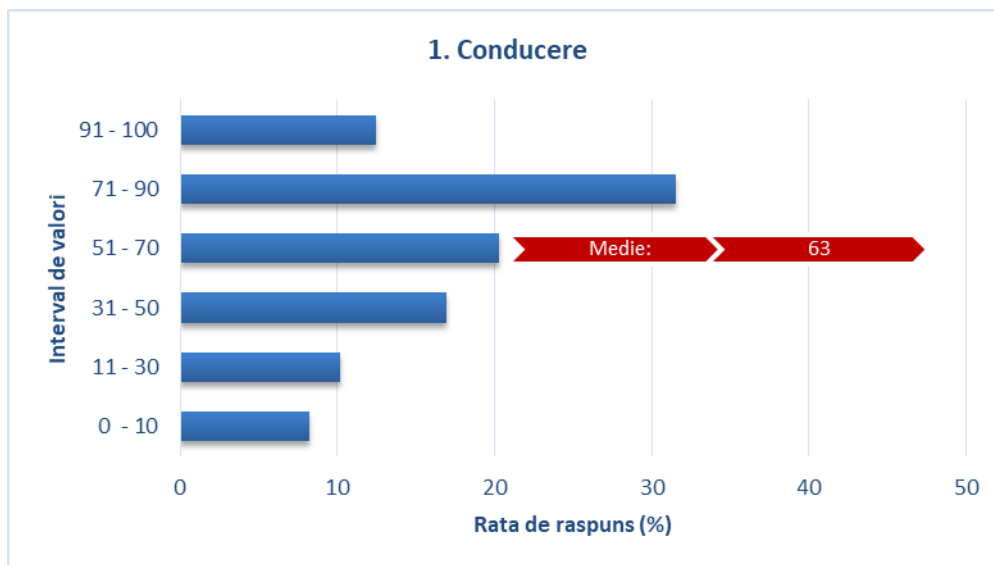
#### Organizația

- are mare grijă să aibă o imagine externă bună, să-și recunoască activitățile, să-și cultive și să-și dezvolte imaginea și
- participă la activitățile organizațiilor profesionale importante pentru funcționarea acestora și participă la evenimente profesionale.

Celelalte trei sub-criterii sunt echilibrate, dar prezintă valori mult mai mici, dar aceste valori sunt, de asemenea, apropiate de media criteriului.

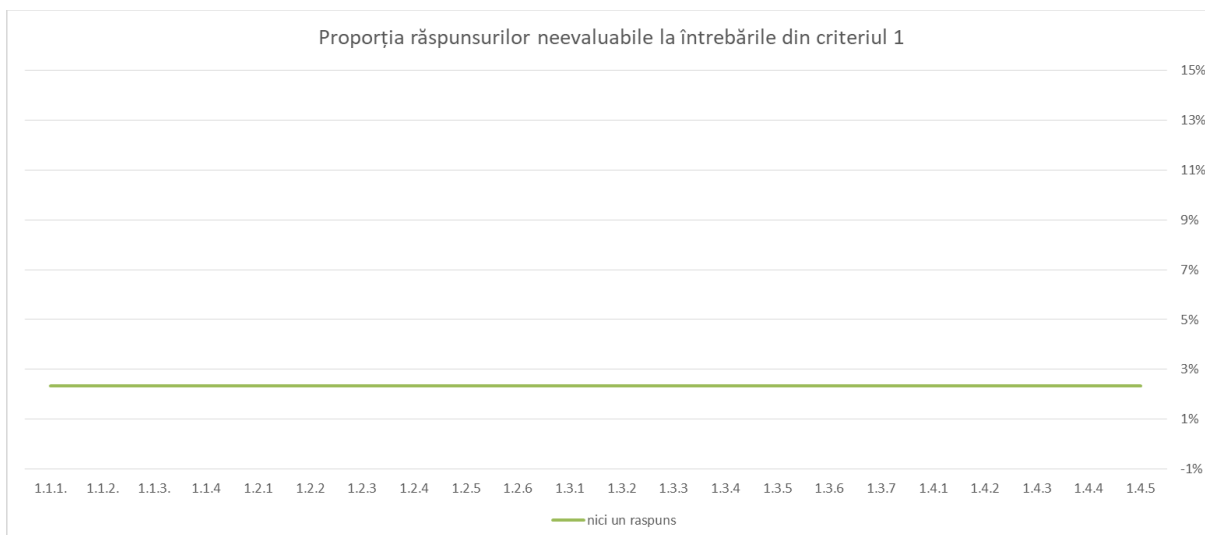
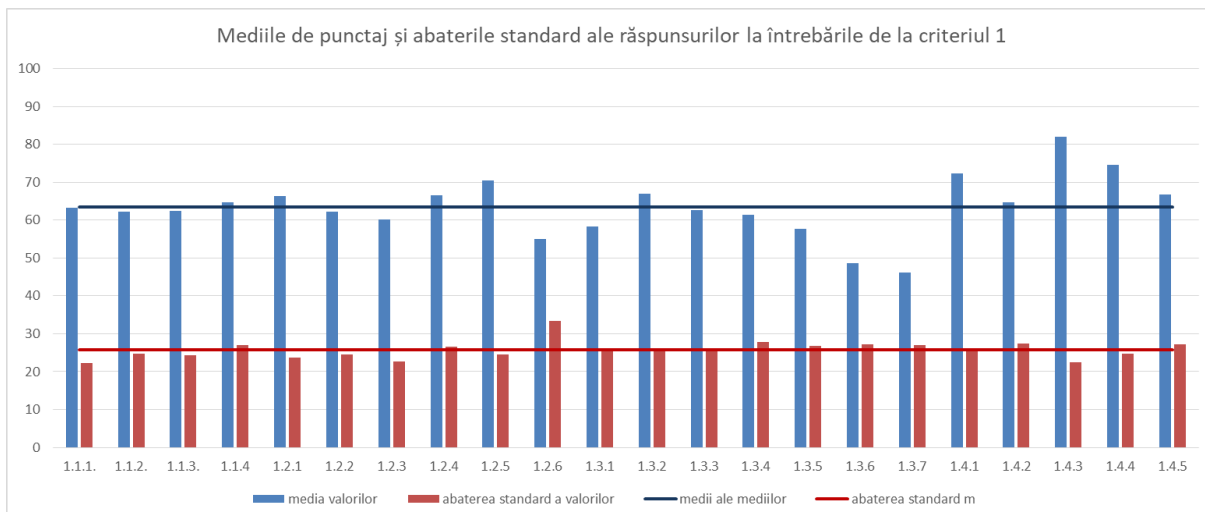


Următorul grafic arată la care sub-criterii din cadrul criteriului 1 au fost evaluate performanțele managerilor CJH de către personal peste/sub medie și este, de asemenea, clar ce probleme au dus la valori mai mici sau mai mari. **Evaluarea medie a criteriului 1 a fost 63 %**, ca urmare, în ciclul PDCA, organizația se află la nivelul CONTROL.



Unde

Evaluare	Interval	Valori (%)
Nu realizăm activități în acest domeniu, sau doar planificăm.	0 - 10	8
Există doar planuri de dezvoltarea practicii aplicabile.	11 - 30	10
Organizația își desfășoară activitatea legată de sub-criterii conform planificării, dar încă nu le/a evaluat experiențele	31 - 50	17
Evaluarea operațiunii în domeniu se efectuează în mod regulat, dar rezultatele nu au fost încă puse în practică.	51 - 70	20
Organizația își dezvoltă operațiunile pe baza auditurilor și revizuirilor legate de sub-criterii.	71 - 90	32
Aplicăm sistematic dezvoltarea continuă în zona aparținând subcriteriului.	91 - 100	12



## 3.2 Strategie și politică profesională

În criteriul 2, evaluăm modul în care organizația își pune în aplicare misiunea printr-o strategie axată pe părțile interesate, utilizând politici, planuri, obiective, scopuri și procese relevante. În mod optim, strategia reflectă abordarea bazată pe performanță a organizației, îmbunătățind continuu implementarea proceselor de modernizare și gestionare a schimbărilor.

2. STRATEGIE ȘI POLITICĂ PROFESIONALĂ															
<b>2.1</b> Evaluați dovezile pentru activitățile CJH în funcție de faptul dacă identifică în mod corespunzător informațiile relevante de management și se informează în mod corespunzător cu privire la nevoile actuale și viitoare ale părților interesate și ale partenerilor!	<b>VALOARE</b>  <b>69</b>														
<p><b>2.1. Evaluați dovezile pentru activitățile CJH în funcție de faptul dacă identifică în mod corespunzător informațiile relevante de management și se informează în mod corespunzător cu privire la nevoile actuale și viitoare ale părților interesate și ale pa</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Figure 2.1: Distribution of Responses</caption> <thead> <tr> <th>Interval de valori</th> <th>Numărul de răspunsuri (buc)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>91 - 100</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>71 - 90</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>51 - 70</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>31 - 50</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>11 - 30</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>0 - 10</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		Interval de valori	Numărul de răspunsuri (buc)	91 - 100	12	71 - 90	38	51 - 70	28	31 - 50	12	11 - 30	5	0 - 10	2
Interval de valori	Numărul de răspunsuri (buc)														
91 - 100	12														
71 - 90	38														
51 - 70	28														
31 - 50	12														
11 - 30	5														
0 - 10	2														
<b>Realizări remarcabile (puncte forte)</b>	<b>Domenii de dezvoltare (puncte slabe)</b>														
Evaluarea colectării datelor	O cooperare mai concretă cu partenerii în legătură cu evenimente și inițiative.														
Strategiile sale se bazează pe informații factuale	Urmărirea și respectarea strategiilor și planurilor														
Buna cooperare cu diferiți parteneri, stabilită pe termen lung.	Utilizarea informațiilor primite în cursul activității.														
Organizarea de consultări pentru a înțelege nevoile părților interesate	Compilarea bazelor de date actualizate														
Mobilitate profesională	Criteriile pentru transferul sarcinilor nu sunt întotdeauna clare														
Mulți oameni implicați	Comunicare de calitate slabă, cantitate în														

	detrimentul calității
Pregătirea analizelor, strategiilor, planurilor de acțiune	Nu există o strategie pentru dezvoltarea personalului instituției (ca resursă primară pentru punerea în aplicare a planurilor)
Contact direct cu cetățenii județului	Lipsa de reacție la nevoile formulate
Are strategii și planuri, formulate pe baza a numeroase consultări și ținând seama de nevoile cetățenilor	Nu ia întotdeauna în considerare nevoile partenerilor
Identificarea adecvată a grupurilor țintă	Graba va fi uneori în detrimentul calității muncii
Legătura cu partenerii profesioniști	
Reacție rapidă la semnalele sociale	

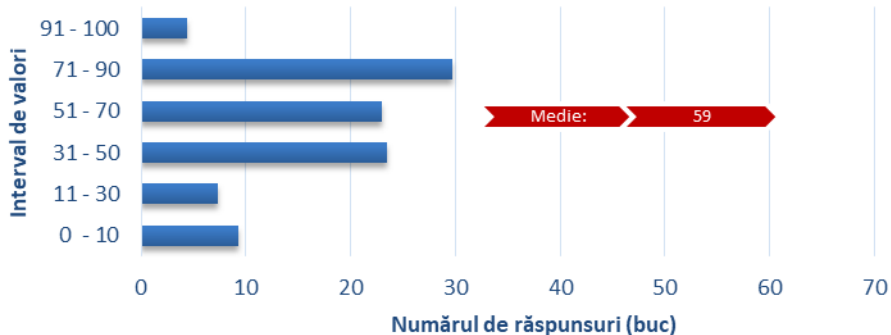
## 2. STRATEGIE ȘI POLITICĂ PROFESIONALĂ

**2.2** Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește modul în care acesta transformă, revizuieste, dezvoltă și actualizează planurile sale strategice, pe termen mediu și scurt pe baza informațiilor colectate!

**VALOARE**

**59**

**2.2. Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește modul în care acesta transformă, revizuieste, dezvoltă și actualizează planurile sale strategice, pe termen mediu și scurt pe baza informațiilor colectate!**



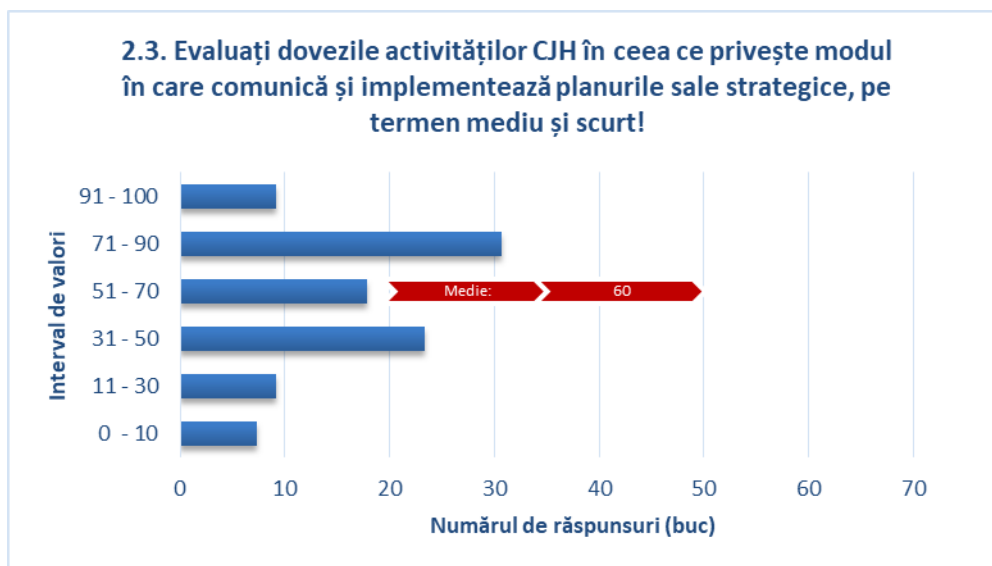
Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Există strategii pentru susținerea dezvoltării	Atingerea obiectivelor
Aceasta implică o serie de părți interesate externe pentru atingerea obiectivelor.	Analiza reală a domeniilor care urmează să fie dezvoltate
Programe de succes, proiecte în cadrul strategiilor	O evaluare mai amplă a riscurilor.
Organizarea consultărilor	Crearea unei baze de date cu strategiile și planurile în vigoare
Eficiență, deschidere către schimbare	Managementul proceselor și performanțelor
Obiective bine stabilite în toate domeniile	Coordonare, comunicare organizațională
Existență unui birou de analiză.	Colegii, de exemplu, refuză chiar și utilizarea coșurilor de gunoi selective din clădire, deci nu este foarte oportun să vorbim despre problemele de mediu.
Angajament, dăruire și profesionalism	Extinderea activităților la anumite subiecte care nu fac parte din sfera de atribuții.
Acordă atenție existenței strategiilor de dezvoltare	Digitalizare
Obiective organizaționale stabilite	Identificarea și monitorizarea pașilor concreți necesari pentru punerea în aplicare a strategiilor - ca domeniu care urmează să fie dezvoltat
	Interpretarea și utilizarea mai precisă a informațiilor colectate în planurile strategice, analiza punctelor forte și a punctelor slabe.
	Consecvență în atingerea obiectivelor

## 2. STRATEGIE ȘI POLITICĂ PROFESIONALĂ

2.3 2.2. **Evaluăți dovezile activităților CJH în ceea ce privește modul în care comunică și implementează planurile sale strategice, pe termen mediu și scurt!**

**VALOARE**

**60**



Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Planuri pe termen lung, pe termen scurt	Termene nerealiste, organizare inadecvată
Comunicare continuă și eficientă	Implementarea unui sistem mai potrivit pentru evaluarea performanțelor individuale.
Buna funcționare a canalului intern de comunicare.	Relații, comunicare și asistență între direcții
O muncă individuală bună	Îmbunătățirea continuă a planurilor strategice
Definirea obiectivelor strategice	Evaluarea realizărilor individuale, separarea obiectivelor pe termen mediu și pe termen scurt și stabilirea pe baza acestora a sarcinilor
Îmbunătățirea performanței muncii angajaților și determinarea performanței	Lipsa unui climat de încredere
Aplicarea sistemului de gestionare a sarcinilor	Funcționarea sistemului de gestionare a sarcinilor, acordare de timp și pentru sarcinile care nu sunt introduse în sistem
Planificare activă	Lipsa de timp
Toate documentele înregistrate se transformă în sarcini	Termenele limită pentru rezolvarea sarcinilor și cantitatea sarcinilor pentru fiecare salariat

	sunt distribuite într-un mod complet neprofesionist.
Profesionalism și perseverență	Comunicarea privind sarcinile de lucru ar trebui să fie strict în conformitate cu planul de lucru.
Evaluarea anuală	Ar trebui să se țină seama de calificările și competențele profesionale. Respectarea dreptului de a-și exprima opinia este necesar.
Comunicarea planurilor propuse	Transformarea planurilor strategice pe termen mediu și scurt în sarcini specifice - care urmează să fie dezvoltate

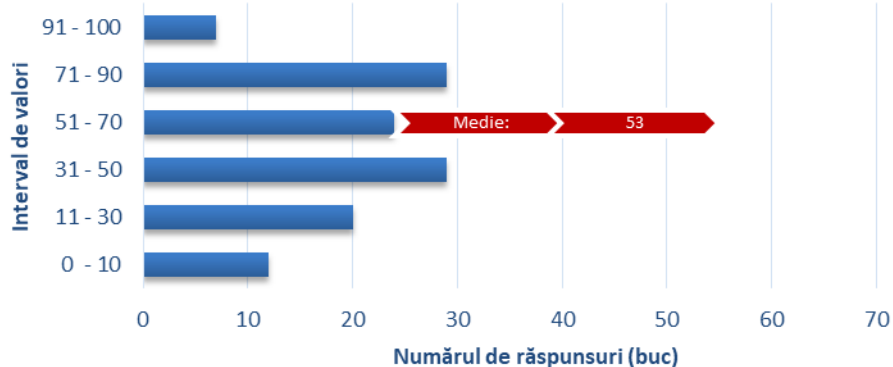
## 2. STRATEGIE ȘI POLITICĂ PROFESIONALĂ

2.4 Evaluați dovezile pentru performanța CJH în ceea ce privește modul în care planifică, implementează și examinează actualizările organizaționale pentru agilitate și rezistență !

VALOARE

53

### 2.4. Evaluați dovezile pentru performanța CJH în ceea ce privește modul în care planifică, implementează și examinează actualizările organizaționale pentru agilitate și rezistență !



Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Lupta pentru reînnoire continuă, adaptabilitate	Dezvoltarea unei culturi organizaționale de calitate
Planificare, conștientizare	Managementul schimbării
Pe măsură ce digitalizarea inovează, utilizează metode noi.	Acordați mai multă atenție domeniilor de schimbare.
Reorganizare pentru îmbunătățirea performanței	Organizarea de studii și formări profesionale în acest domeniu
Monitorizare și evaluare	Introducerea și aplicarea gestionării eficiente a schimbărilor
Flexibilitate	Planificarea modificărilor în conformitate cu activitățile fiecărei direcții, actualizarea documentelor de bază referitoare la funcționarea organizației
Luarea deciziilor corecte	Transferuri nefondate, fără consultări prealabile
Există angajament.	Vrem schimbare, dar nu știm de unde să începem.
Posibilitatea de brainstorming, grupuri de lucru, oportunități în proiecte	Rezultatele bune sunt însușite de superiori, ceea ce este ok, problema este cu acele sarcini l pe care nici măcar nule pot comenta.
Management organizațional macro	Planificarea schimbărilor
Colegi noi = impuls, credință, voința de acțiune	Monitorizarea mai atentă a factorilor care necesită modificări și raționalizarea sistemelor
	Schimbările frecvente ale personalului pot împiedica continuitatea. Anii de experiență nu pot fi recuperați în câteva zile.

Evaluarea activității de planificare este în esență bună, se poate concluziona din recenziile textuale că angajații văd o mulțime de lucruri pozitive în funcționarea organizației în acest domeniu. În același timp, este o notă recurentă că urmărirea și monitorizarea punerii în aplicare a planurilor nu este suficient de eficientă. O altă problemă care poate fi evidențiată este lipsa stabilirii priorităților, care subminează rezultatele planificării.

În sub-criteriul 4, și anume în domeniul modernizării organizaționale, rezultatele obținute sunt cu mult sub valorile medii. Toate întrebările din cadrul sub-criteriului au primit recenzii relativ scăzute, dar respondenții au văzut organizația ca fiind cea mai puțin bună în aplicarea unui management eficient al schimbărilor.



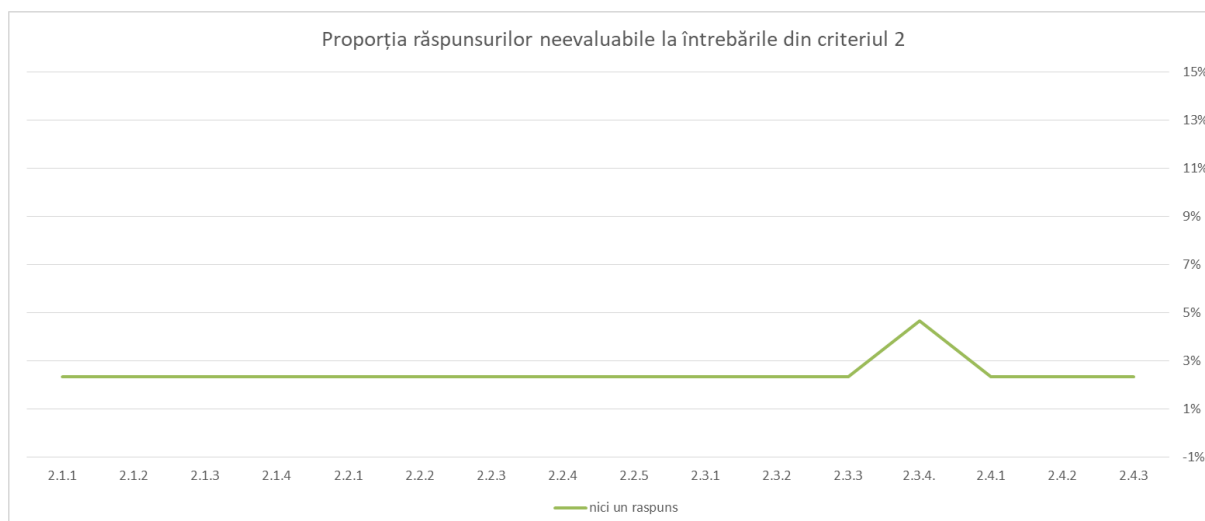
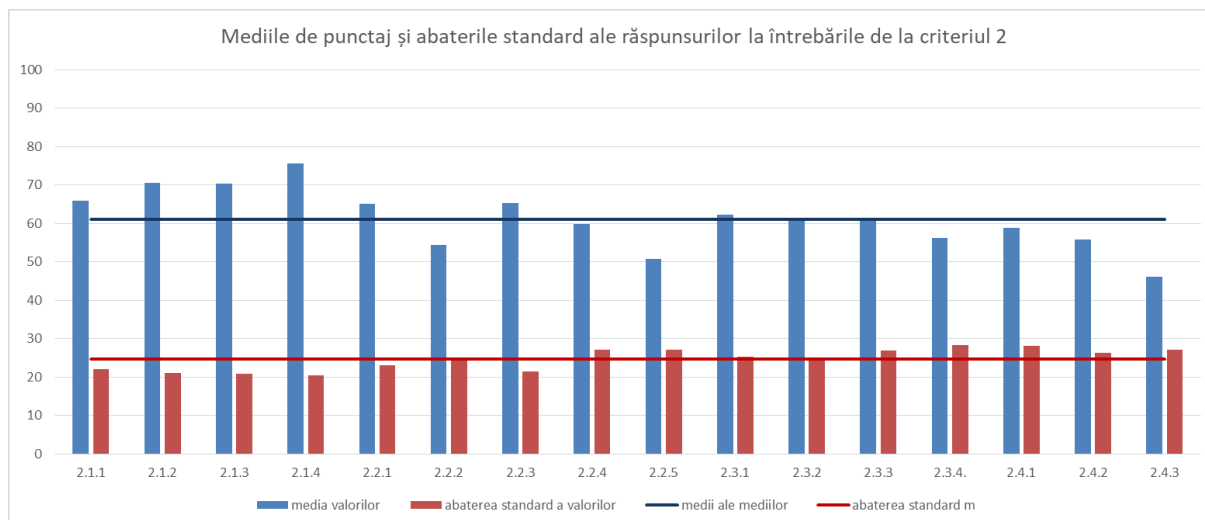
Cea mai mare valoare a fost acordată la întrebarea 3 din primele sub-criterii: organizația monitorizează informațiile privind activitățile sale (așteptările UE, modificările legislative, datele relevante, economice, sociale etc.)

**Valoarea medie a criteriului este 60**, pe această bază, în ciclul PDCA, organizația este la nivelul de control.



Unde

Evaluare	Interval	Valoare (%)
Nu realizăm activități în acest domeniu, sau doar planificăm.	0 - 10	7
Există doar planuri de dezvoltare a practicii aplicabile.	11 - 30	9
Organizația își desfășoară activitatea legată de sub-criterii conform planificării, dar experiența nu a fost încă evaluată	31 - 50	20
Evaluarea operațiunii în domeniu se efectuează în mod regulat, dar rezultatele nu au fost încă puse în practică.	51 - 70	21
Organizația își dezvoltă operațiunile pe baza auditurilor și revizuirilor legate de sub-criterii.	71 - 90	29
Aplicăm sistematic dezvoltarea continuă în zona aparținând subcriteriului.	91 - 100	7



### 3.3 Managementul resurselor umane

Criteriul 3 a evaluat modul în care Organizația gestionează, dezvoltă și utilizează cunoștințele și capacitățile angajaților săi la nivel individual, de grup și organizațional; și modul în care le organizează acestea pentru a-și sprijini politicile, strategia și activitatea eficientă a personalului său.

În cadrul evaluării, personalul a trebuit să evalueze cât sunt de succes anumite elemente de gestionare a resurselor umane în cadrul dat, ținând seama de circumstanțele și constrângerile externe.

3. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE																	
3.1 Evaluăți dovezile referitoare la activitățile CJH în funcție de planificarea, gestionarea și dezvoltarea corespunzătoare a resurselor umane pentru implementarea strategiei organizaționale!	<b>VALOARE</b> <b>64</b>																
<p><b>3.1. Evaluăți dovezile referitoare la activităților CJH în funcție de planificarea, gestionarea și dezvoltarea corespunzătoare a resurselor umane pentru implementarea strategiei organizaționale!</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Figure 3.1: Evaluating evidence for CJH activities</caption> <thead> <tr> <th>Interval de valori</th> <th>Rata de raspuns (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>91 - 100</td> <td>~8</td> </tr> <tr> <td>71 - 90</td> <td>~38</td> </tr> <tr> <td>51 - 70</td> <td>~25</td> </tr> <tr> <td>31 - 50</td> <td>~15</td> </tr> <tr> <td>11 - 30</td> <td>~5</td> </tr> <tr> <td>0 - 10</td> <td>~5</td> </tr> <tr> <td><b>Medie:</b></td> <td><b>64</b></td> </tr> </tbody> </table>		Interval de valori	Rata de raspuns (%)	91 - 100	~8	71 - 90	~38	51 - 70	~25	31 - 50	~15	11 - 30	~5	0 - 10	~5	<b>Medie:</b>	<b>64</b>
Interval de valori	Rata de raspuns (%)																
91 - 100	~8																
71 - 90	~38																
51 - 70	~25																
31 - 50	~15																
11 - 30	~5																
0 - 10	~5																
<b>Medie:</b>	<b>64</b>																
<b>Realizări remarcabile (puncte forte)</b>	<b>Domenii de dezvoltare (puncte slabe)</b>																
Fișa postului managerilor este clară	Lipsa unui tratament echitabil																
Condiții de muncă adecvate.	Modernizarea echipamentelor de lucru																
Competență, legalitate, egalitate, informare	Respectul față de colegi, luând în considerare și aprecierea opiniilor acestora, a,																
Deschidere, oferind cadru adecvat pentru acționare	Echilibru între viața profesională și cea privată																

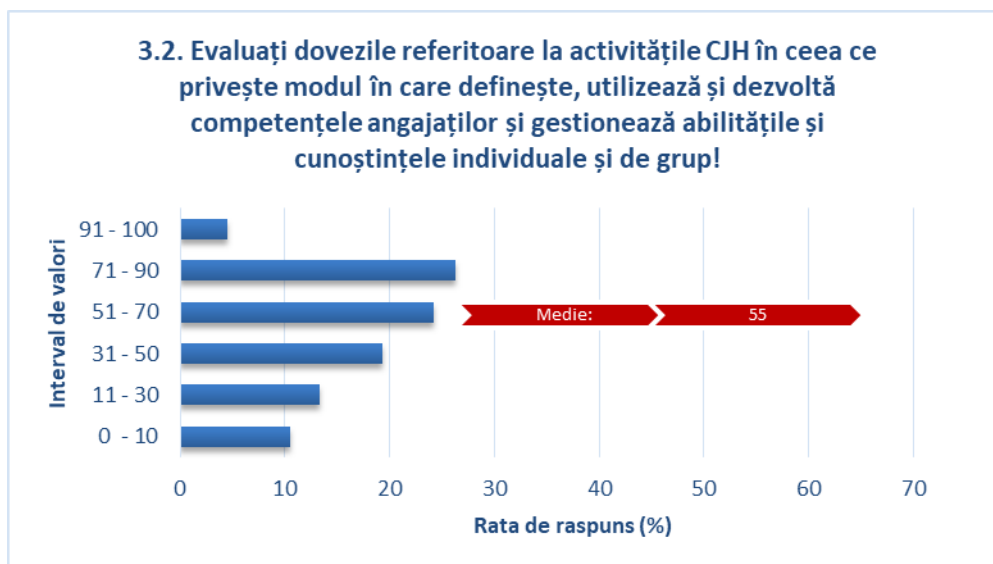
Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Posibilitatea perfecționării profesionale	Concretizarea și actualizarea fișelor de post de către manageri este importantă pentru ca managerul să cunoască activitățile subordonatului său, să împartă sarcinile în concordanță cu fișa de post, să sprijine dezvoltarea profesională a salariatului și să evalueze activitățile sale individuale.
Angajament maxim față de serviciul public	Cerințe confuze, nedespărțirea problemelor personale de muncă, reducerea încrederii interne
	Puține cursuri de perfecționare
	Salariații nu mai îndrăznesc să "sugereze", deoarece se tem că, dacă nu se potrivesc cu recomandările superiorilor, nu vor primi critici sănătoase, ci un feedback care distruge imaginea de sine.
	Dezvoltarea eficientă a resurselor umane
	Schimbări frecvente și confuze în privința așteptărilor din partea personalului
	Computere foarte lente, dificultăți în trimiterea fișierelor arhivate, scanere îmbătrânite

### 3. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

3.2 Evaluați dovezile referitoare la activitățile CJH în ceea ce privește modul în care definește, utilizează și dezvoltă competențele angajaților și gestionează abilitățile și cunoștințele individuale și de grup.

VALOARE

55



#### Realizări remarcabile (puncte forte)

#### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Monitorizarea planurilor de instruire

Instruirea viitorilor angajați

Planul de formare

Integrarea noilor angajați.

Deschis la angajarea de noi angajați tineri.

Angajarea de specialiști tehnici

Activitatea personalului profesional de mediere

Comunicare

Program de internship

Furnizarea de formare profesională specifică pentru personal, introducerea unei perioade de integrare pentru noii colegi cu mentorat adecvat

Încercăm.

Continuitatea formării, astfel încât experiența să poată fi transmisă

Activități legate de integrarea de noi personal

Organizarea mai multor traininguri

Încercarea nu este de ajuns, ar trebui să fie realizat în practică.

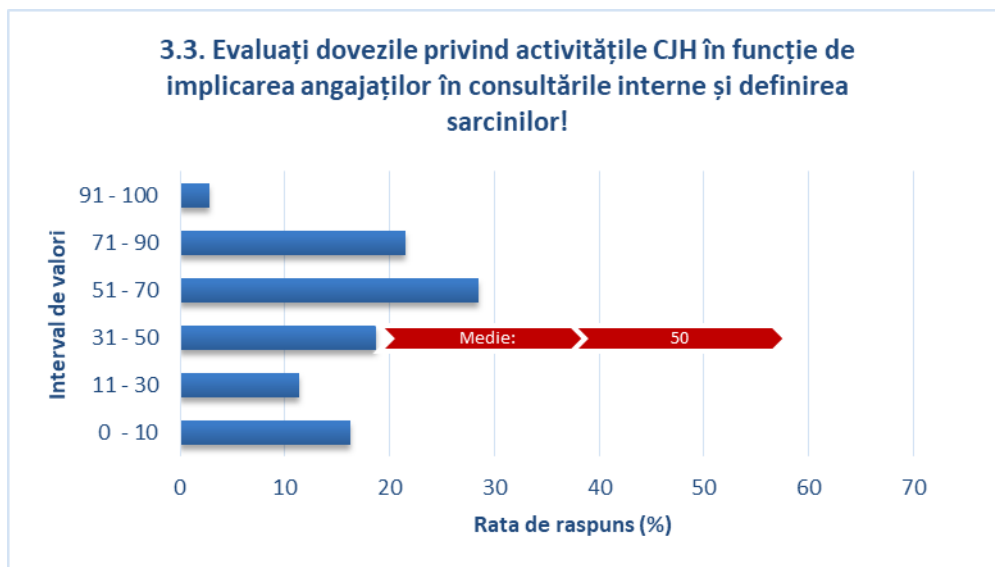
Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
	Trainingurile sunt foarte slabe la calitate și dacă există o pregătire externalizată, nu cel care lucrează cu adevărat pentru ea, poate participa la aceasta, ci cel care este un lider sau doar câțeva dintre salariați. Restul cursurilor de formare on-line este doar o seară de lectură, nu sunt de niciun folos și participanții nu primesc nici diplomă (pentru că numai pentru manageri este plătită contravaloarea diplomei)
	Integrarea efectivă a noilor angajați
	Respectul general și aprecierea personalului
	Deficit de specialiști

### 3. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

3.3 Evaluati dovezile privind activitățile CJH în funcție de implicarea angajaților în consultările interne și definirea sarcinilor.

VALOARE

50



Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Dialog deschis, luarea în considerare a propunerilor	Lipsa feedback-ului
Comunicare continuă	Îmbunătățirea proceselor de lucru.
Opiniile constructive ale angajaților sunt	O susținere mai activă a angajaților, și

ascultate și sunt încercări să fie încorporate în procesele de lucru.	concentrare pe probleme reale
Funcționarea canalelor de comunicare	Stabilirea obiectivelor de performanță: de exemplu, mai puține angajamente, dar atingerea acestora. Efectuarea mai frecventă a sondajelor de satisfacție
Luarea în considerare a propunerilor sindicatului	Comunicare internă
Competența, eficiența și dezvoltarea profesională a angajaților	Distribuirea echitabilă a sarcinilor
Constituirea comisiilor mixte	Rezultatele chestionarelor privind nevoile angajaților și satisfacția lor nu sunt reale. Salariaților le este frică să dea răspunsuri reale. Salariații se tem de manageri.
Luarea în considerare a opiniilor	De cele mai multe ori, opinia specialiștilor este ascultată, dar acționează în mod contrar.
Există un sindicat.	Sindicatul nu reprezintă în mod activ problemele și solicitările comunității.
Recitirea sondajelor, prezentarea rezultatelor	Sondajele sunt efectuate cu părtinire, cu funcționarea necorespunzătoare a sindicatelor (frica).
	Luați în considerare recomandările colegilor.

Pe baza valorilor criteriului, se poate observa că personalul are o opinie mult mai bună cu privire la planificarea, gestionarea și dezvoltarea resurselor umane decât în ceea ce privește utilizarea capacităților și implicarea personalului în negocieri și în stabilirea sarcinilor.

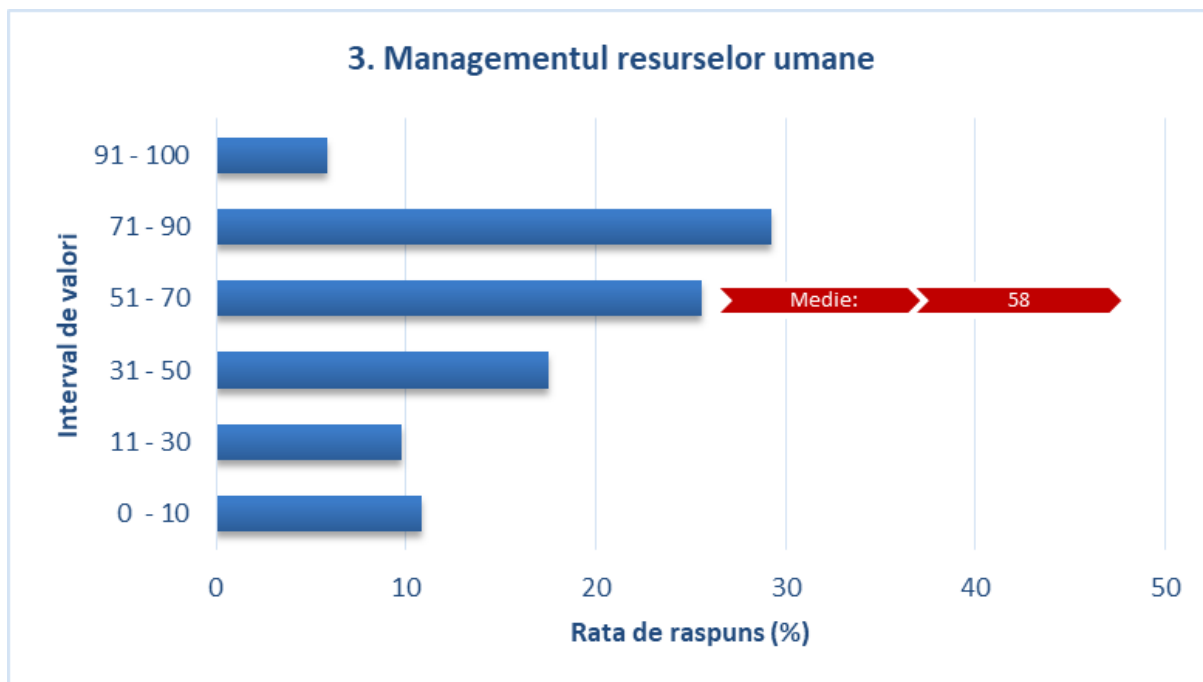
Cele mai mari valori au fost date de personal la următoarele întrebări:

- Sunt asigurate condiții de lucru adecvate ( birou, consumabile, IT și alte instrumente) pentru muncă profesională de înaltă calitate? (3.1.5. 76 %)
- CJH asigură condiții de muncă sănătoasă și de cultură? (3.1.6. 75 %)

Cele mai mici valori au fost obținute în următoarele privințe:

- CJH încearcă caute consensul cu angajații atunci când stabilește obiective de performanță și criteriile de evaluare? (3.3.3. 48 %)
- Sindicatul joacă un rol adecvat în funcționarea CJH (opinia lor este luată în considerare)? (3.3.6. 46 %)

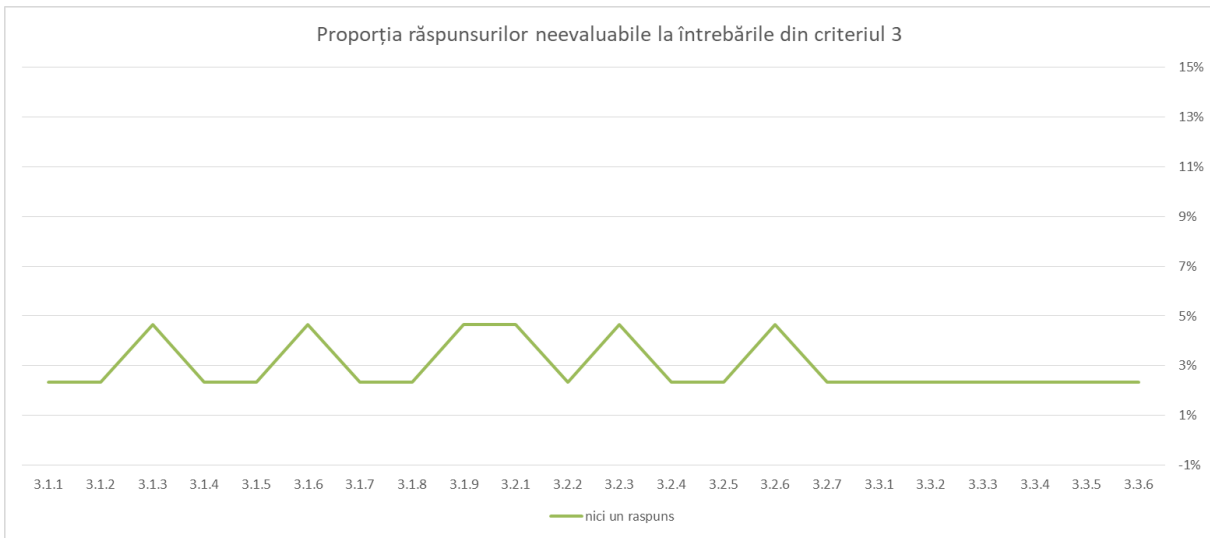
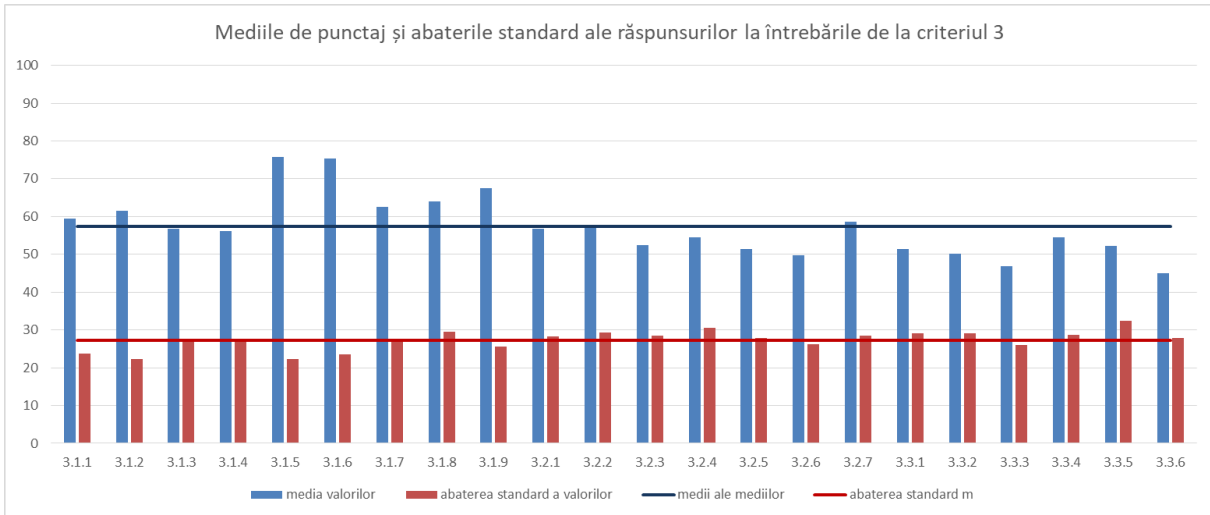
**Media criteriului principal este 58**, acest criteriu este, de asemenea, în ciclul PDCA în etapa de control.



Unde

Evaluare	Interval	Valoare (%)
Nu realizăm activități în acest domeniu, sau suntem doar în faza de planificare.	0 - 10	11
Există doar planuri de dezvoltare a practicii aplicabile.	11 - 30	10
Organizația își desfășoară activitatea de sub-criterii conform planificării, dar încă nu le-a evaluat experiențele	31 - 50	17
Evaluarea operațiunii în domeniu se efectuează în mod regulat, dar rezultatele nu au fost încă puse în practică.	51 - 70	26
Organizația își dezvoltă operațiunile pe baza auditurilor și revizuirilor legate de sub-criterii.	71 - 90	29
Aplicăm sistematic dezvoltarea continuă în zona aparținând subcriteriului.	91 - 100	6





### 3.4 Relatii de parteneriat si resurse

La cel de-al patrulea criteriu, personalul a evaluat modul în care Organizația planifică și gestionează relațiile și resursele sale interne pentru a-și sprijini misiunea și strategia, precum și pentru a-și opera eficient procesele. Atât organizațiile din sectorul public, cât și cele din sectorul privat au trebuit să fie luate în considerare la evaluarea parteneriatelor.

4. RELAȚII DE PARTENERIAT SI RESURSE																	
4.1 Evaluați dovezile privind activitățile CJH în funcție de modul în care asigură funcționarea și dezvoltarea relațiilor de parteneriat cu organizațiile relevante.	VALOARE																
	<b>59</b>																
<p><b>4.1. Evaluați dovezile privind activitățile CJH în funcție de modul în care asigură funcționarea și dezvoltarea relațiilor de parteneriat cu organizațiile relevante!</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Figure 4.1: Evaluation of partnership activities</caption> <thead> <tr> <th>Interval de valori</th> <th>Rata de raspuns (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>91 - 100</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>71 - 90</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>51 - 70</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>31 - 50</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>11 - 30</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>0 - 10</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td><b>Medie:</b></td> <td><b>59</b></td> </tr> </tbody> </table>		Interval de valori	Rata de raspuns (%)	91 - 100	8	71 - 90	33	51 - 70	22	31 - 50	14	11 - 30	13	0 - 10	10	<b>Medie:</b>	<b>59</b>
Interval de valori	Rata de raspuns (%)																
91 - 100	8																
71 - 90	33																
51 - 70	22																
31 - 50	14																
11 - 30	13																
0 - 10	10																
<b>Medie:</b>	<b>59</b>																
Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)																
Importanța relației cu partenerii	Definirea sarcinilor exacte a persoanei de legătură																
Parteneriate bune bazate pe rezultate.	Instruirea colegilor																
O bună cooperare cu agențiile de acordare a diferitelor autorizații	Contact regulat cu partenerii.																
Există parteneriate funcționale	Dezvoltarea de software intern, crearea de baze de date cu acești parteneri																
Participarea la parteneriate cu rezultate pozitive	Comunicare																
Săptămâna Mamelor	Evaluarea parteneriatelor - pe baza evaluării, dezvoltarea acestora																
Discuții, schimburi de experiență profesională, înființarea unor grupuri de lucru la nivel județean	Asistență pentru activități																

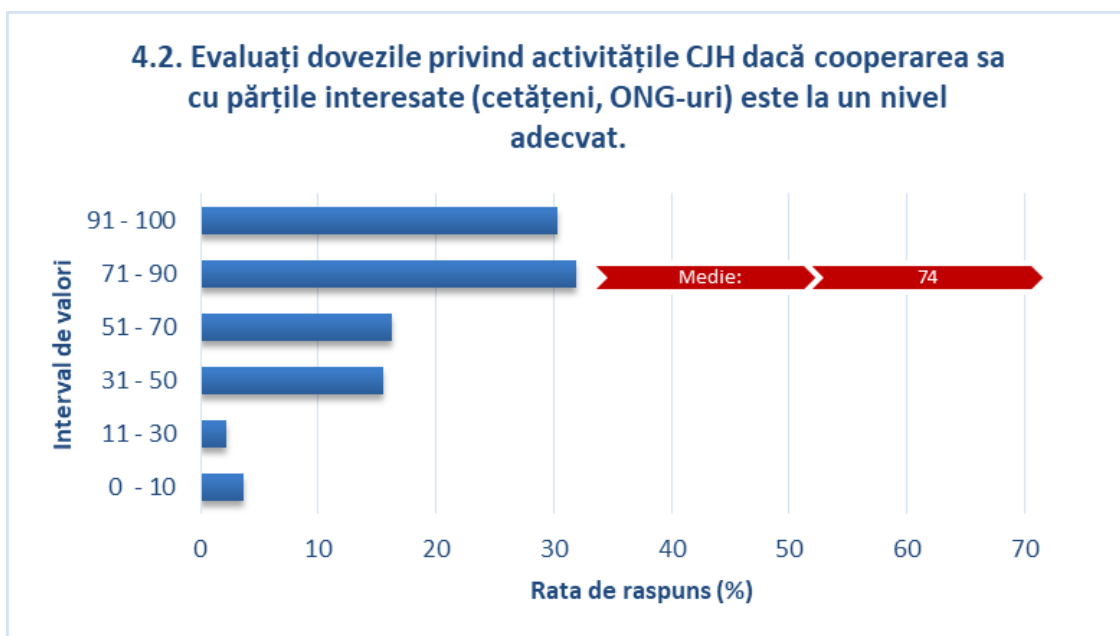
care să implice profesioniști din diferite domenii	
Sunt mulți parteneri ai consiliului județean, atât în țară, cât și în străinătate, există structuri separate în instituție, care au aceste responsabilități	Suntem adesea neserioși în ochii partenerilor, pentru că promitem multe și unele lucruri nu le putem realiza din cauza lipsei de timp sau a lipsei de oportunități
Definește parteneriatele strategice	Pregătirea angajaților pentru cooperarea cu partenerii
Menținerea unor relații bune cu partenerii	Pregătirea pentru o cooperare eficientă
	Definirea sarcinilor exacte a persoanei de legătură

#### 4. RELAȚII DE PARTENERIAT SI RESURSE

4.2 Evaluati dovezile privind activitățile CJH dacă cooperarea sa cu părțile interesate (cetățeni, ONG-uri) este la un nivel adecvat.

VALOARE

74



#### Realizări remarcabile (puncte forte)

#### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Există o relație bună cu publicul și cu alte părți interesate. Structurile organizaționale specifice sunt responsabile de asigurarea legăturii cu acestea.

Pregătirea de sondaje de satisfacție în mod regulat.

CJH asigură transparența organizării și funcționării sale, oferă informații despre activitățile sale părților interesate prin organizarea de comunicate de presă, conferințe de presă și forumuri.

CJH implică părțile interesate în propriul sistem de luare a deciziilor prin consultări Facebook și sondaje

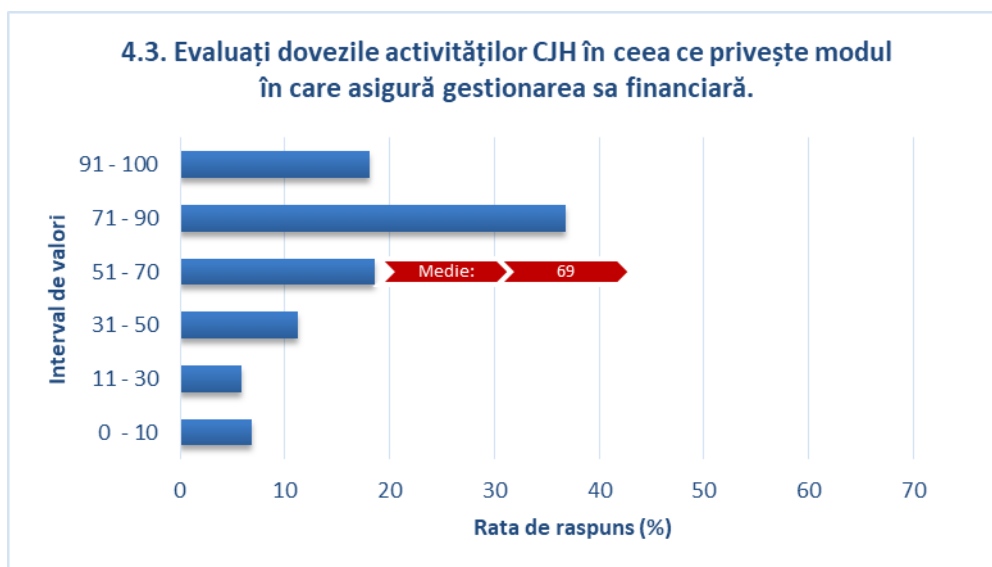
Emiterea rapoartelor anuale.

#### 4. RELAȚII DE PARTENERIAT ȘI RESURSE

4.3 Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește modul în care asigură gestionarea sa financiară.

VALOARE

69



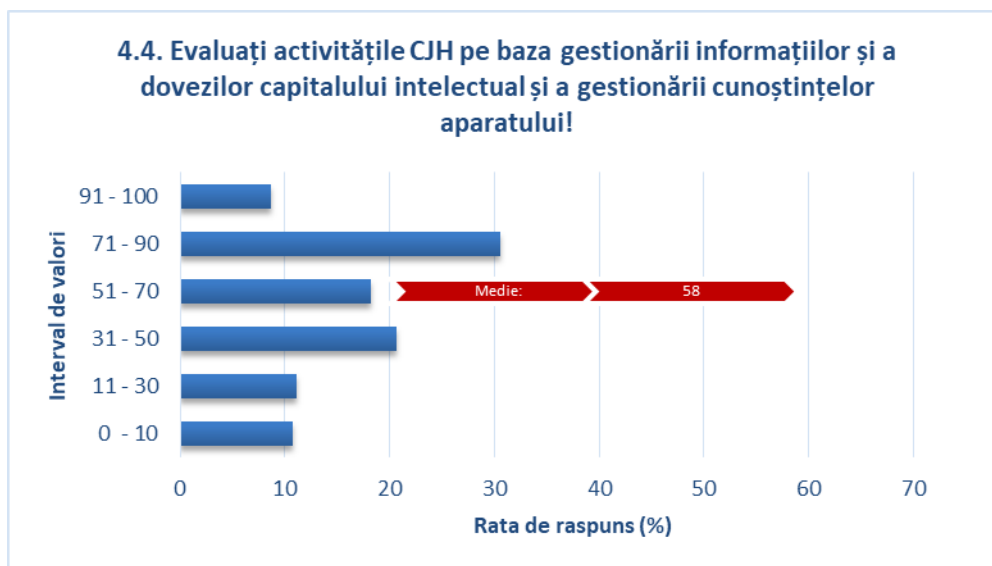
Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Bugetul este în conformitate cu prioritățile	Implementarea planurilor
Acesta formează bugetul și managementul în funcție de obiective și priorități.	Un control mai eficient
Performanța individuală a personalului angajat la direcția economică	O mai bună monitorizare, sistem de control.
Programe bune de contabilitate și evidență	Dezvoltarea de software
Management 100% controlabil și transparent	Un program online pentru bugetare.
Legalitate, transparență, eficiență, competență	Lipsa de severitate
Transparență, eficiență financiară	Sunt necesare mai multe extrageri de surse externe.
Sistem de control funcțional	Modernizarea sistemelor de operare
	Implementarea planului

#### 4. RELAȚII DE PARTENERIAT ȘI RESURSE

4.4 Evaluati activitățile CJH pe baza gestionării informațiilor și a dovezilor capitalului intelectual și a gestionării cunoștințelor aparatului.

VALOARE

58



#### Realizări remarcabile (puncte forte)

#### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Monitorizează pregătirea necesară pentru rezolvarea sarcinii

Ar trebui furnizate informațiile necesare pentru rezolvarea sarcinilor

Comunicare eficientă

Ar fi nevoie de o mai bună formare și perfecționare profesională

Canale adecvate pentru relații.

Dezvoltarea unor oportunități mai bune de cooperare.

Utilizarea canalelor de comunicare

Sistemul informatic trebuie îmbunătățit

Bună comunicare cu cetățenii și partenerii județului

Organizarea eficientă a fluxului de informații în cadrul CJH, furnizarea de informații adecvate pentru o muncă eficientă și o formare continuă pentru dezvoltarea profesională a personalului

Avem acces la informațiile necesare

Interpretarea informațiilor

Comunicare pe social media, Facebook, internet, presă, Instagram etc.

Structurarea informațiilor trebuie îmbunătățită

Acesta oferă fluxul de informații printr-o varietate de platforme: site web, e-mail, social media etc.

Nu oferă acces la formarea profesională necesară pentru toți angajații, fluxul de informații este ineficient, deoarece există mai

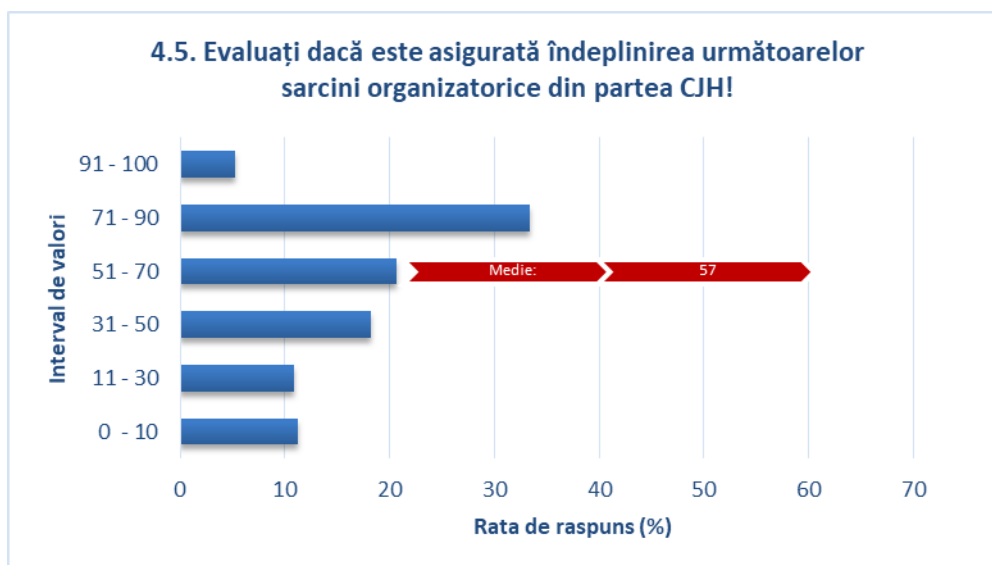
	multe canale oficiale.
Utilizarea WhatsApp și Zoom facilitează comunicarea și fluxul de informații	Furnizarea de cunoștințe disponibile la toate nivelurile organizaționale relevante
Se stabilesc canale prin care informațiile circulă în cadrul propriului aparat și al părților interesate.	

#### 4. RELAȚII DE PARTENERIAT ȘI RESURSE

4.5 Evaluați dacă este asigurată îndeplinirea următoarelor sarcini organizatorice din partea CJH.

VALOARE

57



#### Realizări remarcabile (puncte forte)

#### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Programe de formare și perfecționare profesionale adecvate

Lipsa îmbunătățirii calității serviciilor, sau dezvoltarea anevoioasă a calității serviciilor

Încurajează proactivitatea

Lipsa mandatării adecvate a lucrătorilor

Sisteme bune de păstrarea relațiilor

Reformarea și regândirea sistemului de împărțirea internă a sarcinilor.

Introducerea sistemului CAF la CJH este în curs de desfășurare

Programe de formare

Urmărește decentralizarea în cadrul organizației

Încurajarea autonomiei și a inițiativei personalului, pregătirea specifică a programelor de formare

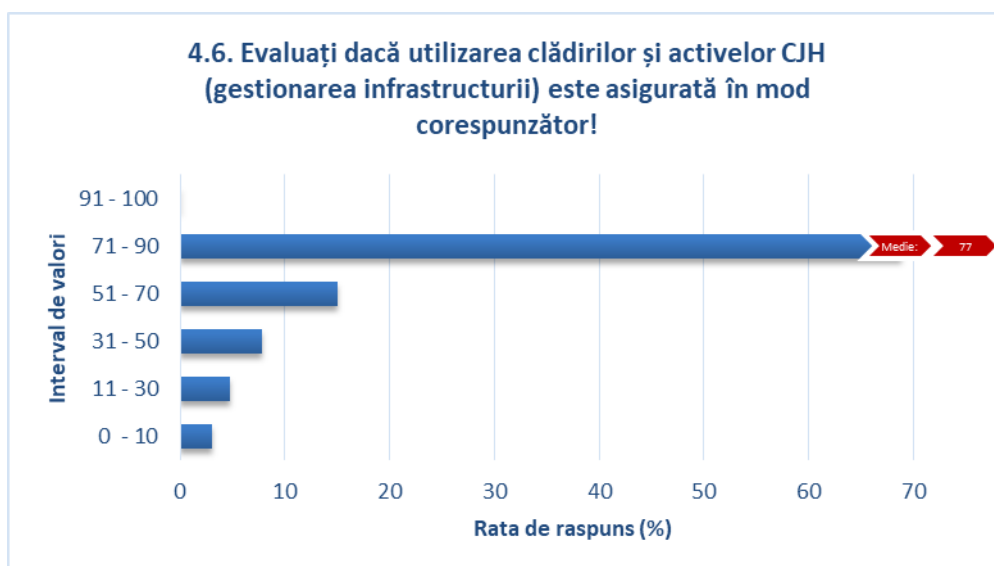
Servicii de calitate, satisfacerea nevoilor clienților	Există anumiți manageri care nu renunță la lura deciziilor, nici atunci când nu au competență în domeniul respectiv.
Instruire în managementul calității	Organizarea ineficientă a programelor de formare
Îmbunătățirea sistemului calității	Dezvoltarea angajaților

#### 4. RELAȚII DE PARTENERIAT ȘI RESURSE

4.6 Evaluați dacă utilizarea clădirilor și activelor CJH (gestionarea infrastructurii) este asigurată în mod corespunzător.

VALOARE

77



#### Realizări remarcabile (puncte forte)

#### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Buna gestionare a facilităților, închirierea

Software inadecvat

Îmbunătățirea continuă a clădirii

Dificultate de parcare

Echipamente adecvate pentru clădire și birouri.

Echipamentele să fie mai compatibile cu diferite activități.

Transferarea activelor achiziționate în cadrul proiectelor în domeniul public, creșterea patrimoniului public

Păstrarea patrimoniului achiziționat prin proiecte

Bucătărie pentru angajați, sală pentru copii mici, încălzire stabilă etc.

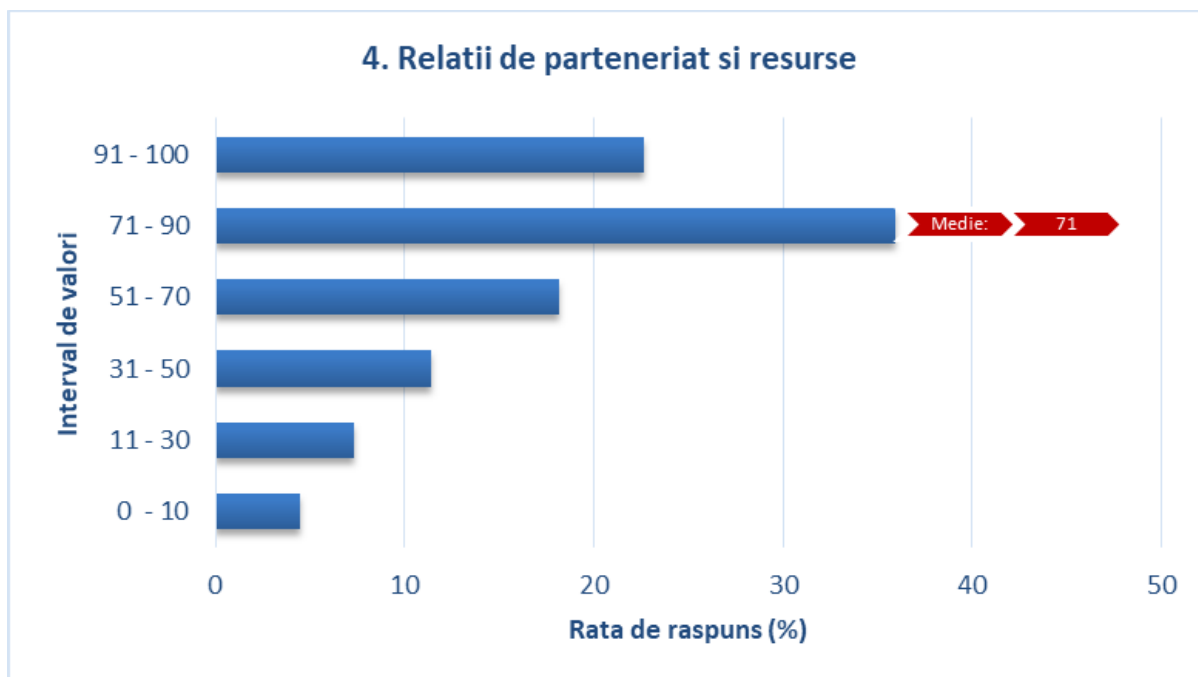
Renovarea toaletelor, modernizarea canalizării etc.



Rampă pentru persoanele cu handicap	Articole de sănătate pentru persoanele cu dizabilități
Noi spații de depozitare a bicicletelor, zonă plăcută de recepție	Încălzire în timpul verii, chiar și în birouri unde este oricum foarte cald; o mulțime de imprimare inutilă; software incomplet, computere lente
Oferă sedii și altor instituții	Uneori achiziționăm din cauza constrângerii de timp produse care se dovedesc a fi de slabă calitate și trebuie schimbate cu altele.
Asigurarea de locuințe de serviciu adecvate	Lipsa camerei creative
Utilizăm activele noastre achiziționate ca în mod corespunzător.	Dezvoltarea spațiilor
Încearcă să îndeplinească condițiile	
Eficiența costurilor	

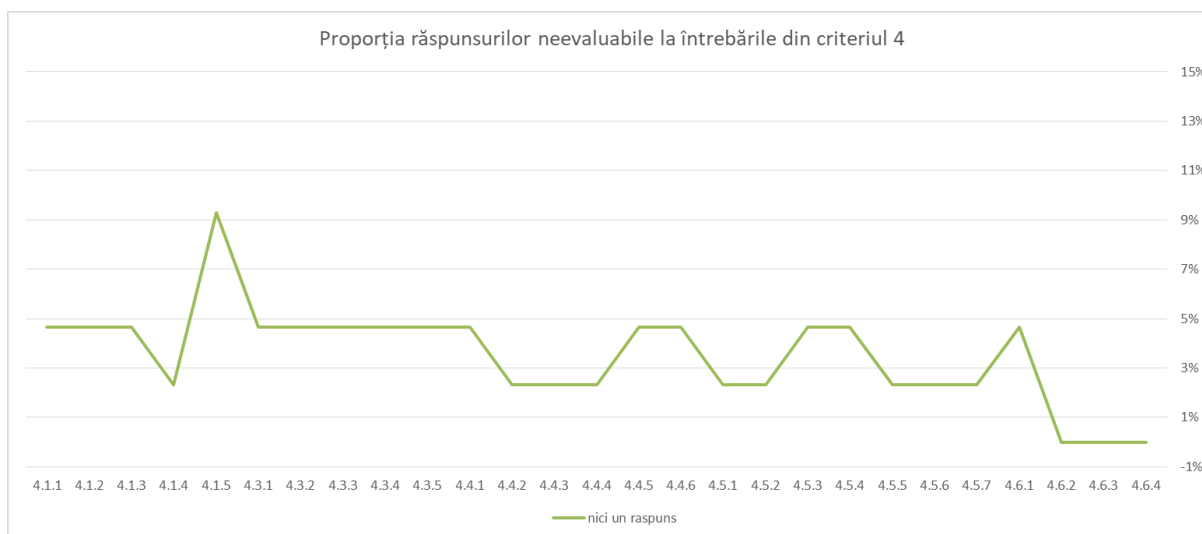
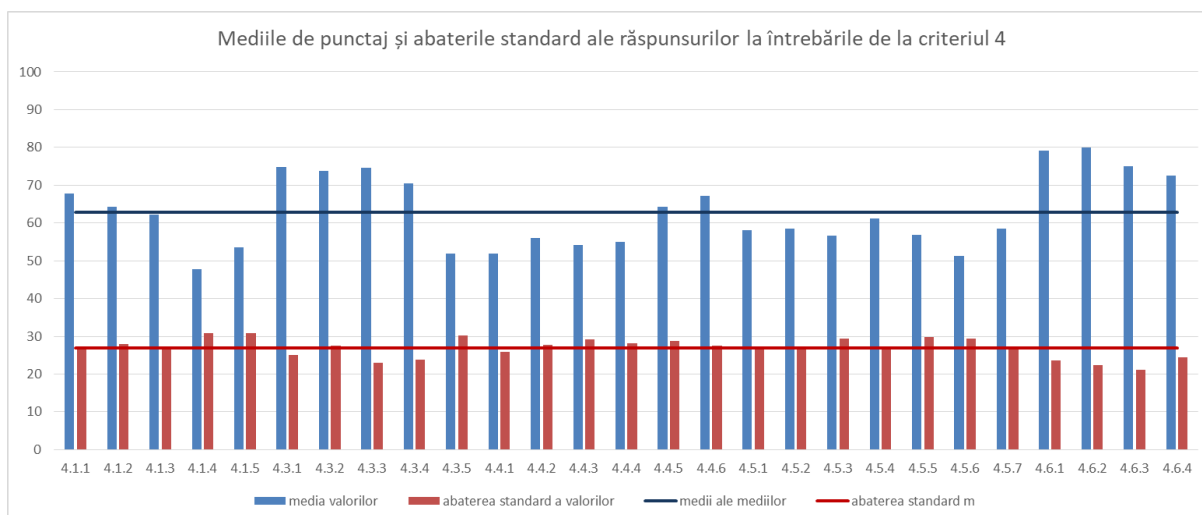
Media **criteriului este 71**, astfel acesta este primul domeniu în care Organizația în ciclul PDCA este la nivel de **Acțiune**. Dacă adăugăm la aceasta că doar două dintre cele 6 sub-criterii au primit o valoare medie care a dus la un nivel mai scăzut de 3 și 5, atunci este clar că evaluarea activităților acoperite de criteriu este, în general, la un nivel ridicat.

În domeniul sub-criteriului 6 , angajații au judecat activitățile Organizației ca Cel mai bun, în ceea ce privește utilizarea clădirilor și activelor Organizației..



Unde

Evaluare	Provincie	Am înțeles (%)
Nu realizăm activități în acest domeniu, sau suntem doar în faza de planificare.	0 - 10	4
Există doar planuri de dezvoltare a practicii aplicabile.	11 - 30	7
Organizația își desfășoară activitatea de sub-criterii conform planificării, dar experiența nu a fost încă evaluată	31 - 50	11
Evaluarea operațiunii în domeniu se efectuează în mod regulat, dar rezultatele nu au fost încă puse în practică.	51 - 70	18
Organizația își dezvoltă operațiunile pe baza auditurilor și revizuirilor legate de sub-criterii.	71 - 90	36
Aplicăm sistematic dezvoltarea continuă în zona aparținând subcriteriului.	91 - 100	23



### **3.5 Managementul proceselor si al schimbării**

În cazul criteriului 5, personalul a evaluat modul în care Organizația gestionează, organizează și dezvoltă propriile procese pentru a servi misiunea, strategia proprie și satisfacția clienților. Conceptele sunt interpretate în conformitate cu următoarele definiții:

*Managementul proceselor:* planificarea, operarea și dezvoltarea proceselor organizației în așa fel încât să faciliteze realizarea misiunii și strategiei organizației și să producă o valoare din ce în ce mai mare (și utilă) pentru clienții (partenerii) organizației.

*Proces:* un set de anumite activități care convertește o serie de intrări într-o serie de ieșiri și rezultate, creând o valoare.

*Schimbare:* orice modificare a domeniului sarcinilor care urmează să fie îndeplinite de CJH.

Organizația trebuie să poată recunoaște întotdeauna procesele cheie pe care le operează pentru a atinge rezultatele așteptate. Exemplele includ:

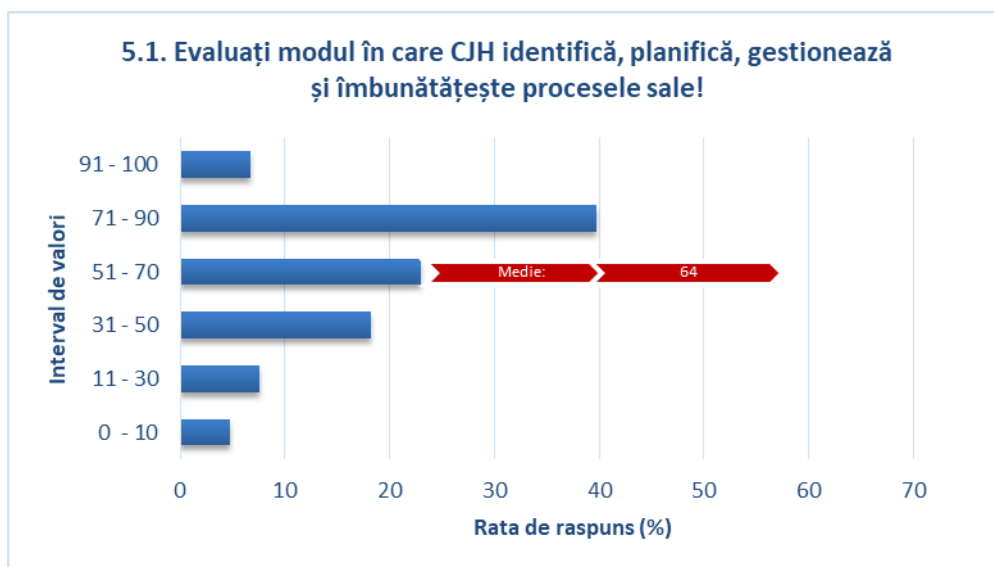
- Furnizarea de sarcini și servicii de bază (în funcție de tipul și funcțiile departamentului);
- Gestionarea considerentelor guvernamentale;
- Procese decizionale;
- Elaborarea și punerea în aplicare a directivelor de reglementare;
- Programe de modernizare;
- Relații/consultanța cu furnizorii și partenerii și activități, achiziții, cumpărări;
- Planificarea bugetară și alocarea resurselor;
- Procese de management al resurselor umane: recrutare, formare, perfecționare și evaluare;
- Managementul resurselor fizice: instrumente, sisteme informatice și tehnologie;
- Comunicarea cu angajații și cetățenii;
- Furnizarea de servicii pentru clienți prin intermediul serviciilor de informare.

## 5. MANAGEMENTUL PROCESELOR ȘI AL SCHIMBĂRII

5.1 Evaluați modul în care CJH identifică, planifică, gestionează și îmbunătățește procesele sale.

VALOARE

64



### Realizări remarcabile (puncte forte)

### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Îmbunătățirea IT

Dezvoltarea și reglementarea în continuare a programelor IT

Site web reînnoit și accesibil

Semnătura electronică

Un sistem IT mai bun.

Regândirea fluxurilor de lucru.

Mediatizarea CJH

Dezvoltarea de software utilizat de CJH, dezvoltarea de echipamente de lucru

Programe online

Urmărirea și actualizarea continuă a documentelor de bază care reglementează funcționarea instituției. Acceptarea procedurilor interne

Serviciu pentru clienți, comunicarea și alocarea resurselor

Comunicarea cu angajații

Elaborarea procedurilor

Trasarea disproporționată a sarcinilor între colegi; eficientizarea proceselor (de exemplu, eliminarea înregistrărilor multiple) - necesită deschidere din partea colegilor, acest lucru trebuie, de asemenea, realizat prin acordarea de timp pentru regândirea proceselor

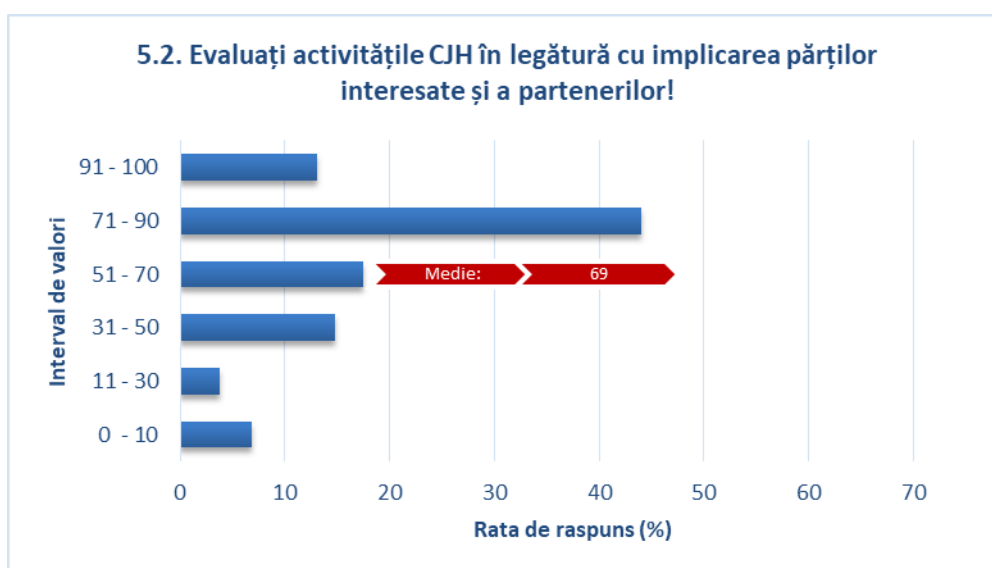
Site-ul funcțional	Acestea sunt sarcini prea diverse, astfel încât munca nu poate fi eficientă.
	Lipsa de formare în managementul proceselor în rândul celor care se ocupă de acest lucru.
	Managementul proceselor este un domeniu care trebuie dezvoltat
	Identificarea și asigurarea cerințelor de resurse ale proceselor în funcție de importanța acestor procese
	Lipsa identificării proceselor care conduc la atingerea obiectivelor

## 5. MANAGEMENTUL PROCESELOR ȘI AL SCHIMBĂRII

5.2 Evaluați activitățile CJH în legătură cu implicarea părților interesate și a partenerilor.

VALOARE

69



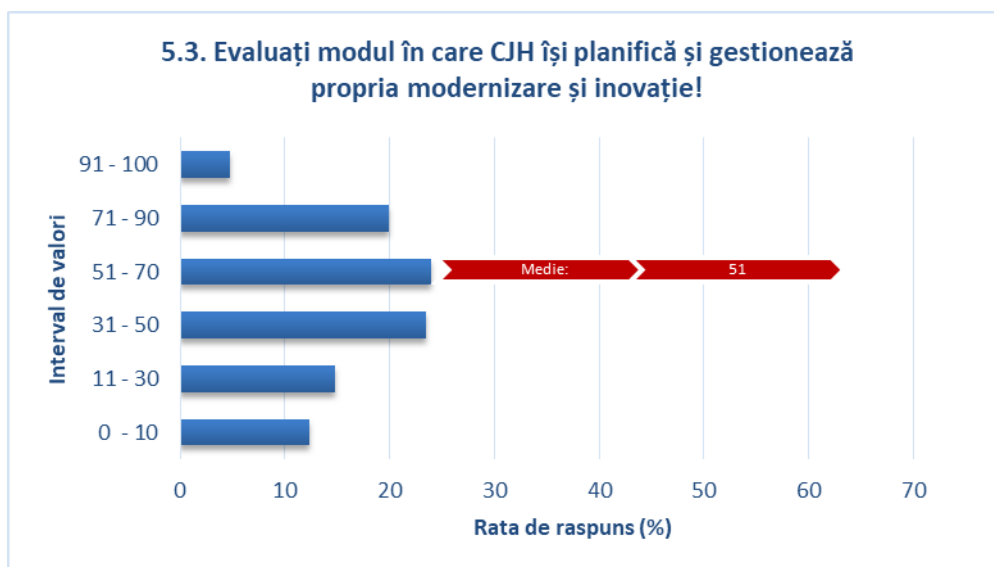
Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Furnizarea de informații adecvate partenerilor	Transparență pe site-ul web
Comunicare eficientă cu clienții	Îmbunătățirea procedurilor de rezolvare a reclamațiilor.
Primirea clienților, păstrare de relații	Crearea unei baze de date cu persoane de contact
Buna funcționare a sistemelor electronice, răspuns la toate reclamațiile, cu sugestii de soluții	Sistem electronic de urmărire a proceselor conexe
Dezvoltarea serviciilor pentru clienți	Decizii neclare
Iminență pe anumite teme	Dezvoltarea personalului responsabil
Publicarea videoclipurilor cu rapoarte	Transparență operațională
Tratarea și răspuns adecvat la toate tipurile de plângeri, informații precise	
Asistență	
Facilitarea comunicării online cu părțile	
Respectarea prevederilor legale	
Bună comunicare electronică	

## 5. MANAGEMENTUL PROCESELOR ȘI AL SCHIMBĂRII

5.3 Evaluați modul în care CJH își planifică și gestionează propria modernizare și inovație.

VALOARE

51



### Realizări remarcabile (puncte forte)

### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

S-au efectuat modificări

Identificarea proceselor pentru atingerea obiectivului

Consultarea cu partenerii

Evaluarea riscurilor

E o instituție deschisă la schimbări.

Un control mai bun la punerea în practică a modificărilor.

Eficiența reorganizării

Colaborarea dintre consiliile de administrație pe teme menționate mai sus

Încearcă să facă schimbări ținând cont de bunele practici

Planificarea eficientă a modificărilor

Eficiența serviciilor

Eficiență tehnică

Eficiență, activitate

Continuitate: crearea posibilității transferului de cunoștințe între colegii care pleacă și cei care sosesc la instituție

Există deschidere și voință de a schimba, există idei, există planuri.

Planificarea și urmărirea detaliată a modificărilor și comunicarea acestora trebuie îmbunătățite.

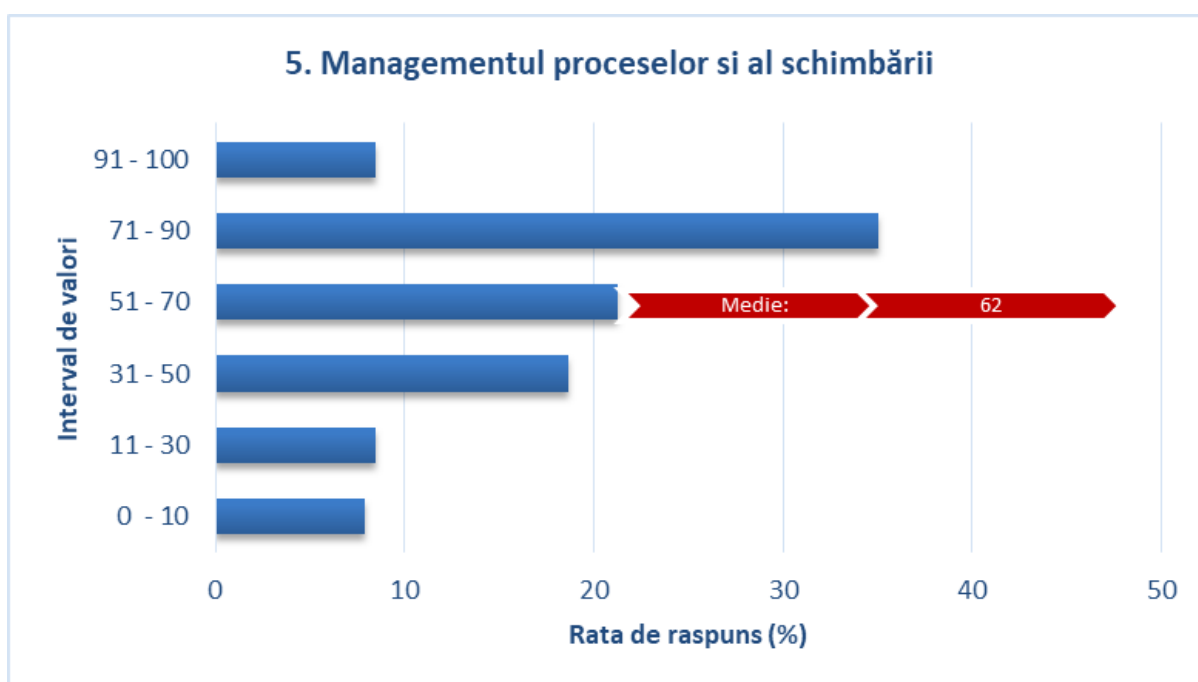
Transformările și modificările nu se bazează pe

semnale interne și externe.

**Valoarea medie a criteriului este 62**, astfel acest criteriu este, de asemenea, în ciclul PDCA în etapa de control.

Pentru primele două subcriterii, valorile răspunsurilor la întrebări arată o imagine foarte echilibrată, cu o abatere mai mare numai la ultimul, la sub-criteriul 3.

Cea mai mică valoare (media 60) a fost acordată organizației pentru acest sub-criteriu, la întrebarea dacă utilizează metode de benchlearning pentru a dezvolta cele mai bune practici administrative. În general, se poate spune că la sub-criteriul 3, și anume activitățile organizației în domeniul modernizării și reînnoirii continue, au fost evaluate de personal la cel mai scăzut nivel (media 63).



Unde:

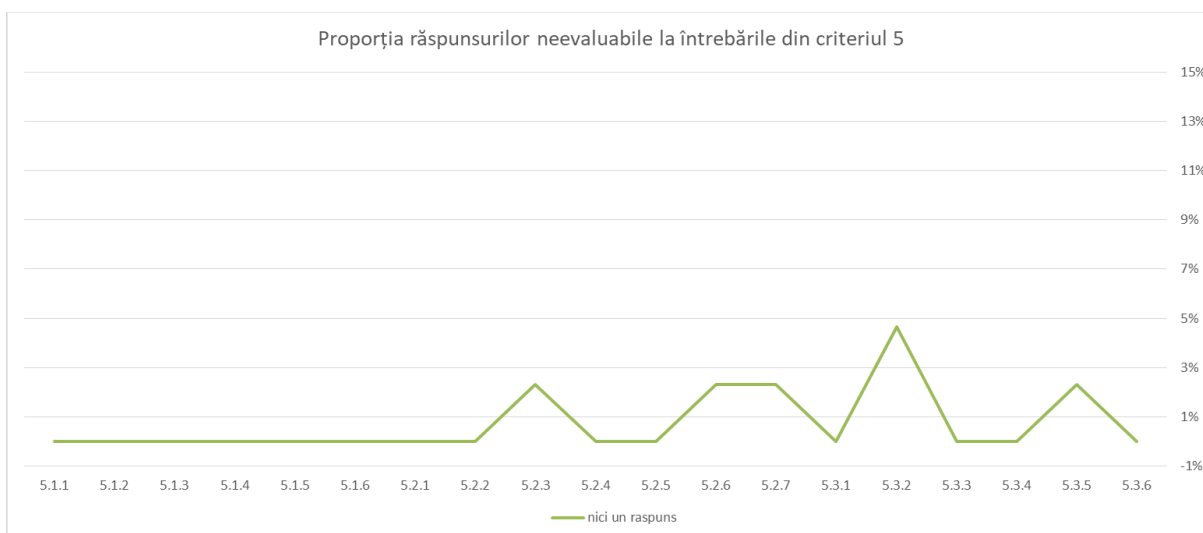
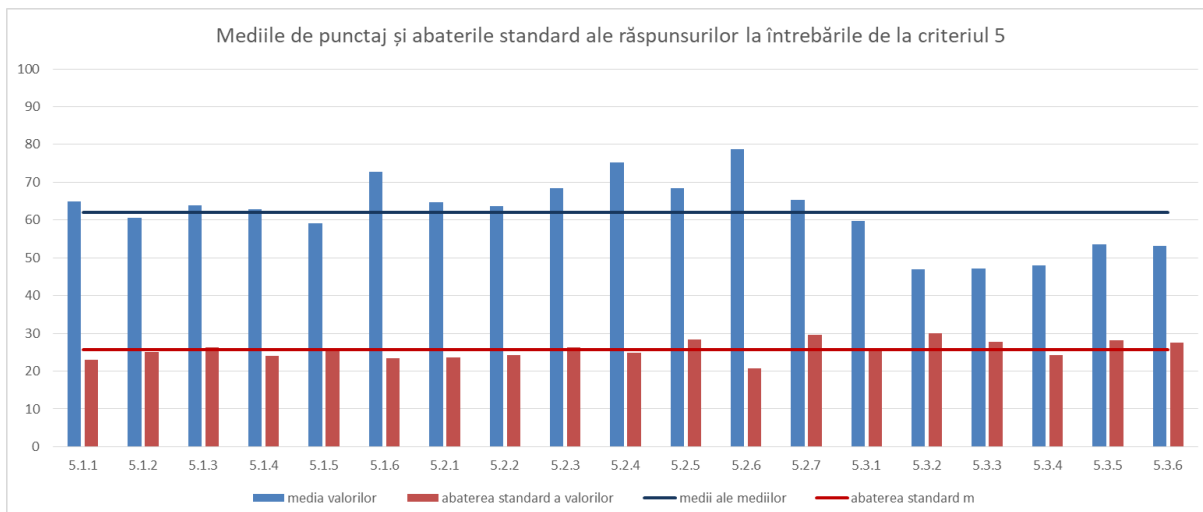
Evaluare	Provincie	Am înțeles (%)
Nu realizăm activități în acest domeniu, sau suntem doar în faza de planificare	0 - 10	8
Există doar planuri de dezvoltare a practicii aplicabile.	11 - 30	8
Organizația își desfășoară activitatea de sub-criterii conform planificării, dar experiența nu a fost încă evaluată	31 - 50	19
Evaluarea operațiunii în domeniu se efectuează în mod regulat, dar rezultatele nu au fost încă puse în practică.	51 - 70	21
Organizația își dezvoltă operațiunile pe baza auditurilor și revizuirilor legate de sub-criterii.	71 - 90	35
Aplicăm sistematic dezvoltarea continuă în zona aparținând subcriteriului.	91 - 100	8





UNIUNEA EUROPEANĂ





### 3.6 Rezultatele funcționării orientate către cetățean / client

Începând cu criteriul 6, criteriul de evaluare se concentrează mai degrabă pe rezultate decât pe capacități. Pentru "criteriile de rezultat", arătăm ce cred angajații și clienții despre Organizație. În criteriul 6, personalul a evaluat rezultatele CJH în ceea ce privește satisfacția clienților (părți interesate și parteneri).

Criteriul se referă la percepția și opinia clienților despre organizație și serviciile pe care le oferă, și cu ce indicatori externi și interni percepe și dezvoltă organizația satisfacția acestor grupuri.

Modelul CAF face distincție în domeniul satisfacției cetățenilor clienților între opinia subiectivă a lor (sub-criteriul 6.1) și indicatorii interni de performanță legate de satisfacția lor (sub-criteriul 6.2)

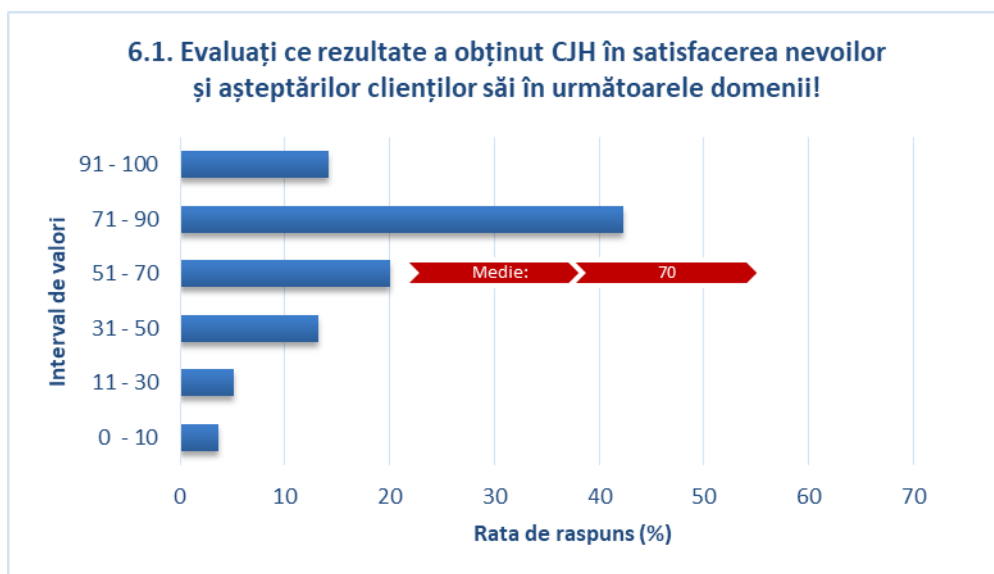
## 6. REZULTATELE FUNCȚIONĂRII ORIENTATE CĂTRE CETĂȚEAN / CLIENT

6.1 Evaluați ce rezultate a obținut CJH în satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților săi în următoarele domenii!

VALOARE

Satisfacția clienților față de activitățile CJH.

70



### Realizări remarcabile (puncte forte)

### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Clientul este pe primul loc

Administrare transparentă

Bună cooperare cu clienții.

Consolidarea relațiilor cu clienții pe termen lung.

Furnizarea unei interfețe on-line pentru administrare

Reducerea factorului de timp pentru anumite documente (decizii etc.)

Administrare prietenoasă, asistență clienți cu personal competent

Dezvoltarea consultanței profesionale

Înfiiințarea unui grup consultativ în timpul pandemiei de coronavirus

Repartizarea corectă a activităților

Sfaturi adecvate în multe domenii

Pregătirea colegilor pentru cunoașterea normelor de păstrarea legăturii cu clienții (în special în comunicarea scrisă: gramatică, cerințe formale, feedback cu privire la scrisori etc.)

În timpul pandemiei, informarea publică, contactul continuu cu populația și asistența

Nerespectarea termenelor limită

Gestionarea situațiilor individuale,

Transparență

disponibilitatea informațiilor	
Serviciile publice sunt concepute pentru a servi cetățenii pentru a răspunde nevoilor și aspirațiilor acestora.	Calitatea consultanței oferite, simplificarea administrării
Activități de asistență pentru clienți	Satisfacția deplină a populației este aproape imposibilă, având în vedere că activitățile desfășurate sunt direct legate de fondurile disponibile.

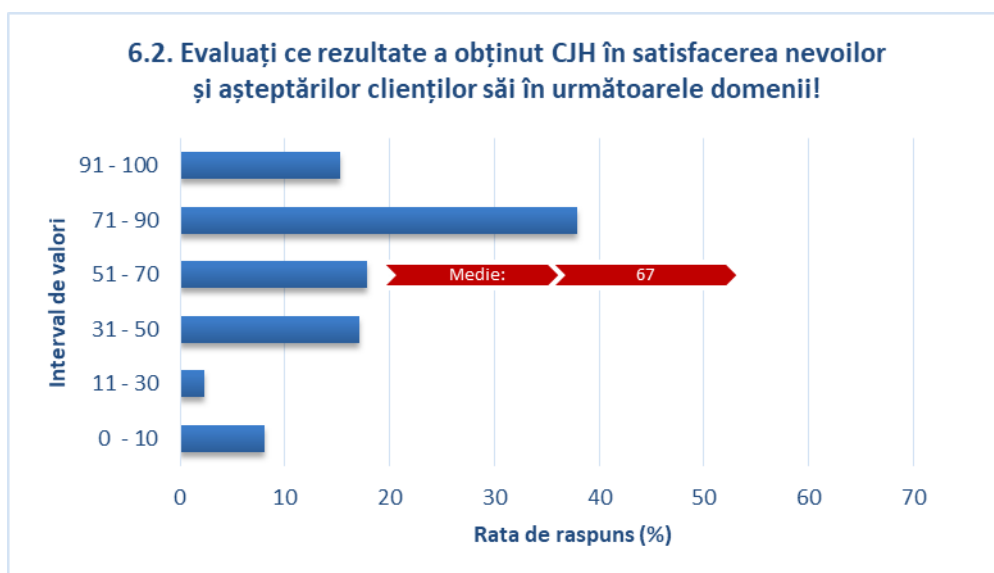
## 6. REZULTATELE FUNCȚIONĂRII ORIENTATE CĂTRE CETĂȚEAN / CLIENT

6.2 Evaluați ce rezultate a obținut CJH în satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților săi în următoarele domenii!

VALOARE

Indicatorii funcționării orientată către client - indicatori generali.

67



### Realizări remarcabile (puncte forte)

### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Operare centrată pe client

Respectarea termenelor limite

Informații actualizate, orientare către client

Cunoașterea legislației

O relație bună cu clienții, un dialog deschis.

Luarea în considerare ale opiniilor clienților

Acțiuni în instanță câștigate

Dezvoltarea abilităților de comunicare cu clienții

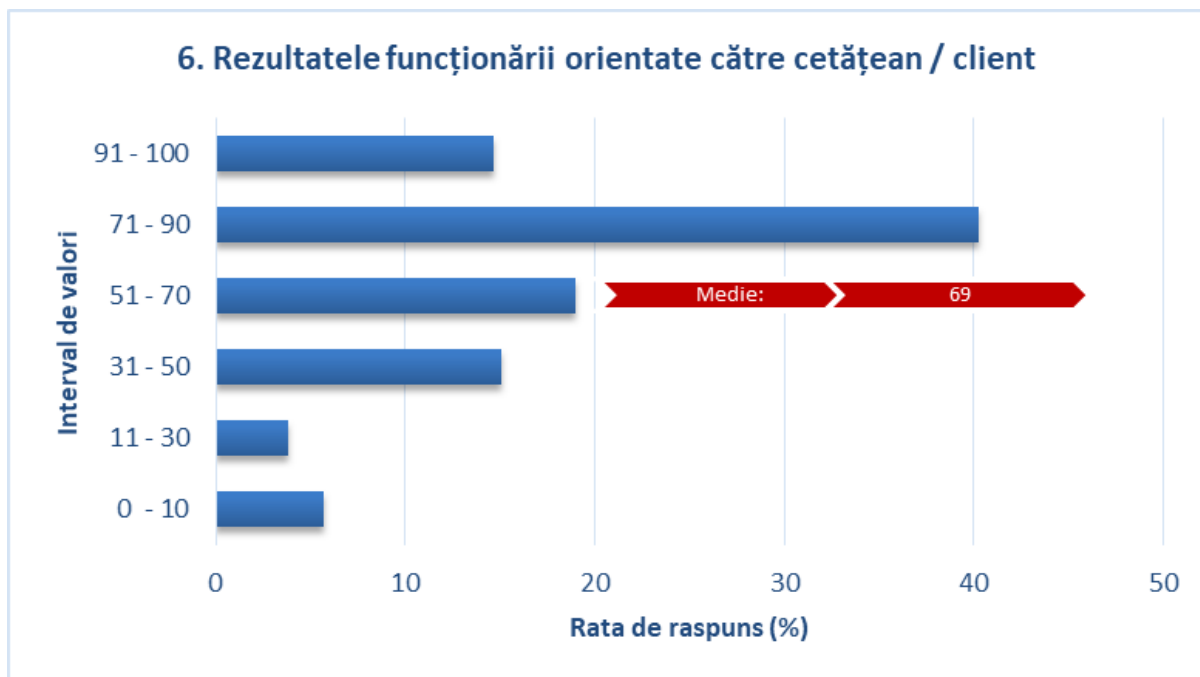
Informarea și consultații publice

Transparență

Informarea continuă a clienților

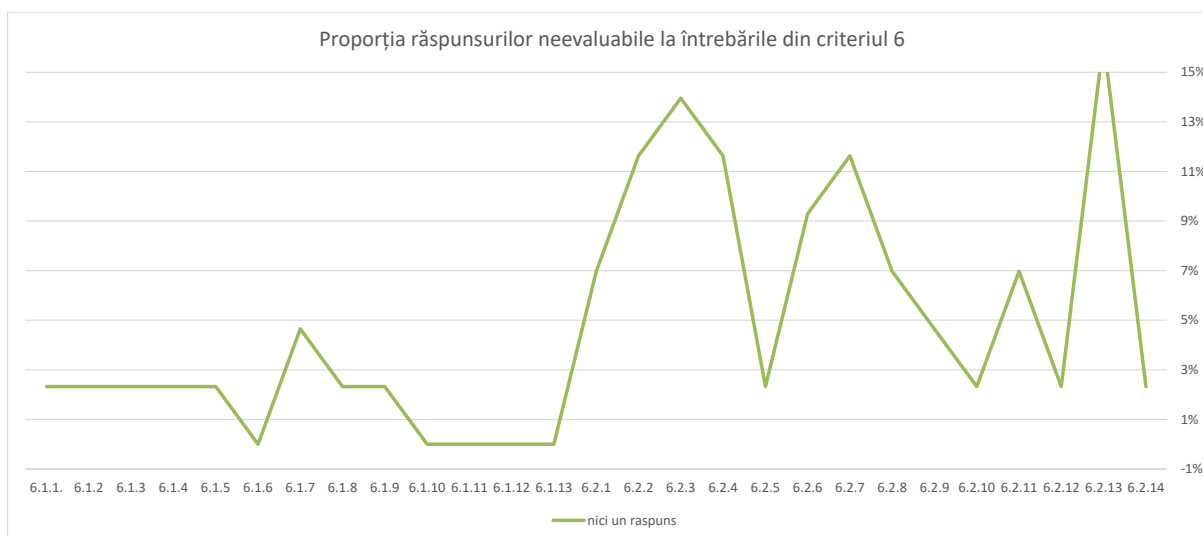
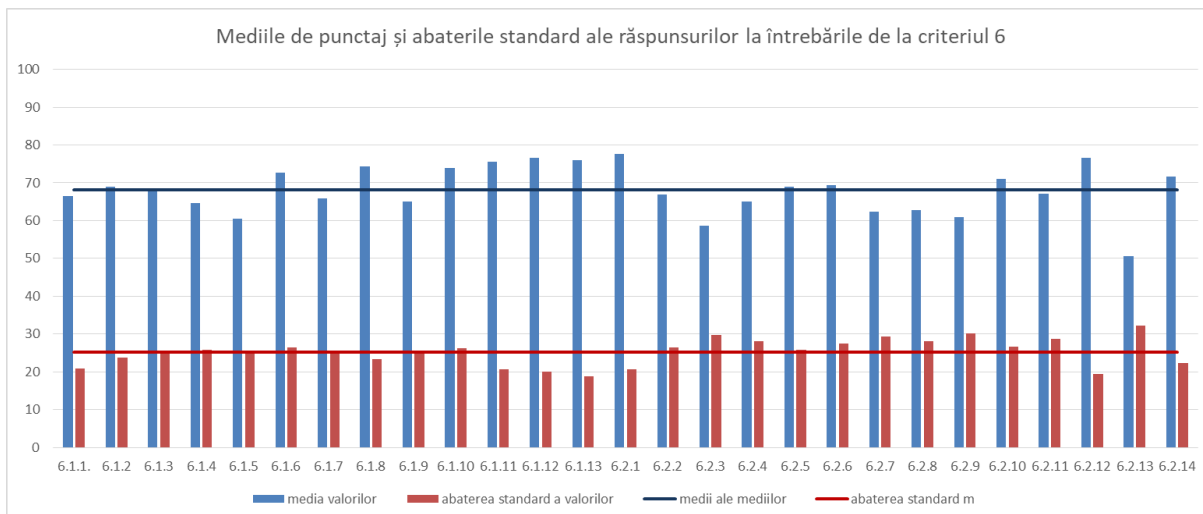
**Valoarea medie a criteriului este 69;** care, în sistemul PDCA, se află în etapa de **control**. Valorile acestui criteriu au fost extrem de echilibrate și a existat un consens ridicat.

Cea mai scăzută valoare a fost dată de respondenți la următoarea întrebare: gradul de succes de implicare a nevoilor clienților CJH în stabilirea serviciilor și în procesul de luare a deciziilor. (subcriteriul 1, întrebarea 5). Cea mai bună valoare a fost dată la întrebarea 10 din sub-criteriul 1: Adecvarea (accesibilitatea) clădirilor CJH (spații) pentru primirea clienților.



Unde:

Evaluare	Intervale	Valoare (%)
Nu există rezultate măsurabile sau informații relevante legate de subcriteriu.	0 - 10	6
Rezultatele sunt măsurabile, dar se deteriorează și/sau nu ating obiectivele stabilite de organizație în raport cu subcriteriu.	11 - 30	4
Rezultatele stagnează și/sau, în unele cazuri, au atins obiectivele organizației în ceea ce privește sub-criteriul.	31 - 50	15
Rezultatele arată o tendință de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor stabilite sunt îndeplinite în raport cu sub-criteriul	51 - 70	19
Rezultatele arată o îmbunătățire semnificativă și/sau toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriul	71 - 90	40
Rezultatele sunt excelente și menținute la nivel, toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu sub-criteriul.	91 - 100	15



Trebuie subliniat faptul că proporția respondenților care nu au dat un răspuns semnificativ a fost ridicată la mai multe întrebări. La întrebarea 11 din subcriteriul 2, aceasta a fost adevărată pentru aproape jumătate dintre respondenți, probabil pentru că personalul nu avea informații cu privire la procedurile judiciare pierdute sau cu privire la numărul de cauze returnate de un alt organism din cauza unei erori profesionale.

### 3.7 Rezultatele personalului (satisfacția angajaților)

Este important ca toate administrațiile publice să cunoască opiniile angajaților despre organizație și misiunea acesteia, condițiile de muncă, managementul organizațional, sistemele de management, dezvoltarea carierei, dezvoltarea abilităților individuale, precum și serviciile organizației.

Criteriul 7 a evaluat rezultatele organizației în ceea ce privește satisfacția angajaților.

Și în acest criteriu se disting două tipuri de rezultate. Pe de o parte, date care arată opiniile și satisfacția personalului (rezultat subiectiv, sub-criteriul 7.1) pe baza cărora personalul este întrebă direct (de exemplu, chestionare, sondaje, focus grupuri, evaluări, interviuri și consultări cu reprezentanții). Pe de altă parte, indicatorii de performanță de sprijin au fost legați de satisfacția angajaților (rezultat obiectiv, sub-criteriul 7.2) pe care organizația îi utilizează pentru a monitoriza și îmbunătăți satisfacția și performanța angajaților săi.

7. REZULTATELE PERSONALULUI (SATISFAȚIA ANGAJAȚILOR)																	
7.1 Evaluați rezultatele obținute de CJH în ceea ce privește satisfacția și motivația propriilor angajați!	VALOARE																
	<b>58</b>																
<p><b>7.1. Evaluați rezultatele obținute de CJH în ceea ce privește satisfacția și motivația propriilor angajați!</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Figure 7.1: Employee Satisfaction and Motivation</caption> <thead> <tr> <th>Interval de valori</th> <th>Rata de raspuns (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>91 - 100</td> <td>~5</td> </tr> <tr> <td>71 - 90</td> <td>~32</td> </tr> <tr> <td>51 - 70</td> <td>~25</td> </tr> <tr> <td>31 - 50</td> <td>~20</td> </tr> <tr> <td>11 - 30</td> <td>~8</td> </tr> <tr> <td>0 - 10</td> <td>~10</td> </tr> <tr> <td><b>Medie:</b></td> <td><b>58</b></td> </tr> </tbody> </table>		Interval de valori	Rata de raspuns (%)	91 - 100	~5	71 - 90	~32	51 - 70	~25	31 - 50	~20	11 - 30	~8	0 - 10	~10	<b>Medie:</b>	<b>58</b>
Interval de valori	Rata de raspuns (%)																
91 - 100	~5																
71 - 90	~32																
51 - 70	~25																
31 - 50	~20																
11 - 30	~8																
0 - 10	~10																
<b>Medie:</b>	<b>58</b>																
Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)																
Realizări în domeniul atmosferei de lucru și al culturii organizaționale.	Planificarea și organizarea fluxurilor de lucru a CJH																
Canale de comunicare interne remarcabile.	Echilibrul dintre viața profesională și cea privată																
Operarea sistemelor de comunicatii, beneficii pentru angajații cu copii mici.	Implicarea diferitelor persoane în procesele de luare a deciziilor.																



Străduință pentru crearea unei echipe coezivă.	Accent pe activitățile de serviciu public
În general, la nivel organizațional, există un sentiment de încurajare și motivație.	Motivarea angajaților, îmbunătățirea comunicării.
Comunitate de lucru bună, atmosferă de lucru, colegi	Bunăstarea angajaților (nervozitate)
Grupuri interne bune, comunicare rapidă, capacități tehnice.	Dezorganizare la nivel de direcție, sarcini confuze, supraîncărcare, lipsă de feedback
Instituție prietenoasă cu familia	Comunicare internă, comunicare între direcții
	Politica personalului, motivarea personalului, creșterea nivelului de satisfacție
	Motivarea angajaților, primirea feedback-ului, îmbunătățirea politicii de personal

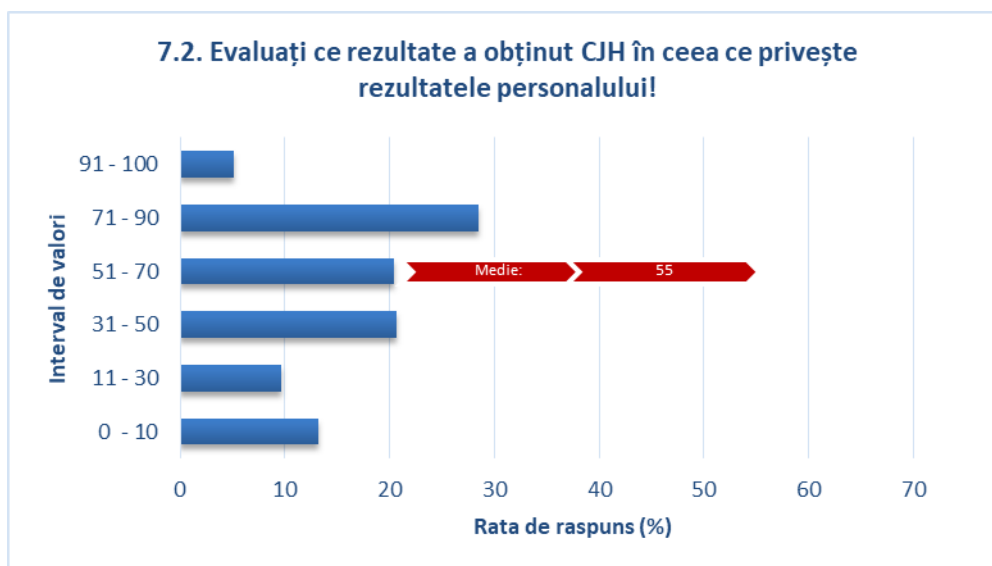
## 7. REZULTATELE PERSONALULUI (SATISFAȚIA ANGAJAȚILOR)

7.2 Evaluăți ce rezultate a obținut CJH în ceea ce privește rezultatele personalului!

VALOARE

Indicatori de satisfacție.

55

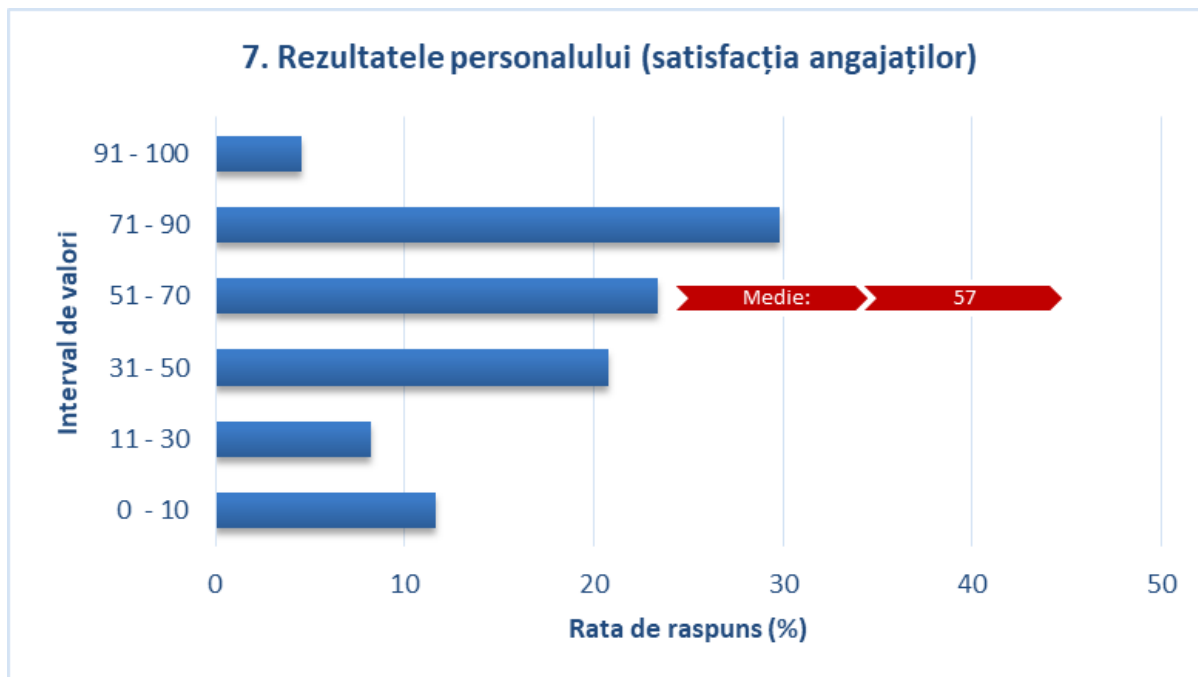


Realizări remarcabile (puncte forte)	Domenii de dezvoltare (puncte slabe)
Utilizarea timpului de lucru, respectarea programului	Gradul de fluctuație
Personalul este deschis pentru schimbare.	Satisfacția angajaților
Abilități individuale de rezolvare a problemelor	Slaba participare la dezvoltare
Grupuri de lucru Covid	Accent pe activitățile de serviciu public
Oportunități de formare profesională	În cazul cursurilor de perfecționare online, asigurarea faptului că colegi nu primesc sarcini de rezolvat în paralel (un fenomen comun în cazul formărilor online)
	Utilitatea cursurilor de formare
	Prevenirea eludării sistemului de carduri
	În timpul programului de lucru, nu puteți participa activ la traininguri online.
	Sprrijinirea instruirii IT
	Atitudine negativă față de muncă.
	Performanță individuală slabă

**Valoarea mediei criteriului principal este 57, acesta este în ciclul PDCA în etapa de control.**

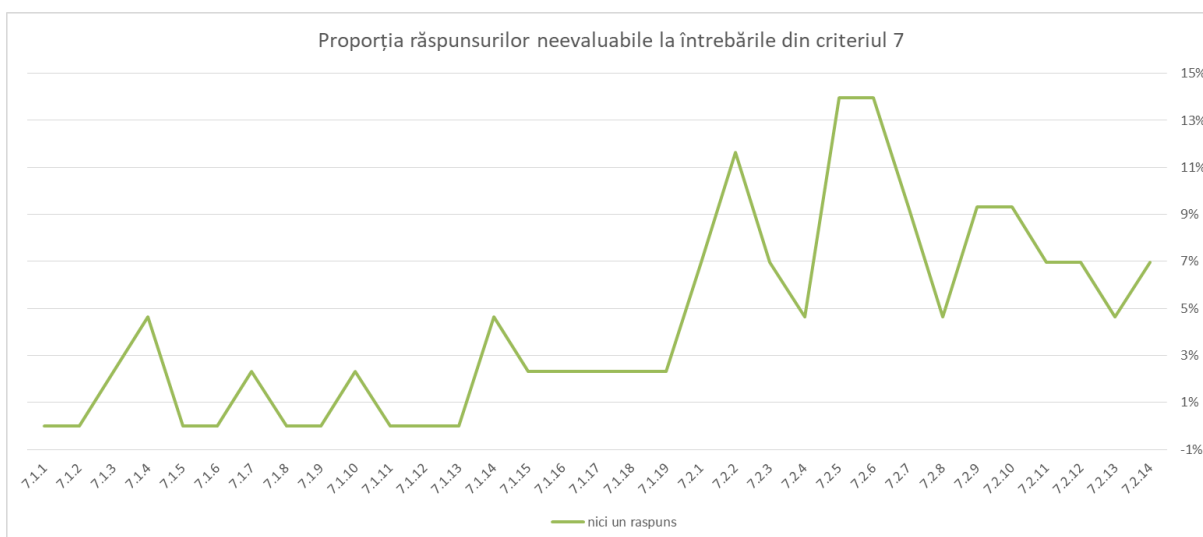
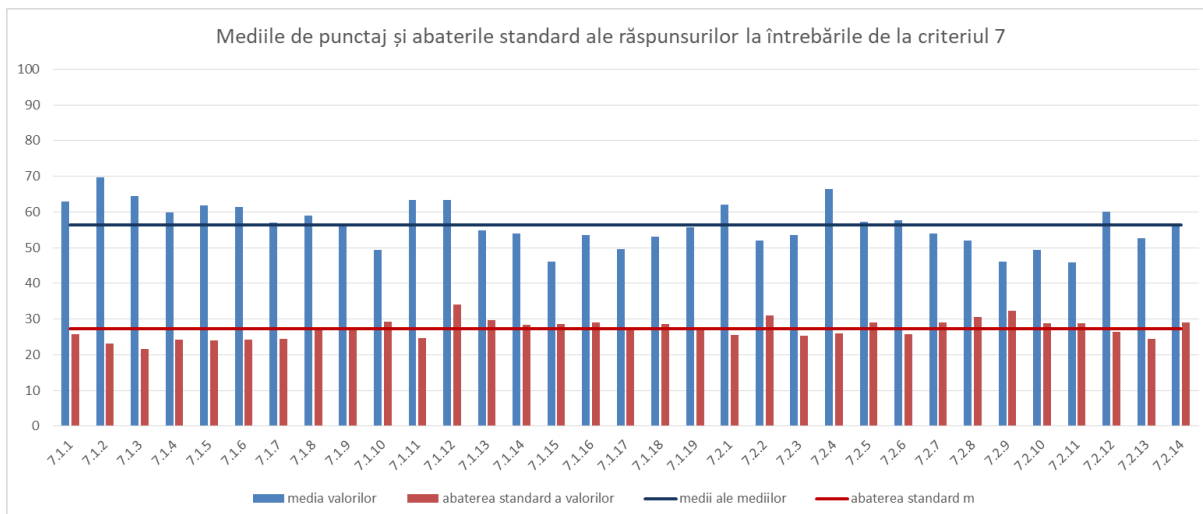
În general, nu există performanțe remarcabile. Principalele întrebări evaluate negativ sunt:

- Gradul de satisfacție privind posibilitățile de odihnă? (7.1.10. 49 %)
- Motivarea angajaților în CJH? (7.1.15. 46 %)
- Satisfacția privind participarea și cursuri de limbi străine ECDL cu sprijinul CJHCJH? (7.2.9. 46 %)
- Gradul de participare la dezvoltare? (7.2.10. 49 %)
- Gradul de participare la evenimentele CJH (opționale)? (7.2.11. 46 %)



Unde:

Evaluare	Intervale	Valoare (%)
Nu există rezultate măsurabile sau informații relevante legate de subcriteriu.	0 - 10	12
Rezultatele sunt măsurabile, dar se reduc și/sau nu ating obiectivele stabilite de organizație în raport cu subcriteriul.	11 - 30	8
Rezultatele stagnează și/sau, în unele cazuri, au atins obiectivele organizației în ceea ce privește subcriteriul.	31 - 50	21
Rezultatele arată o tendință de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriul.	51 - 70	23
Rezultatele arată o îmbunătățire semnificativă și/sau toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriul.	71 - 90	30
Rezultatele sunt excelente și menținute la nivel, toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriul.	91 - 100	5



Numărul persoanelor care nu a dat un răspuns evaluabil a fost ridicat în cazul mai multor întrebări în cadrul acestui criteriu. Pentru două întrebări, această cifră a fost de aproape 15 %.

### 3.8 Rezultate și impacturi legate de responsabilitatea socială

Evaluăm rezultatele CJH în raport cu așteptările mediului său social. Aceasta include impactul social al activităților CJH și indicatorii săi de performanță socială.

Fiecare organizație publică are un impact social prin exercitarea activității sale principale sau a competențelor statutare. Acest criteriu urmărește să examineze efectele sociale și de creare de valoare dincolo de activitatea de bază a organizației sau de sarcinile sale obligatorii.

În acest criteriu, prezentăm, de asemenea, două tipuri de valori: indicatori cantitativi și calitativi legați de opinia și satisfacția societății (sub-criteriul 8.1) și măsuri cantitative legate de evaluarea performanței organismului (sub-criteriul 8.2). Acești indicatori se pot referi la:

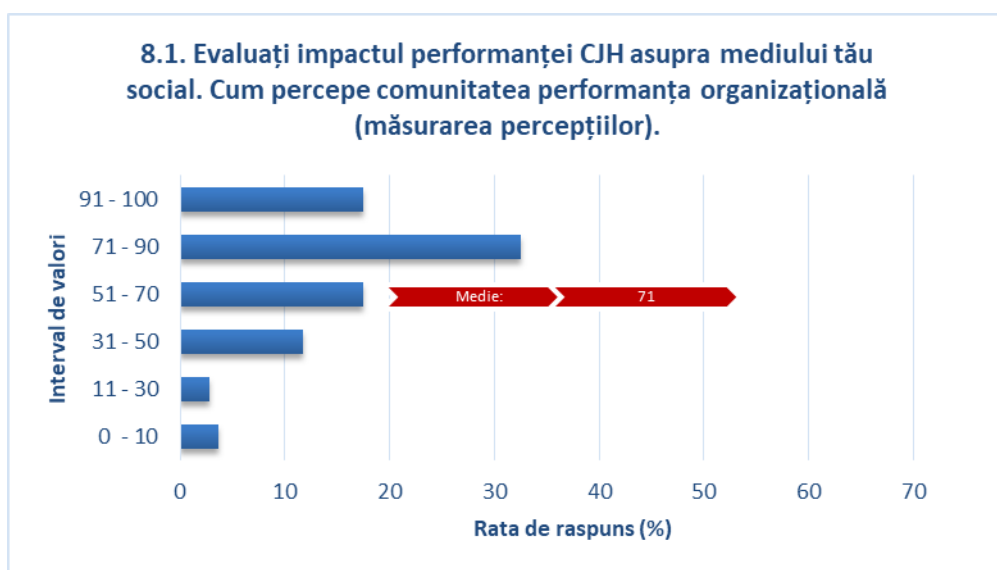
- conduita etică și democratică a organizației și stilul de conducere care implică personalul în pregătirea sarcinilor de conducere;
- durabilitatea mediului;
- calitatea vieții;
- impactul economic al comportamentului organizației.

## 8. REZULTATE ȘI IMPACTURI LEGATE DE RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

8.1 Evaluati impactul performanței CJH asupra mediului tău social. Cum percepe comunitatea performanța organizațională (măsurarea percepțiilor).

VALOARE

71



### Realizări remarcabile (puncte forte)

### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Acesta acordă atenție atragerii tot mai mari a fondurilor UE și oferă pliante grupurilor țintă (de exemplu, primării, instituțiile culturale)

Consolidarea relațiilor sociale.

Trimiterea sugestiilor utile pentru modificări legislative (de exemplu, tema urs)

Atragerea mai multor fonduri europene pentru județul Harghita pentru crearea de locuri de muncă.

Încurajarea comportamentului care respectă legea

Creșterea impactului acestuia în domeniul propunerilor legislative legislației, deoarece performanța nu este suficient de convingătoare în acest domeniu.

Decizii centrate pe client.

Relație puternică cu comunitățile locale, părțile interesate (biserici, primari, județe înfrățite, parlamentari etc. - grupuri WhatsApp, Facebook, întâlniri față în față etc.)

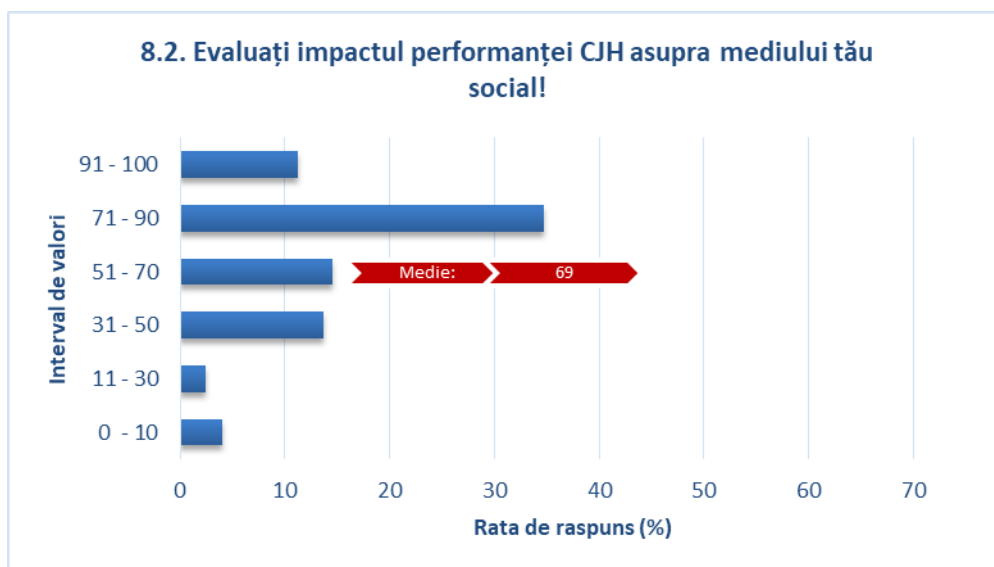
## 8. REZULTATE ȘI IMPACTURI LEGATE DE RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

### 8.2 Evaluăți impactul performanței CJH asupra mediului tău social.

VALOARE

Indicatori de performanță socială a activităților CJH.

69



#### Realizări remarcabile (puncte forte)

#### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Efectele economice ale comportamentului organizației sunt bune.

Atenție la durabilitatea mediului.

Acceptarea socială și parteneriatul instituției, relația acesteia cu clienții și instituțiile statului sunt adecvate.

Mai mulți angajați ar trebui să fie implicat în proiectele UE.

Participarea la o serie de proiecte ale UE, uneori în colaborare cu județele înfrățite.

Creșterea indicatorilor de performanță.

Disponibilitatea resurselor.

Cursuri de formare profesională pentru însușirea noilor cerințe ale sistem de proiecte.

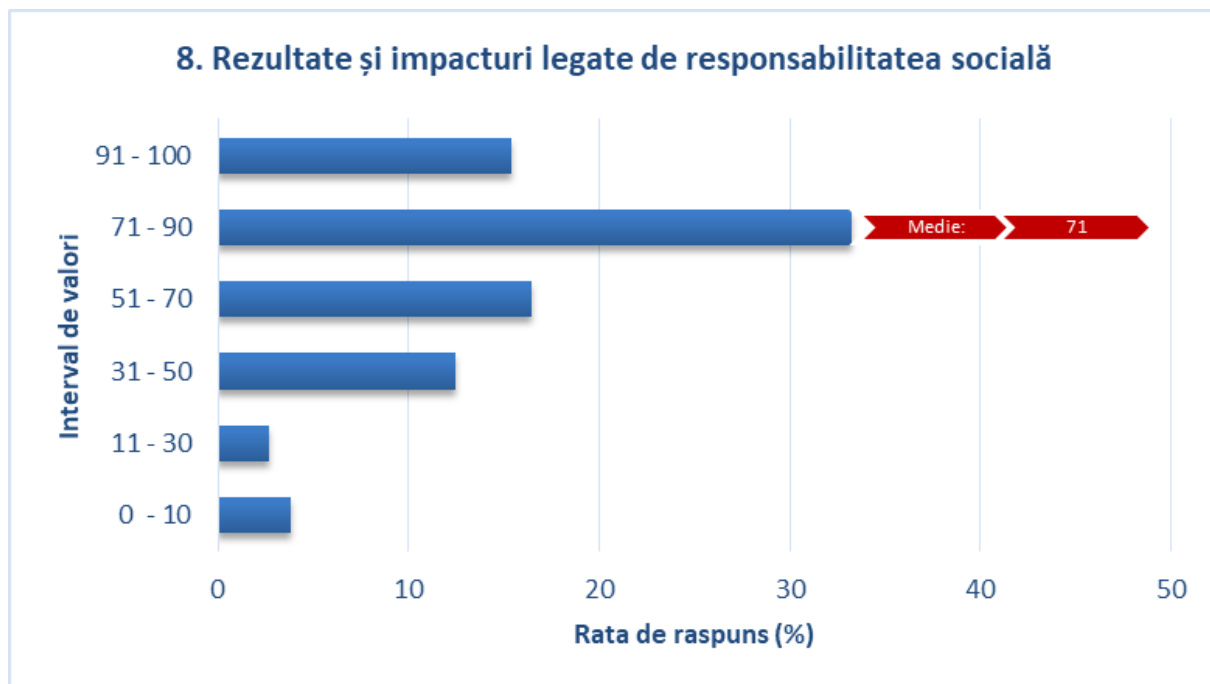
Managementul proiectelor.

Personal competent

O mai bună utilizare a proiectelor naționale de dezvoltare.

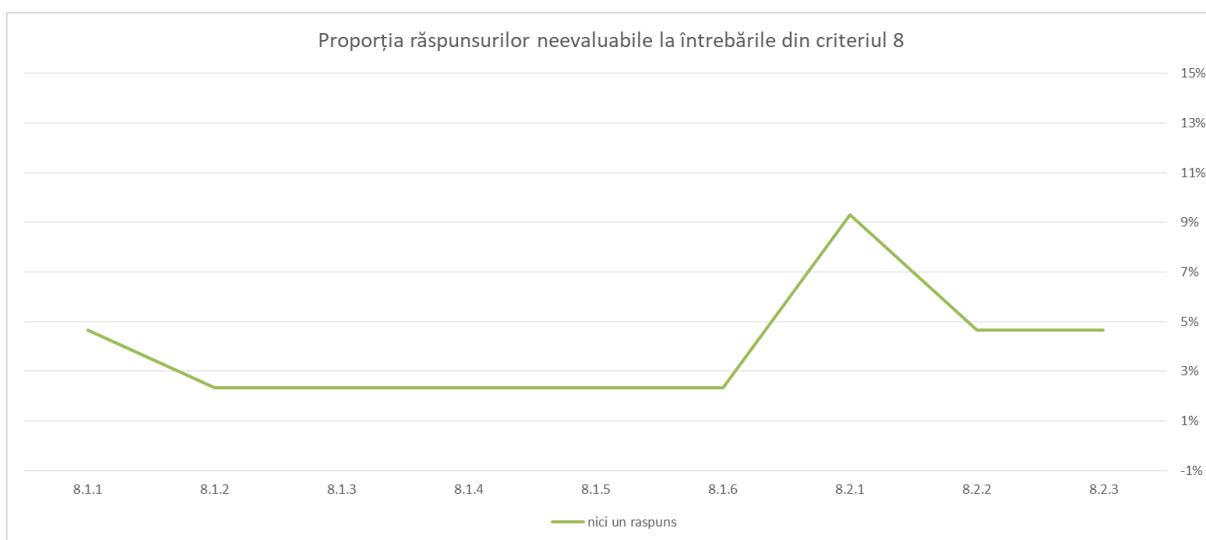
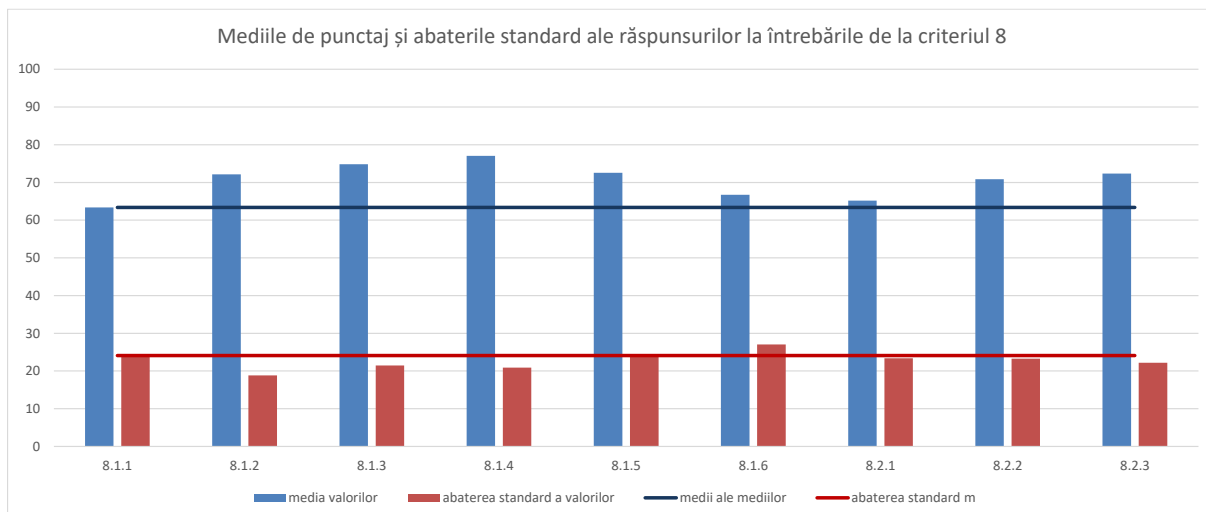
Valoarea medie a criteriului este 71, care în ciclul PDCA este etapa de acțiune.

Valorile răspunsurilor la întrebări sunt foarte echilibrate.



Unde:

Evaluare	Intervale	Valoare (%)
Nu există rezultate măsurabile sau informații relevante legate de subcriteriu.	0 - 10	4
Rezultatele sunt măsurabile, dar se deteriorează și/sau nu ating obiectivele stabilite de organizație în raport cu subcriteriu.	11 - 30	3
Rezultatele stagnează și/sau, în unele cazuri, au atins obiectivele organizației în ceea ce privește subcriteriul.	31 - 50	12
Rezultatele arată o tendință de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriul.	51 - 70	16
Rezultatele arată o îmbunătățire semnificativă și/sau toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriul.	71 - 90	33
Rezultatele sunt excelente și menținute la nivel, toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriul.	91 - 100	15



### 3.9 Rezultatele de performanță /

În cadrul ultimului criteriu, personalul a evaluat rezultatele CJH în domenii-cheie în lumina obiectivelor și sarcinilor sale și cât de mulțumite sunt persoanele interesate de eficiența funcționării CJH.

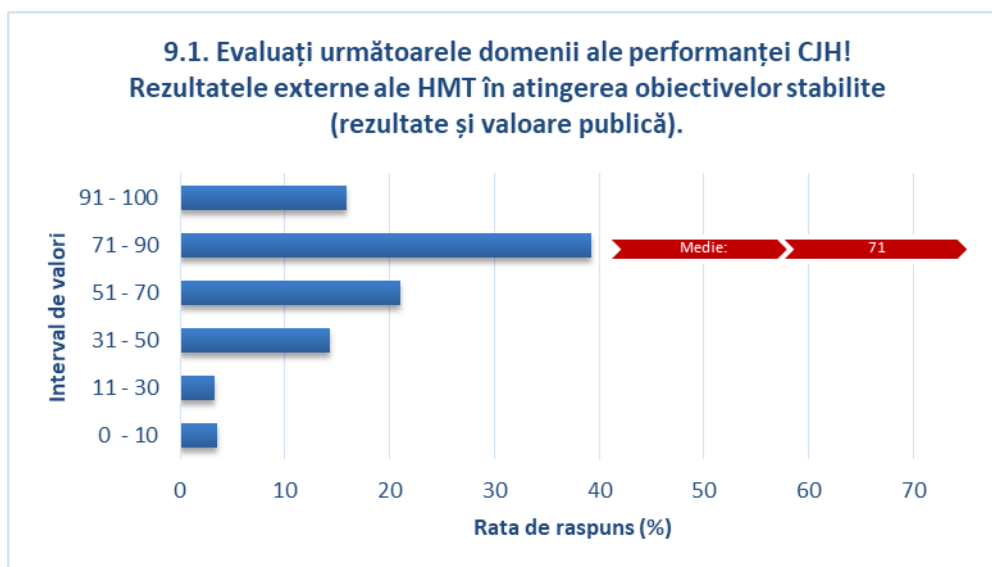


## 9. REZULTATE DE PERFORMANȚĂ

9.1 Evaluați următoarele domenii ale performanței CJH! Rezultatele externe ale CJH în atingerea obiectivelor stabilite (rezultate și valoare publică).

VALOARE

71



### Realizări remarcabile (puncte forte)

### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Funcționarea rentabilă

Respectarea legii

Managementul se concentrează pe prevenirea încălcărilor și pe transparență

Rezultatele interne și externe ar trebui să fie mai bine utilizate.

Respectarea legii

Utilizarea timpului de lucru în toate domeniile de activitate

Activitate în multe domenii

Mai puține sarcini pentru o mai mare eficiență

Acesta abordează subiecte care, deși nu intră în sfera sa de competență, contribuie indirect la dezvoltarea vieții economice

Personalul nu este suficient de specializat

Activitatea este în conformitate cu politicile publice, obiectivele și alte nevoi ale părților interesate

Termenele limită nu sunt respectate în mod corespunzător

Performanță mai bună în comparație cu alte organizații similare

În unele domenii, eficiența muncii este mai scăzută

Exploatarea și comunicarea rezultatelor auditurilor interne și externe în cadrul organizației sunt slabe

Regulamentele interne sunt incomplete

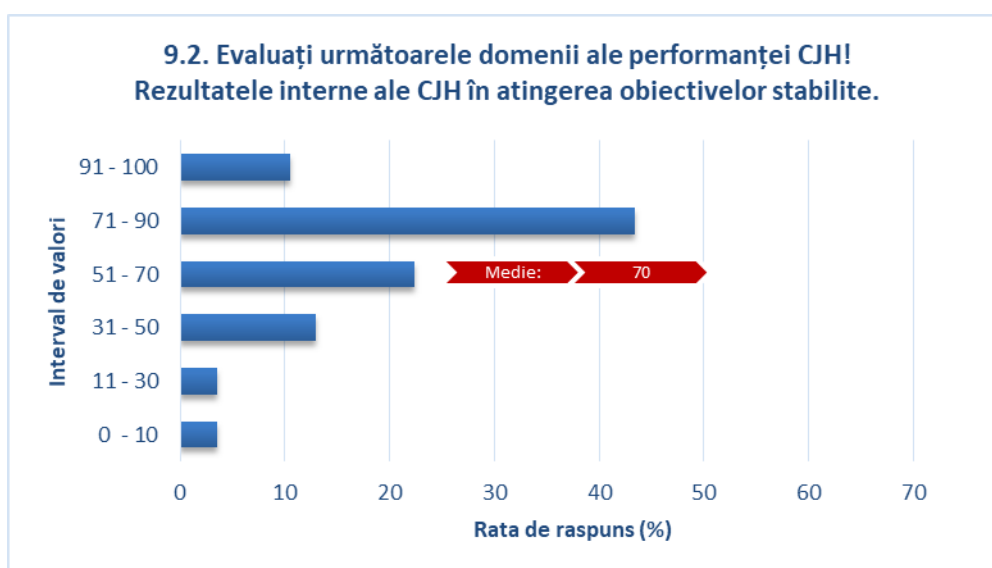
## 9. REZULTATE DE PERFORMANȚĂ / EFICACITATE DE PERFORMANȚĂ

### 9.2 Evaluăți următoarele domenii ale performanței CJH!

VALOARE

Rezultatele interne ale CJH în atingerea obiectivelor stabilite.

70



#### Realizări remarcabile (puncte forte)

#### Domenii de dezvoltare (puncte slabe)

Există abilități de dezvoltare

Respectarea planului bugetar, gestionarea adecvată

Utilizarea eficientă a resurselor

Consolidarea relațiilor externe.

Bugetul este bine definit și ajustat în funcție de scop.

Lansarea proiectelor de ocrotirea mediului.

Relații bune cu ONG-urile

Elaborarea și prezentarea pentru colegi ale regulamentelor interne

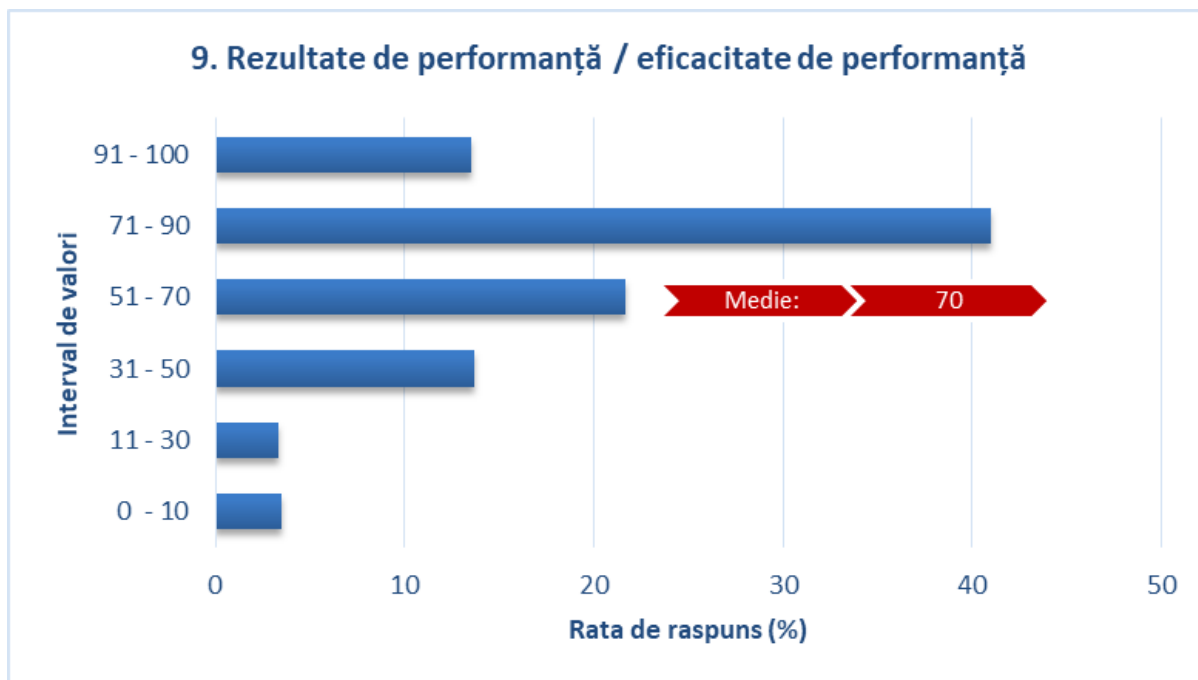
Buna organizare și control al activităților individuale

Consolidarea formării în domeniul IT

Cooperare eficientă cu partenerii.

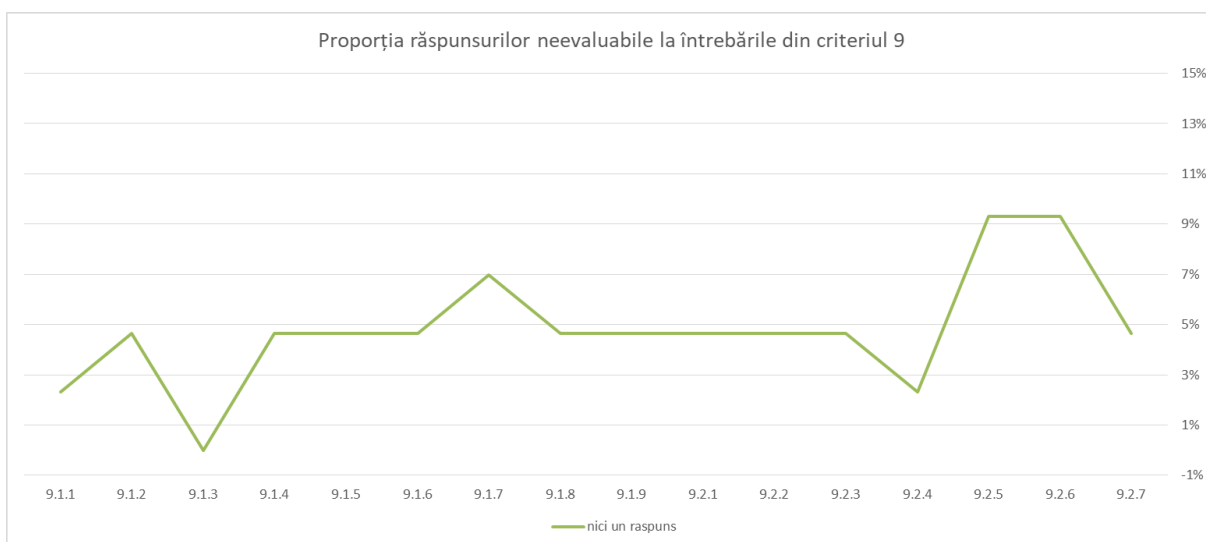
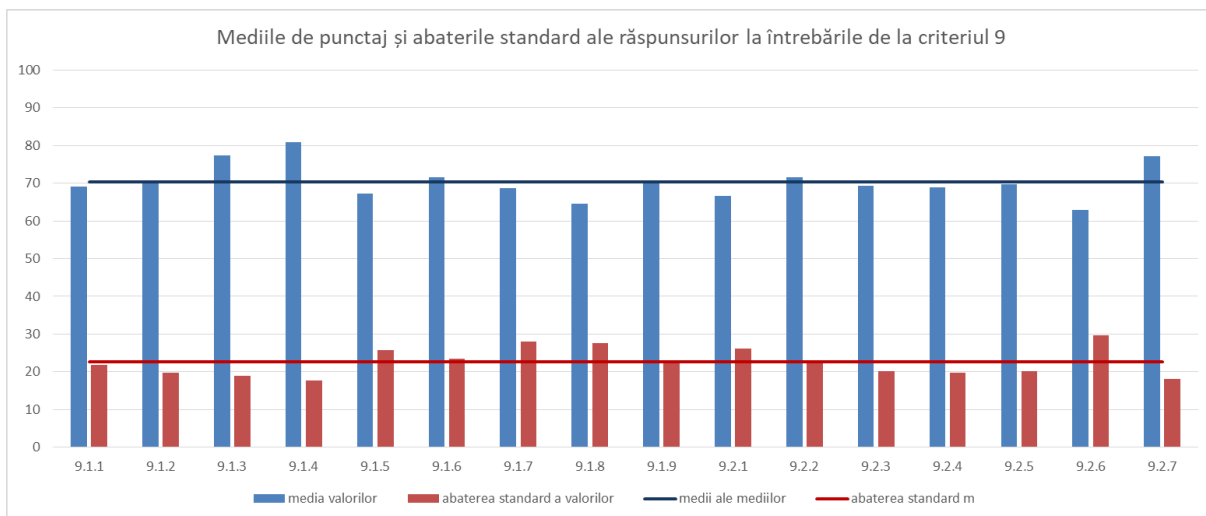
Digitalizarea serviciilor.

**Valoarea medie a criteriului este 70**, cu care Organizația intră în etapade acțiune. Valorile au fost echilibrate atât în ceea ce privește sub-criteriul, cât și în ceea ce priveșteaspectele întrebărilor.



Unde:

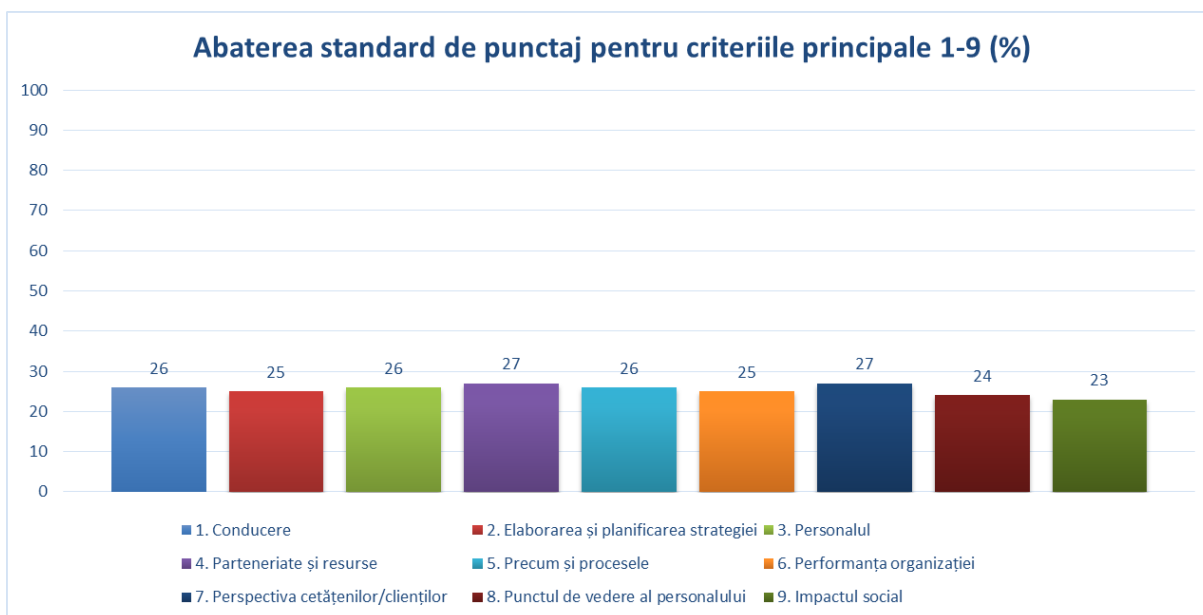
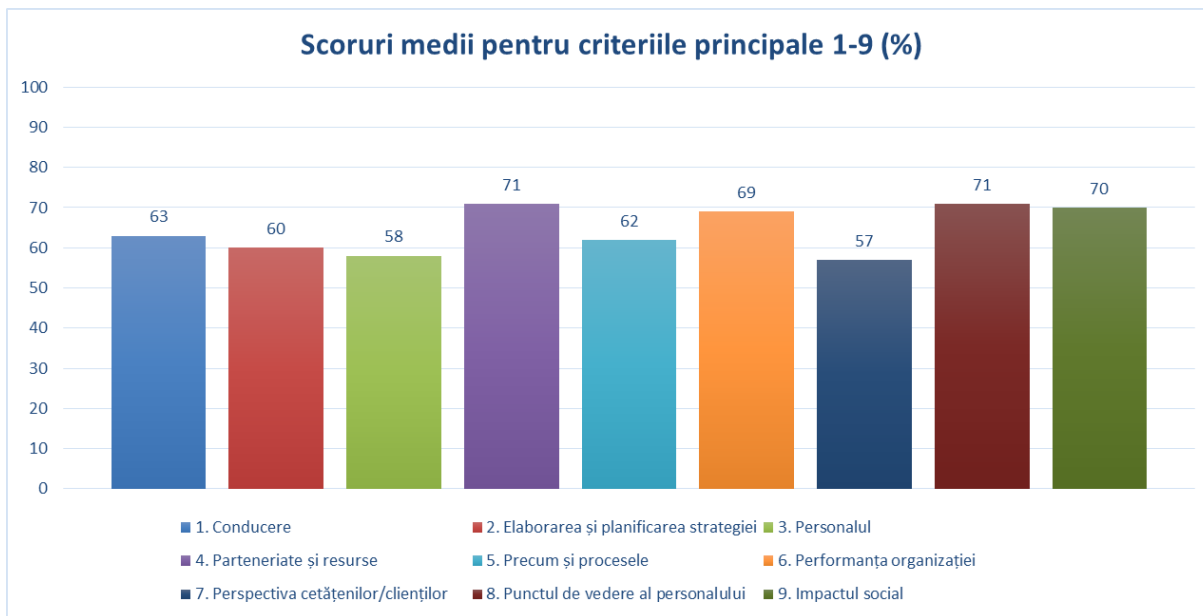
Evaluare	Intervale	Valori (%)
Nu există rezultate măsurabile sau informații relevante legate de subcriteriu.	0 - 10	3
Rezultatele sunt măsurabile, dar se deteriorează și/sau nu ating obiectivele stabilite de organizație în raport cu subcriteriu.	11 - 30	9
Rezultatele stagnează și/sau, în unele cazuri, au atins obiectivele organizației în ceea ce privește subcriteriu.	31 - 50	14
Rezultatele arată o tendință de îmbunătățire și/sau majoritatea obiectivelor stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriu.	51 - 70	15
Rezultatele arată o îmbunătățire semnificativă și/sau toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriu.	71 - 90	37
Rezultatele sunt excelente și menținute la nivel, toate obiectivele stabilite sunt îndeplinite în raport cu subcriteriu.	91 - 100	22

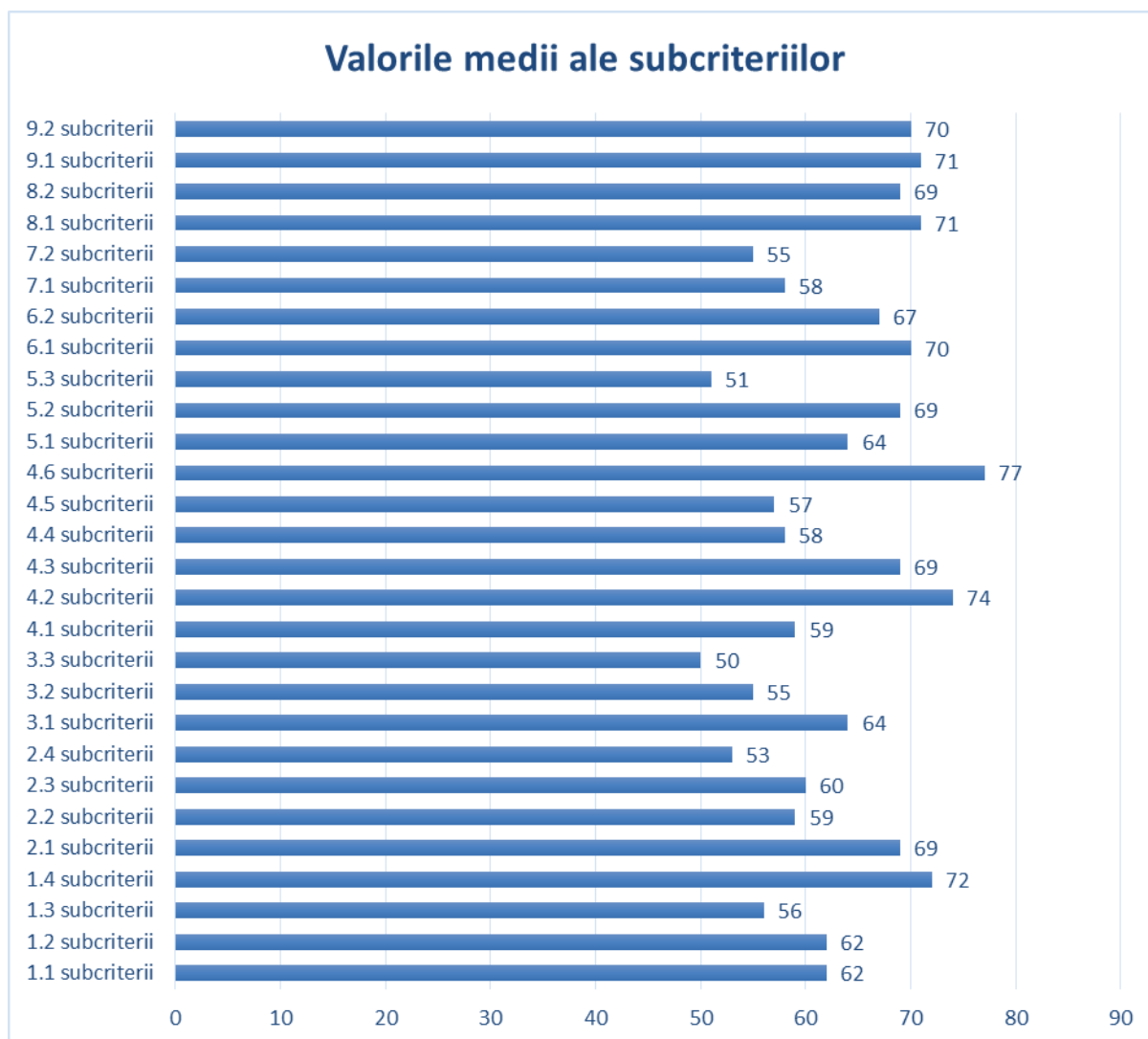


## 4 REZUMATUL REZULTATELOR AUTOEVALUĂRII

În cele ce urmează, prezentăm rezultatele centralizate, le comparăm cu datele de referință și identificăm cele mai semnificative puncte forte și domenii care urmează să fie dezvoltate.

### 4.1 Prezentarea rezultatelor numerice și compararea cu datele de referință





Diagramele de mai sus arată rezultatele medii ale autoevaluării în diferite diagrame într-o formă clară.

Aceste imagini ilustrează faptul că valorile CJH la subcriteriul 4 (Parteneriate și resurse), la subcriteriul 6: (Rezultatele operațiunii orientate spre client), subcriteriul 8 (Impactul social) și 9. (Performanță) au depășit media organizațională, la sub-criteriul 3 (Managementul resurselor umane) și subcriteriul 7 (Rezultatele personalului /satisfacția angajaților/) au fost sub medie, la celelalte criterii au fost în jurul mediei.

**Media organizațională a criteriilor este de 65 %.**

În tabelul de mai jos, comparăm media datelor CJH cu media a 1235 de sondaje din Ungaria. Datele Consiliului Județean Harghita sunt între paranteze.

		CRITERII								
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
SUB-CRITERII	1.	58 (62)	60 (69)	53 (64)	63 (59)	60 (69)	64 (70)	54 (58)	59 (71)	63 (71)
	2.	60 (62)	57 (59)	54 (55)	64 (74)	64 (51)	64 (67)	53 (55)	58 (69)	62 (70)
	3.	56 (56)	56 (60)	55 (50)	65 (69)	60 (70)	-	-	-	-
	4.	61 (72)	56 (53)	-	61 (58)	-	-	-	-	-
	5.	-	-	-	54 (57)	-	-	-	-	-
	6.	-	-	-	58 (77)	-	-	-	-	-
<b>MEDIE:</b>		59 (63)	57 (60)	54 (58)	61 (71)	61 (62)	64 (69)	54 (57)	58 (71)	62 (70)

Din tabel putem vedea că rezultatele CJH sunt peste media națională maghiară pentru toate criteriile. Diferență semnificativă se arată la criteriul 4 [Parteneriate, resurse] și la criteriul 8 (Impactul social).

Pentru sub-criterii, performanța slabă este prezentată la 3.3, 4.1, 4.4 și 5.2.

## 4.2 Punctele forte și zonele care urmează să fie dezvoltate

Raport de sinteză pentru conducerea superioară pentru ierarhizarea, pregătirea și punerea în aplicare a programelor care necesită acțiune/dezvoltare

În evaluarea rezultatelor sondajului CAF din 2021, în conformitate cu practica generală, atunci când s-au stabilit punctele forte și punctele slabe organizaționale, s-a pornit de la media organizațională stabilită pentru CJH în ansamblu, inclusiv caracteristicile și rezultatele, a căror medie a fost cu cel puțin 6,5 % diferită de cea de 65 %. Prin urmare, se poate utiliza următoarea formulă:

**slăbiciune organizațională < 58,5%–71,5% < puncte forte**

Această formulă oferă o oportunitate de a identifica punctele forte și punctele slabe organizaționale atât la nivelul criteriilor principale și sub-criteriilor, cât și la nivelul indicatorilor individuali, acesta fiind unul dintre obiectivele de bază ale autoevaluării CAF.

Pe baza rezultatelor autoevaluării, se poate observa că există doar două domenii ale criteriilor principale care îndeplinesc mai puțin decât condiția specificată.

Denumirea criteriilor principale	Medie
1. Conducerea	63
2. Strategie și politică	60
3. Managementul resurselor umane	58
4. Parteneriate și resurse	71
5. Managementul proceselor și schimbărilor	62
6. Rezultatele operațiunii orientate spre client	69
7. Rezultatele personalului (satisfacția angajaților)	57
8. Impactul social	71
9. Performanța	70
<b>Media organizației</b>	<b>65</b>

Ghidul metodologiei de autoevaluare CAF recomandă ca raportul pentru management să includă numai punctele forte și domeniile-cheie de îmbunătățire, datorită clarității mai ușoare și facilitării procesului decizional în domeniul managementului. Prin urmare, am clasificat, filtrat toate punctele forte și punctele slabe enumerate în capitolul 3, și astfel am realizat **domeniul "punctelor forte"**, precum și **"domeniile de îmbunătățir definitorii"**

#### Punctele forte definitorii

	Puncte forte cheie
1.	Acesta stabilește valorile oficiale, profesionale și regulile de conduită care trebuie respectate, respectând valorile generale ale sectorului public.
2.	Acesta consolidează încrederea reciprocă, loialitatea și respectul dintre personal și manageri.
3.	A dezvoltat o structură organizatorică adecvată.
4.	Membrii echipei de management al CJH dau dovadă de un angajament personal și un exemplu pentru calitatea muncii oficiale și pentru dezvoltarea propriilor activități de management.
5.	CJH menține un contact regulat cu organizațiile partenere (ONG-uri, alte administrații publice și cetățeni) care sunt importante pentru funcționarea sa.
6.	Acesta asigură transparența operațiunilor sale.
7.	CJH se asigură că toate problemele clienților sunt tratate în mod eficient și că persoana care se ocupă de caz poate fi identificată; managementul individual al cazurilor și consultanța caracterizează activitatea de servicii clienți, relația este prietenoasă cu clienții, de tip service, flexibilă, receptivă la situații specifice.
8.	CJH se asigură că clienții și partenerii săi au acces la informații importante pentru ei, care sunt de altfel publice.
9.	Accesibilitatea fizică a clădirii CJH este adecvată.
10.	Acesta asigură pentru responsabilii principali ai proceselor puteri adecvate.
11.	Angajează profesioniști bine pregătiți, pentru care oferă formare continuă și posibilitatea de a face schimb de experiență (în străinătate).
12.	Reprezentantul CJH apare/exprimă în mod regulat în mass-media locală în domeniul responsabilității sociale.



## Domenii cheie de îmbunătățire

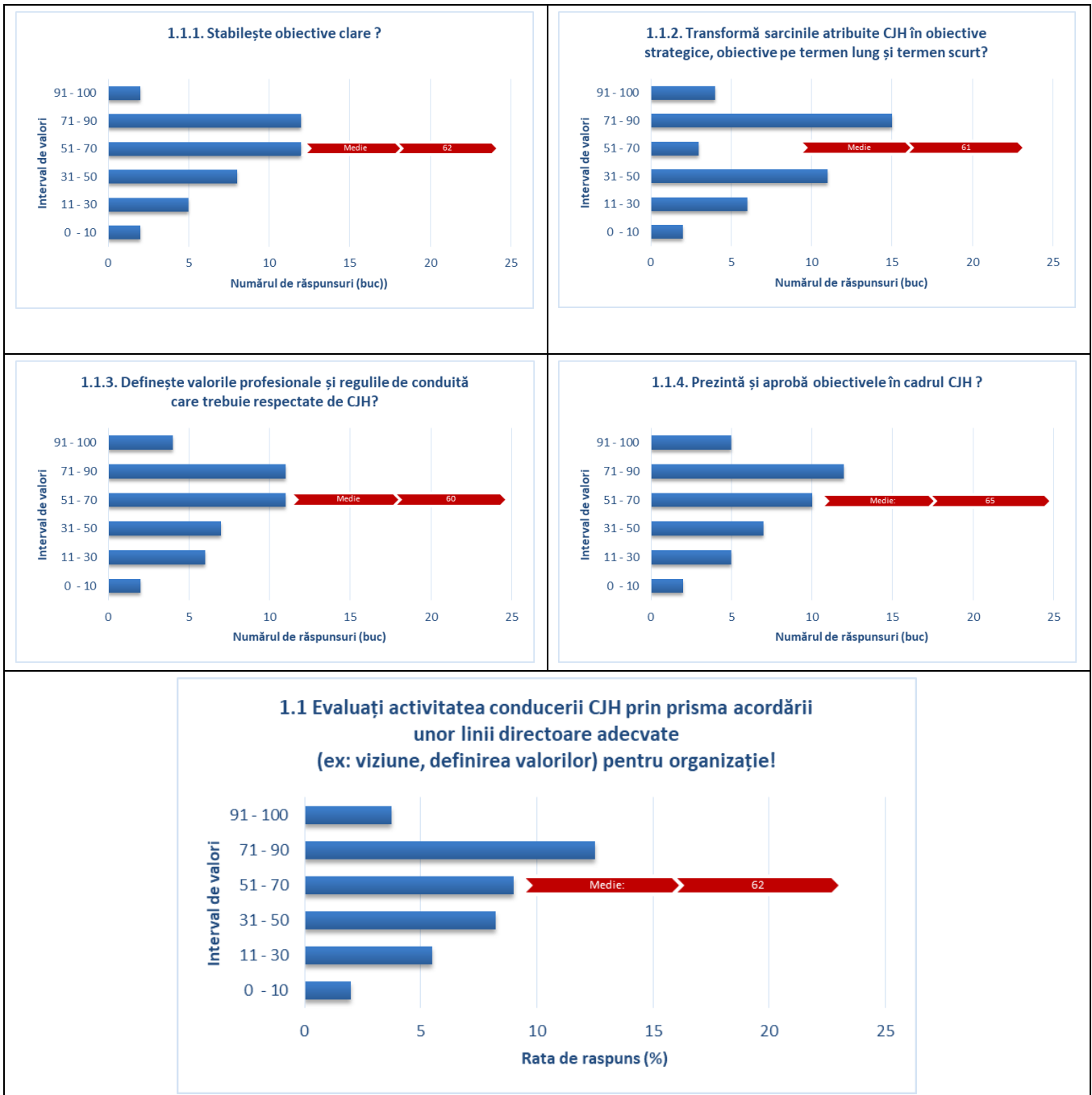
Domenii care urmează să fie dezvoltate	
1.	Potrivit recenziilor, există mulți colegi suprasolicitați, există o diviziune inegală a forței de muncă. Există un efort de a distribui sarcinile în mod egal, dar în practică acest lucru nu se face în toate domeniile. Ar fi necesar să se evalueze volumul de muncă și să se utilizeze competențele profesionale în cunoștință de cauză și planificată.
2.	Ca parte a comunicării interne eficiente, ar trebui acordată o atenție deosebită integrării noilor angajați în organizație, de exemplu în cazul angajării unui nou angajat, pentru a oferi informații despre organizație și pentru a o familiariza cu activitatea zonelor partenere.
3.	Potrivit evaluărilor, evaluarea personalului este realizată adesea doar în mod oficial. Ar fi necesar să se îmbunătățească metodologia de evaluare, inclusiv ținând seama de diferențele teritoriale și îmbunătățind comunicarea materială dintre manageri și personal.
4.	Pe lângă ascultarea nevoilor și inițiativelor angajaților, este necesară și punerea în aplicare ale acestora și/sau să se ofere feedback personalului cu privire la măsurile luate sau la motivele neîndeplinirii acestora.
5.	Este necesar să se analizeze sistematic propriile puncte forte și puncte slabe organizaționale, în acest scop este recomandabil să se efectueze autoevaluarea CAF, în mod regulat, evaluarea și comunicarea rezultatelor.
6.	Prin utilizarea și mai bună a oportunităților din sistemul de gestionare a sarcinilor, ar trebui acordată mai multă atenție volumului de muncă paralel cu trasarea sarcinilor strategice și operaționale.
7.	Personalul și părțile interesate externe relevante ar trebui să fie implicate în planificarea proceselor în toate domeniile relevante.

### 4.3 Pași suplimentari în autoevaluare

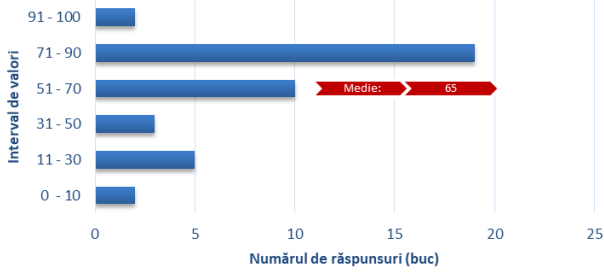
Având în vedere că aceasta a fost prima autoevaluare organizațională CAF realizată oficial la Consiliul Județean Harghita, se poate spune că autoevaluarea s-a terminat **cu un rezultat deosebit de bun**. Evaluarea a produs rezultate adecvate pentru identificarea nevoilor suplimentare de dezvoltare organizațională.

Revizuirea punerii în aplicare a programelor de dezvoltare și a planurilor de acțiune conexe pe care managerii superiori le pot stabili pe baza evaluării pe baza ciclului PDCA implică o nouă evaluare CAF. Monitorizarea progresului este o sarcină în curs de desfășurare, repetarea autoevaluării urmează să aibă loc în termen de un an.

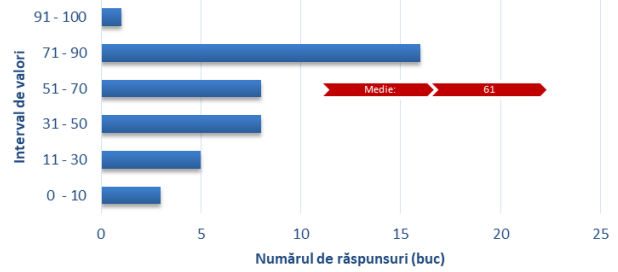
## 1. Anexa nr. 1: rezultatele răspunsurilor la întrebările chestionarului



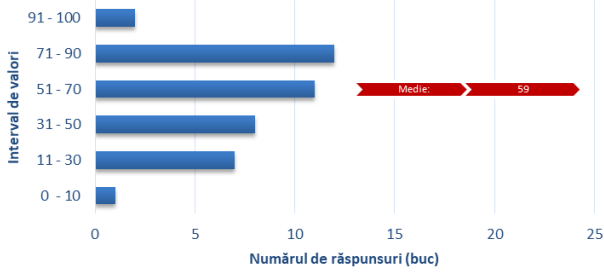
**1.2.1. Operează o structură organizațională adecvată sarcinilor sale?**



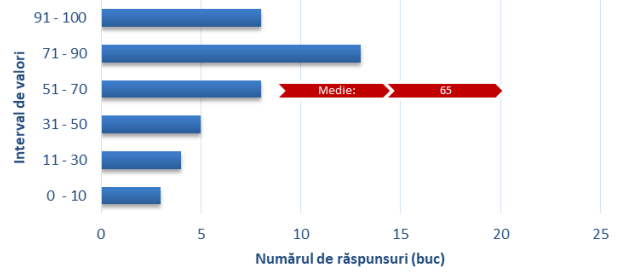
**1.2.2. Operează un sistem de proceduri de execuție adecvat sarcinilor sale?**



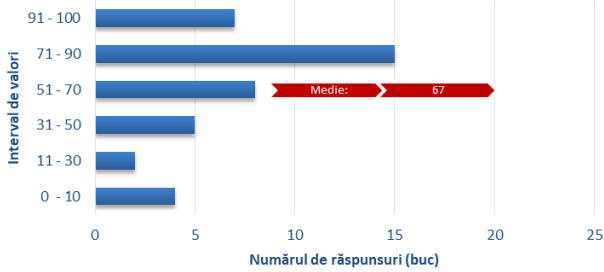
**1.2.3. La fiecare nivel organizațional se străduiește să evalueze performanța și să stabilească obiective verificabile?**



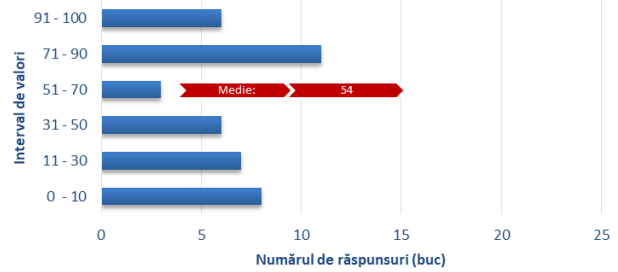
**1.2.4. Operează un sistem de informații de management (cu controale interne)?**



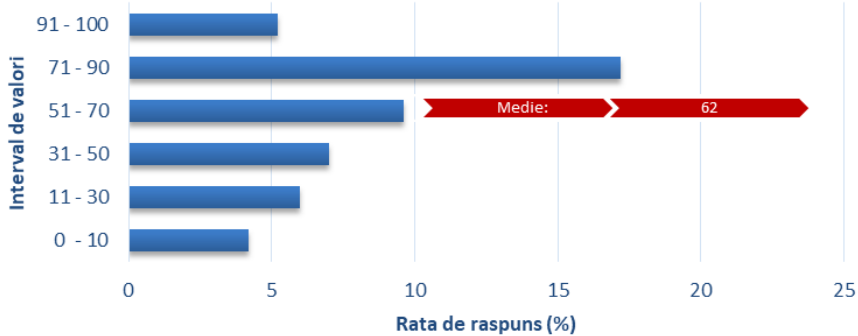
**1.2.5. Se asigură ca funcționarea CJH să răspundă așteptărilor și nevoilor părților interesate și ale partenerilor?**



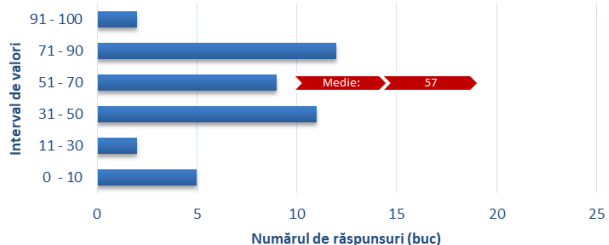
**1.2.6. Operează un sistem de îmbunătățire, măsurare și evaluare (ISO 9001, CAF) a performanțelor CJH?**



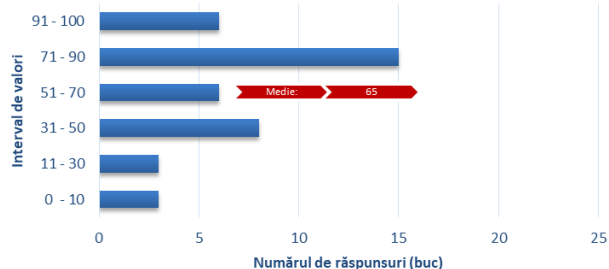
**1.2 Evaluată performanța conducerii CJH în funcție de nivelul la care conduce CJH și cum îmbunătățește activitățile de conducere!**



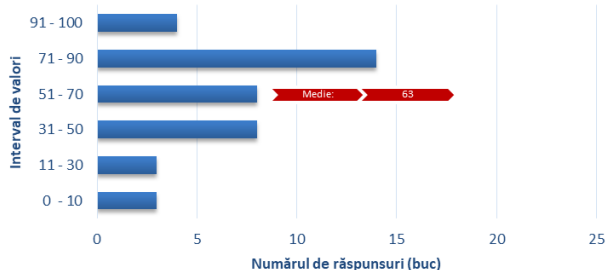
**1.3.1. Membrii conducerii CJH sunt angajați personal să îmbunătățească calitatea muncii CJH, precum propria activitate de management ?**



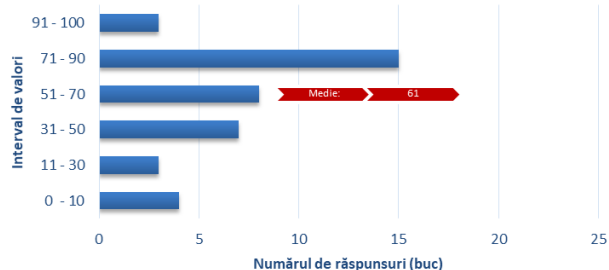
**1.3.2. Conducătorii acționează în conformitate cu obiectivele CJH ?**



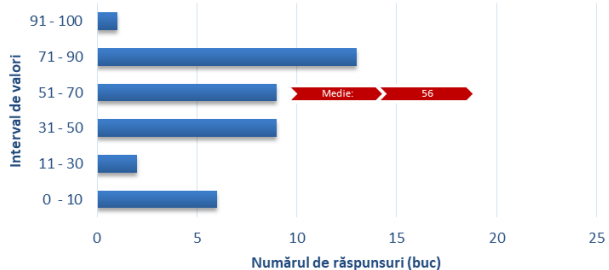
**1.3.3. Informează sistematic colegii de serviciu cu privire la principalele problemele care îi afectează ?**



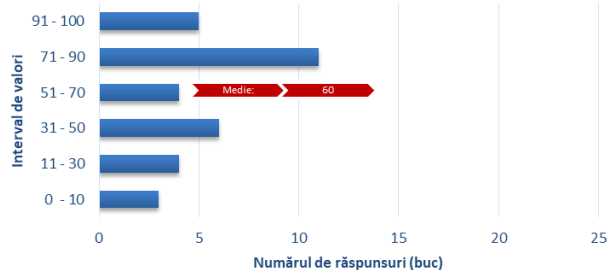
**1.3.4. Stimulează și încurajează delegarea sarcinilor (indeplinirea independentă a sarcinilor)?**



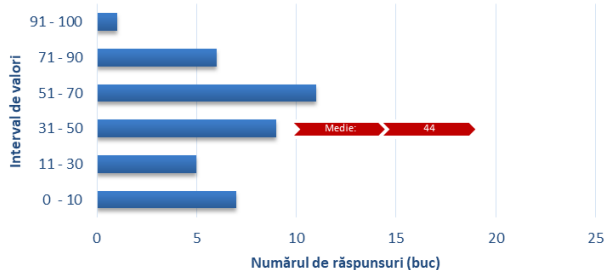
**1.3.5. Încurajează și sprijină angajații pentru a face sugestii privind dezvoltarea funcționării ?**



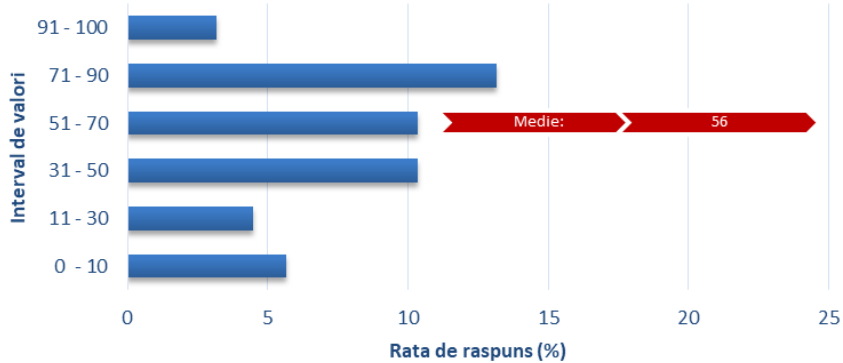
**1.3.6. Informează angajații despre evaluarea performanțelor individuale și discută cu ei rezultatele ?**



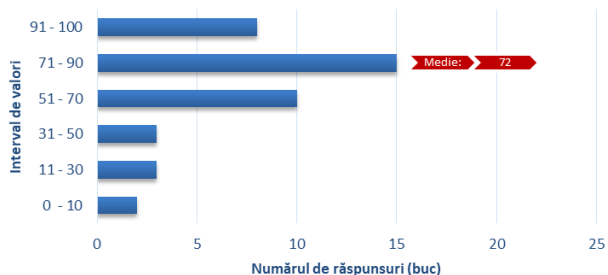
**1.3.7. Recunoaște în mod corespunzător performanțele deosebite individuale și de grup?**



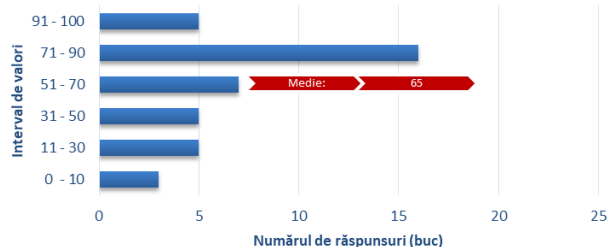
### 1.3. Evaluați activitățile conducerii CJH în ceea ce privește modul în care motivează și susține angajații CJH în munca lor!



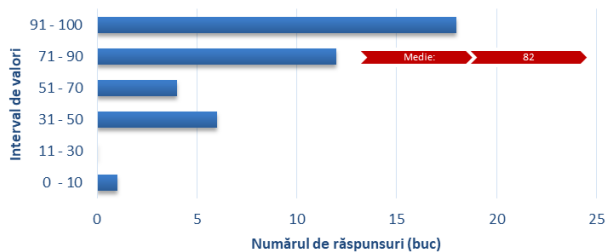
**1.4.1. Menține legături sistematice cu părțile interesate și partenerii ?**



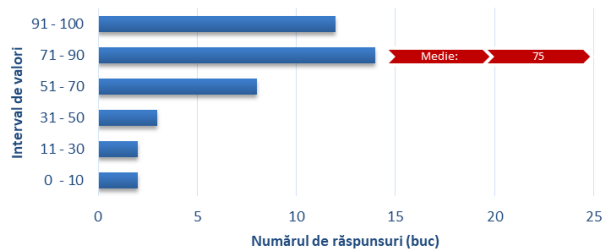
**1.4.2. Implică părțile interesate și partenerii în definirea obiectivelor lor și ține cont de așteptările și nevoile lor în definirea obiectivelor lor organizaționale ?**



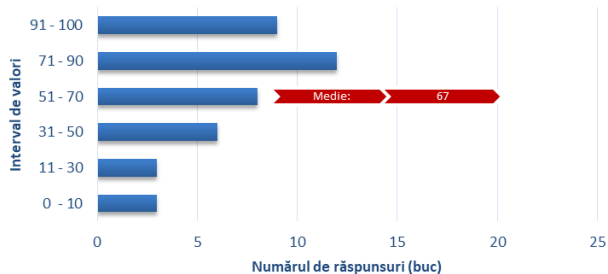
**1.4.3. Are grijă de buna imagine externă a CJH, se străduie la recunoașterea activităților sale, susține și dezvoltă imaginea CJH ?**



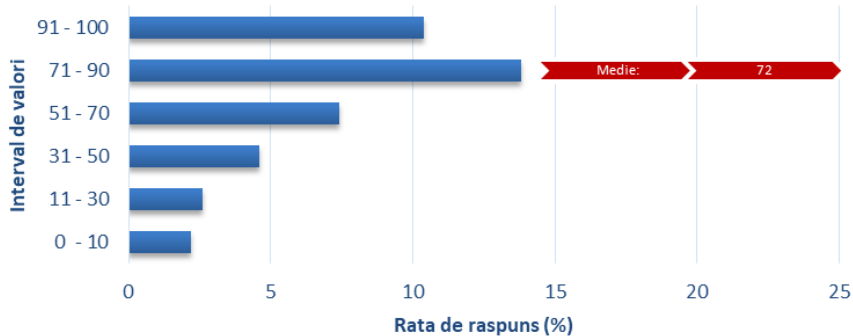
**1.4.4. Participă la activitățile organizațiilor profesionale importante pentru funcționarea sa și participă la evenimente profesionale ?**



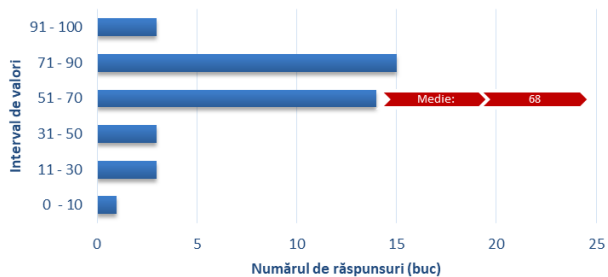
**1.4.5. Organizează evenimente profesionale coordonate de conducerea CJH?**



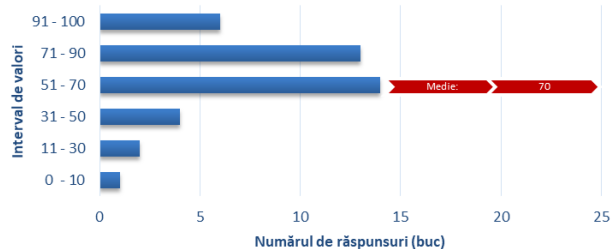
**1.4. Evaluați activitățile conducerii CJH în ceea ce privește modul în care gestionează relațiile cu părțile interesate și partenerii !**



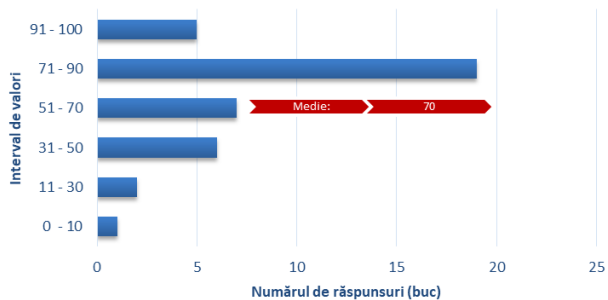
**2.1.1. Identifică părțile interesate și partenerii, precum și grupurile țintă ale activităților sale?**



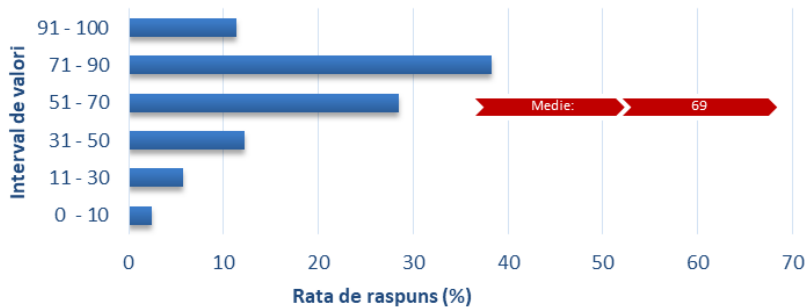
**2.1.2. Colectează în mod sistematic informații despre așteptările și nevoile părților interesate prin metode adecvate?**



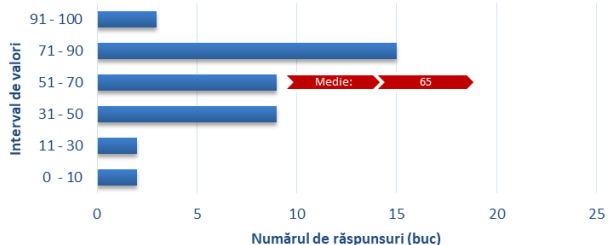
**2.1.3. Monitorizează informațiile legate de activitățile sale.**



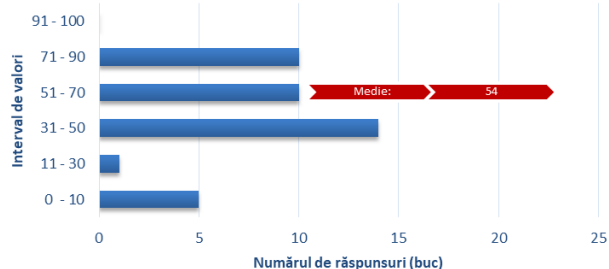
**2.1. Evaluați dovezile pentru activitățile CJH în funcție de faptul dacă identifică în mod corespunzător informațiile relevante de management și se informează în mod corespunzător cu privire la nevoile actuale și viitoare ale părților interesate și ale pa**



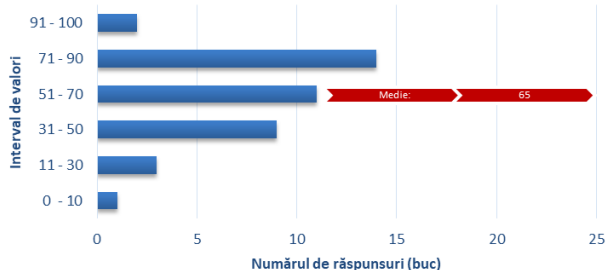
**2.2.1. Implică toate părțile interesate afectate de funcționarea organizației în dezvoltarea planurilor strategice pe termen scurt și mediu?**



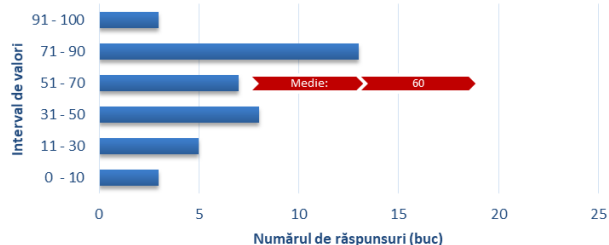
**2.2.2. Analizează riscurile și problemele care afectează activitatea organizației?**



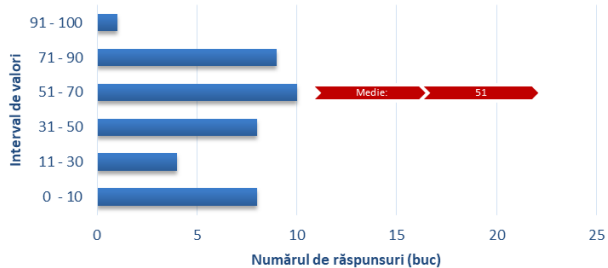
**2.2.3. Are planuri strategice, pe termen mediu și scurt, în conformitate cu misiunea și propriile valori?**



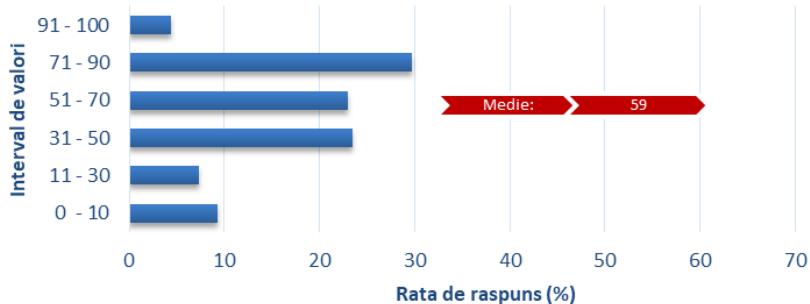
**2.2.4. Monitorizează și evaluează dacă performanța sa îndeplinește obiectivele și cerințele stabilite și își îndeplinește pe deplin sarcinile?**



**2.2.5. Analizează în mod sistematic propriile puncte tari și puncte slabe organizaționale?**

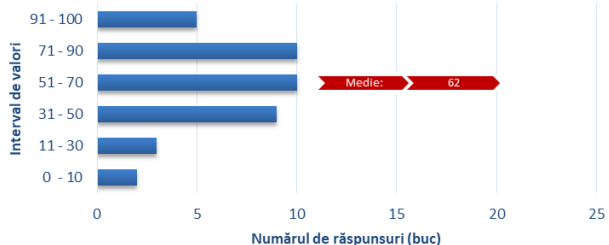


**2.2. Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește modul în care acesta transformă, revizuieste, dezvoltă și actualizează planurile sale strategice, pe termen mediu și scurt pe baza informațiilor colectate!**

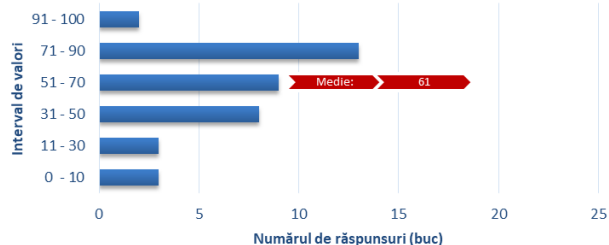




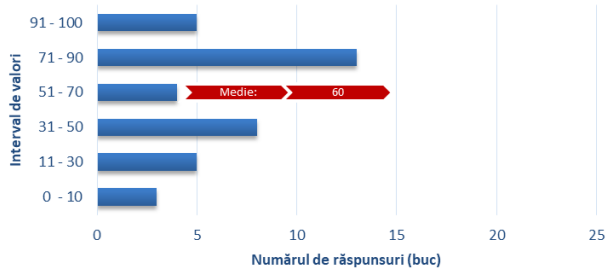
**2.3.1. Implementează planurile strategice pe termen mediu și scurt prin stabilirea priorităților, stabilirea termenelor și dezvoltarea unei structuri organizaționale adecvate?**



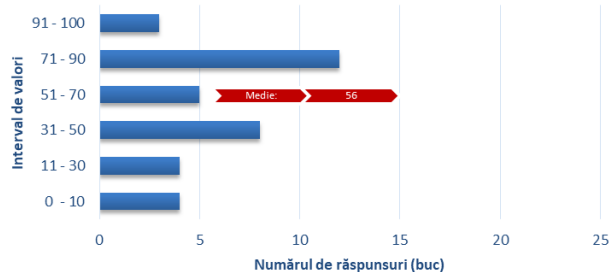
**2.3.2. Transforma planurile strategice pe termen mediu și scurt în sarcini specifice care se încadrează în procesele cheie ale CJH?**



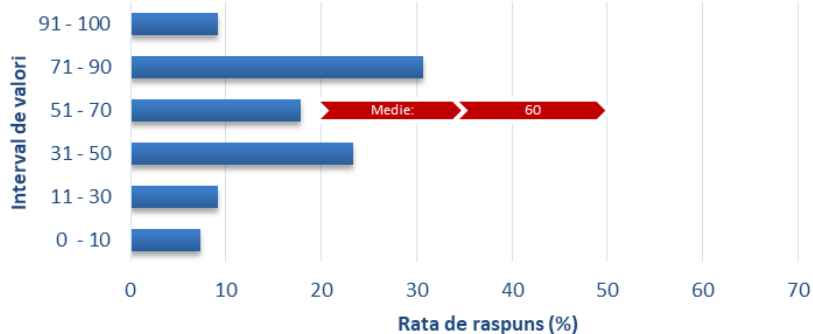
**2.3.3. Funcționează canale de comunicare interne eficiente pentru a comunica obiective, planuri și sarcini?**



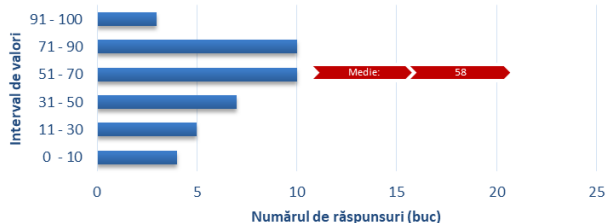
**2.3.4. Există un sistem de evaluare a performanței individuale la toate nivelurile organizației?**



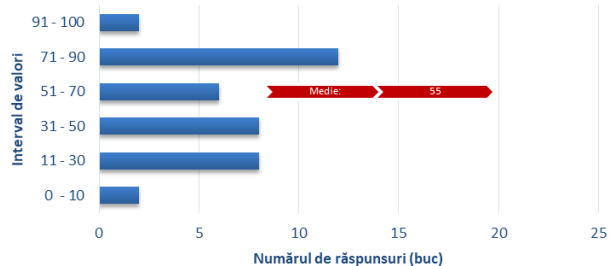
**2.3. Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește modul în care comunică și implementează planurile sale strategice, pe termen mediu și scurt!**



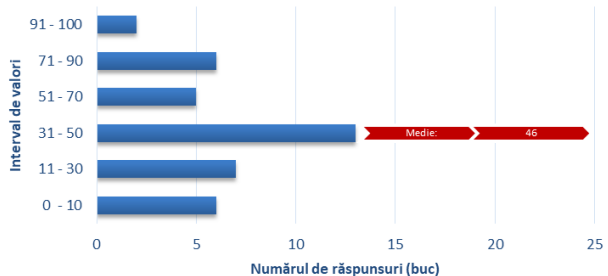
**2.4.1. Se straduie la reinnoirea continuă a culturii organizaționale, de exemplu prin introducerea unor noi forme de funcționare (munca în echipă, lucrări de proiect, benchmarking, benchlearning)?**



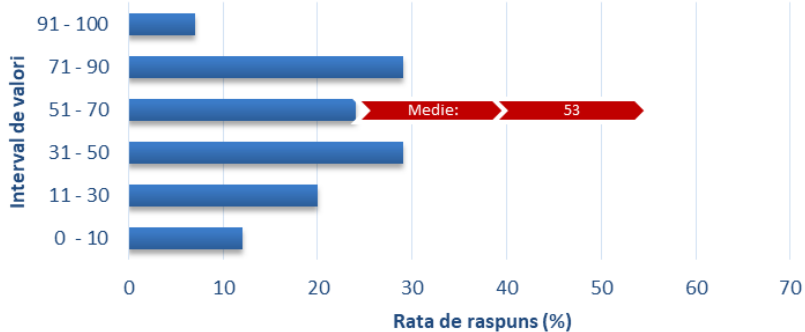
**2.4.2. Monitorizează factorii care necesită schimbări din partea CJH?**



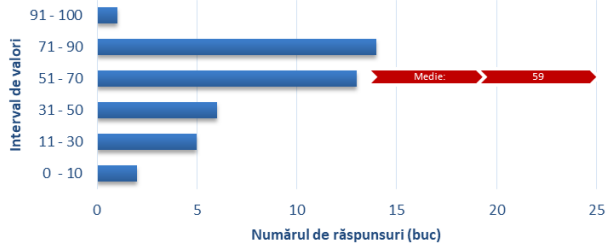
**2.4.3. Utilizează un management eficient al schimbărilor (planifică modificările, evaluează efectele acestora etc.)?**



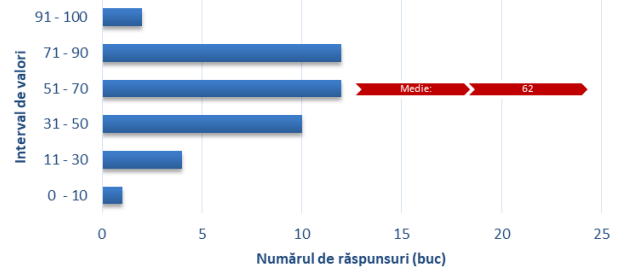
**2.4. Evaluați dovezile pentru performanța CJH în ceea ce privește modul în care planifică, implementează și examinează actualizările organizaționale pentru agilitate și rezistență !**



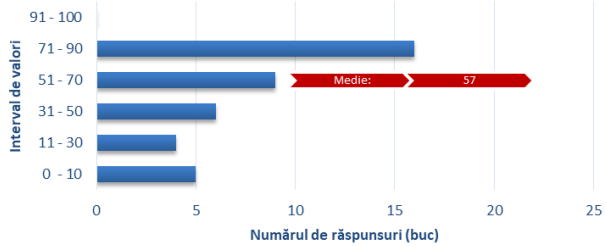
**3.1.1. Planificarea, dezvoltarea și comunicarea internă a politicii în domeniul forței de muncă sunt conforme cu obiectivele, strategia și planurile CJH?**



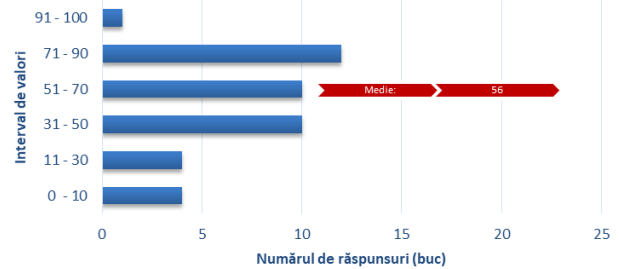
**3.1.2. Analizează în mod sistematic nevoile din domeniul resurselor umane?**



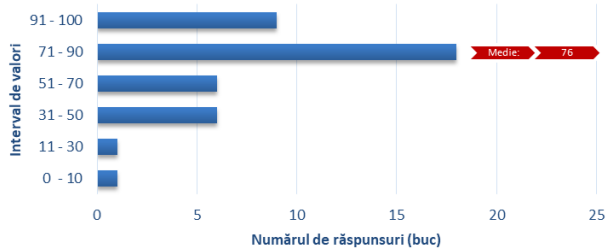
**3.1.3. Stabilește criteriile obiective pentru angajare, numirea managerilor, folosește posibilitatea diminuării salariilor ca stimulent?**



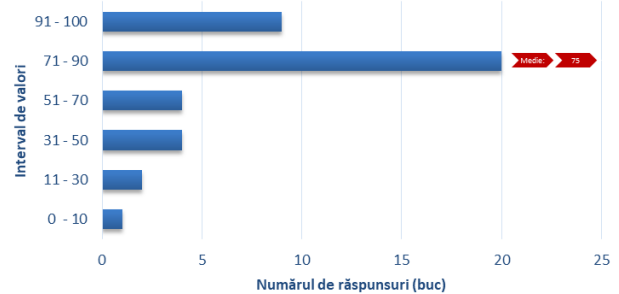
**3.1.4. Fisele postului sunt ușor de înțeles și sunt potrivite pentru sarcinile organizației?**



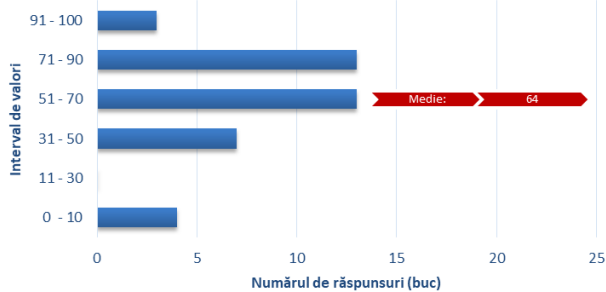
**3.1.5. Oferă condiții de muncă adecvate (spații de birouri, echipamente IT și de birou) pentru obținerea de lucrări de înaltă calitate?**



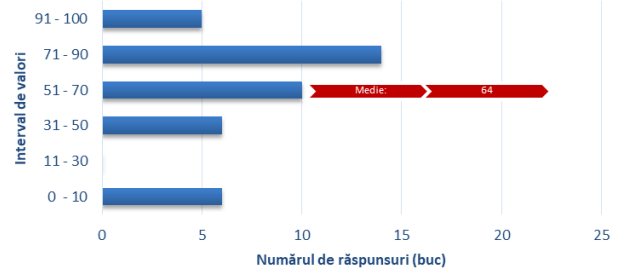
**3.1.6. Oferă condiții de muncă sănătoase și de cultivate?**



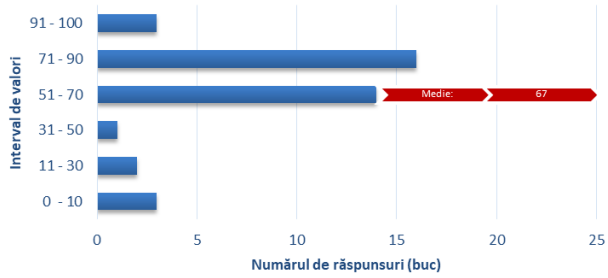
**3.1.7. Are cerințe clare pentru personalul superior?**



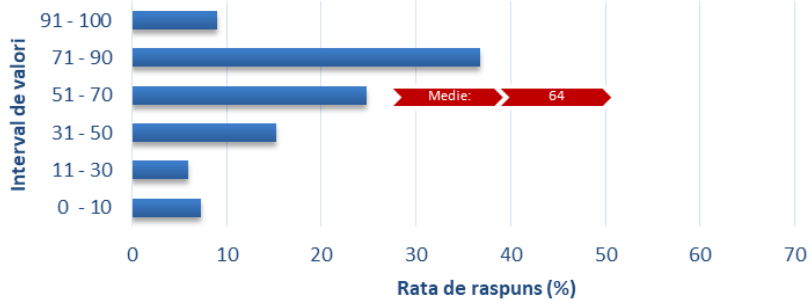
**3.1.8. Ocuparea forței de muncă în CJH se bazează pe egalitatea de șanse și pe un tratament echitabil?**



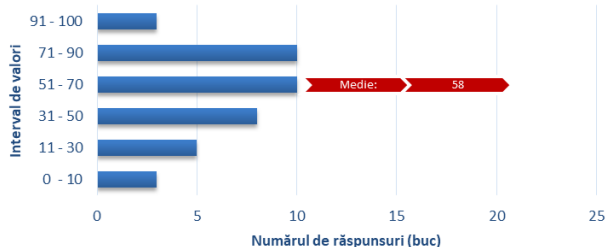
### 3.1.9. Căută să consolideze implicarea angajaților în sarcinile și obiectivele serviciului public?



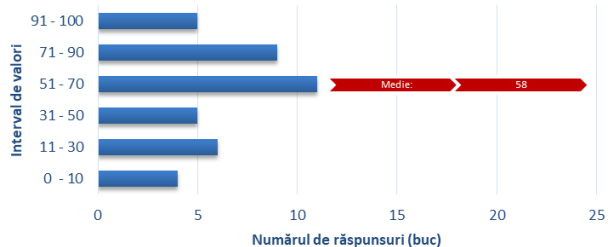
### 3.1. Evaluăți dovezile referitoare la activităților CJH în funcție de planificarea, gestionarea și dezvoltarea corespunzătoare a resurselor umane pentru implementarea strategiei organizaționale!



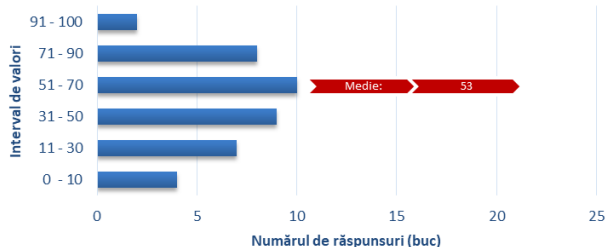
**3.2.1. Monitorizează, de asemenea, continui pregătirea profesională și capacitățile aparatului, defalcate pe indivizi și la nivel organizațional?**



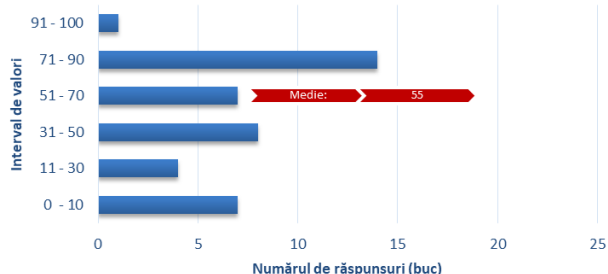
**3.2.2. Există un plan de formare adecvat (planurile de formare se bazează pe ambiții individuale și pe nevoile organizaționale ale CJH)?**



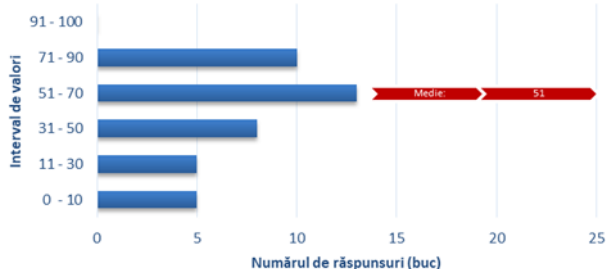
**3.2.3. Monitorizează în mod continuu implementarea planurilor de formare și eficacitatea acestora atât individual, cât și la nivel organizațional?**



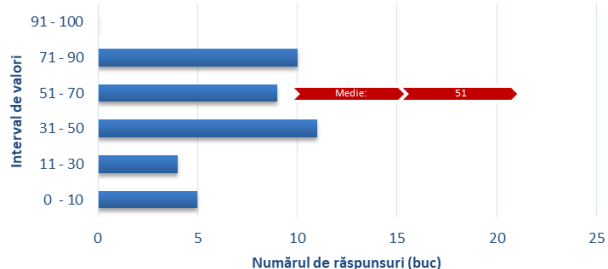
**3.2.4. Ajută noii angajați să se integreze (funcționare organizațională, procese profesionale)?**



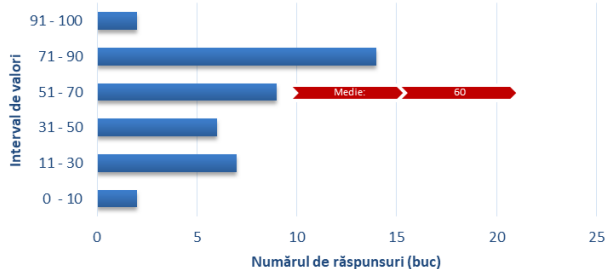
**3.2.5. Sprijină angajații pe parcursul carierei lor de serviciu public?**



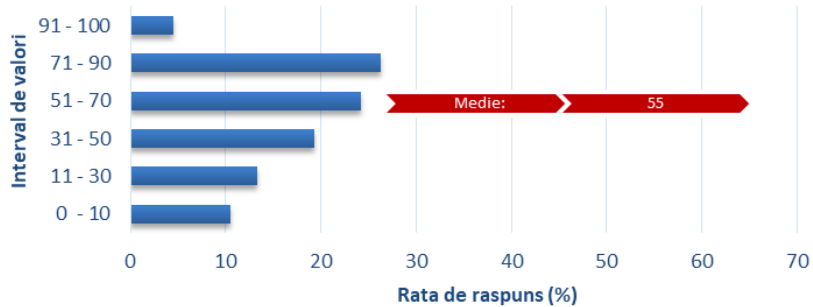
**3.2.6. Se preocupă în mod planificat de asigurarea unor succesori de specialitate de nivel corespunzător ?**



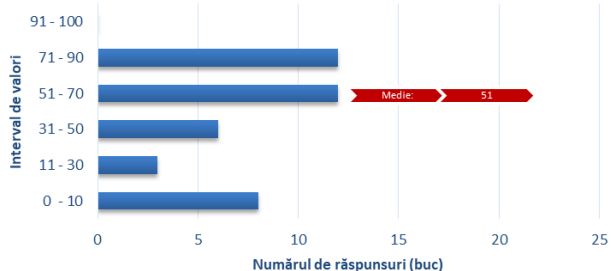
**3.2.7. Dezvoltă și sprijină capacitatea de comunicare cu clienții?**



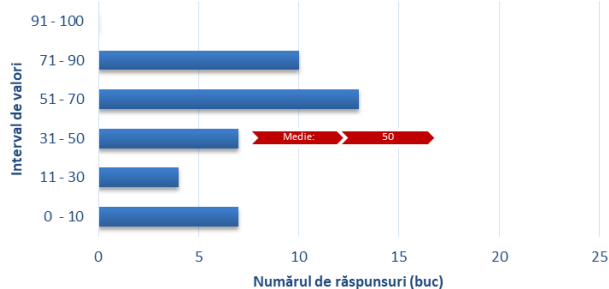
### 3.2. Evaluată dovezile referitoare la activitățile CJH în ceea ce privește modul în care definește, utilizează și dezvoltă competențele angajaților și gestionează abilitățile și cunoștințele individuale și de grup!



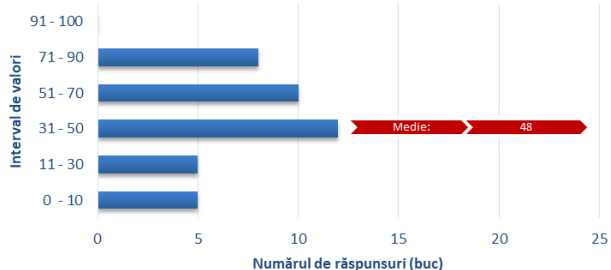
**3.3.1. A dezvoltat o metodă de lucru deschisă, colegială, bazată pe informații și dialog adecvate?**



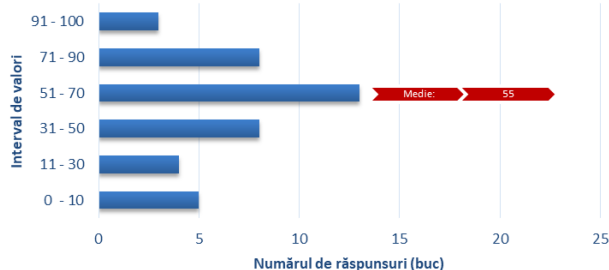
**3.3.2. Ține cont de opiniile, sugestiile și ideile angajaților săi?**



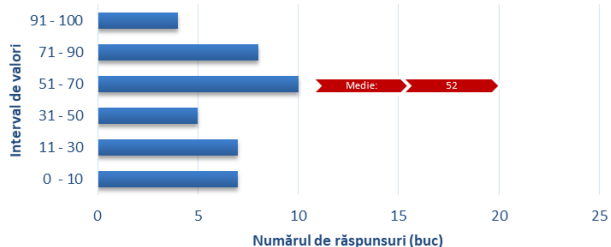
**3.3.3. Căută consens cu angajații atunci când stabilește obiective de performanță și criteriile de evaluare?**



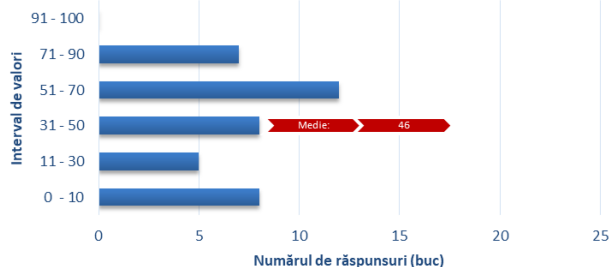
**3.3.4. Monitorizează opiniile și satisfacția angajaților, măsoară și evaluează rezultatele?**



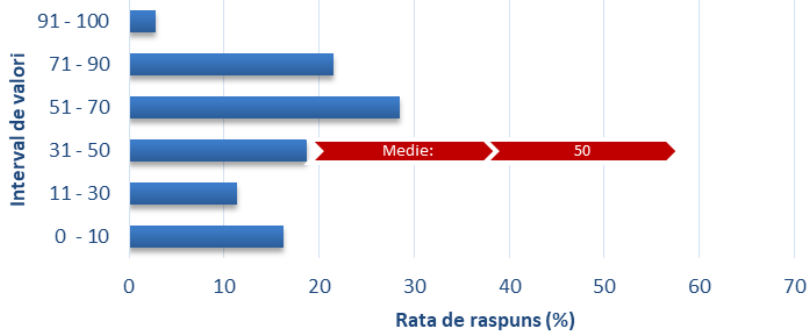
**3.3.5. Furnizează informații (feedback) părților interesate cu privire la rezultatele anchetelor privind așteptările și satisfacția angajaților?**



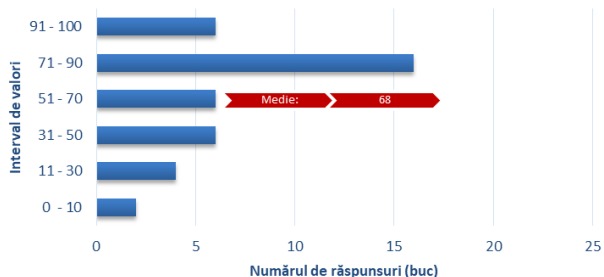
**3.3.6. Reprezentanța angajaților joacă un rol adecvat în funcționarea CJH (sunt luate în considerare opiniile dvs.)?**



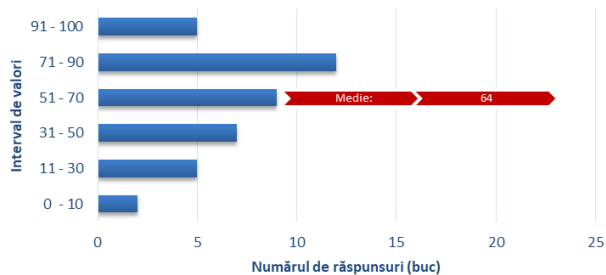
**3.3. Evaluați dovezile privind activitățile CJH în funcție de implicarea angajaților în consultările interne și definirea sarcinilor!**



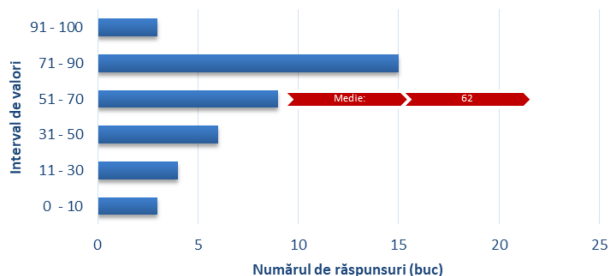
**4.1.1. Identifică partenerii strategici și natura relației cu aceștia (de exemplu, colaborare, control)?**



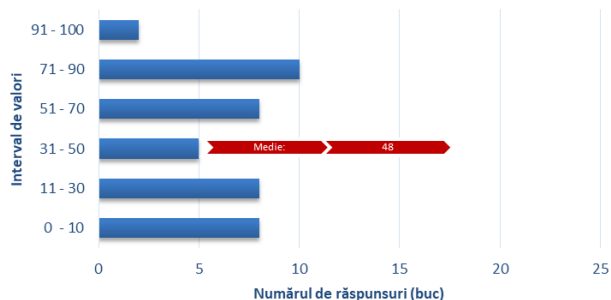
**4.1.2. Stabilește acorduri de parteneriat adecvate naturii relației?**



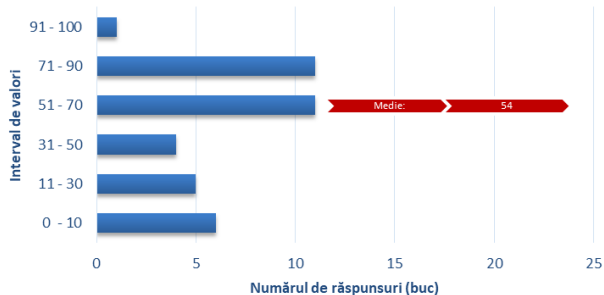
**4.1.3. Defineste sarcinile și responsabilitățile personale legate de comunicare?**



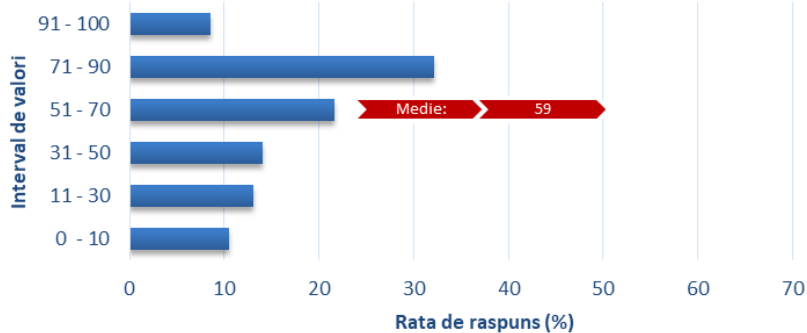
**4.1.4. Pregătește angajații să lucreze eficient cu partenerii?**



**4.1.5. Evaluează sistematic relațiile cu partenerii ?**

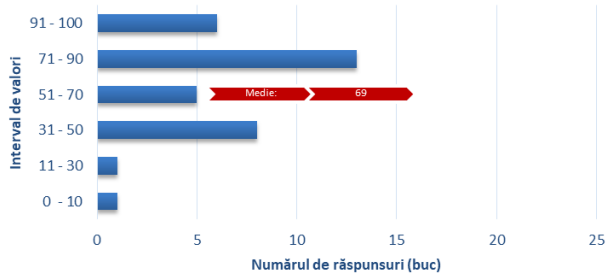


**4.1. Evaluați dovezile privind activitățile CJH în funcție de modul în care asigură funcționarea și dezvoltarea relațiilor de parteneriat cu organizațiile relevante!**

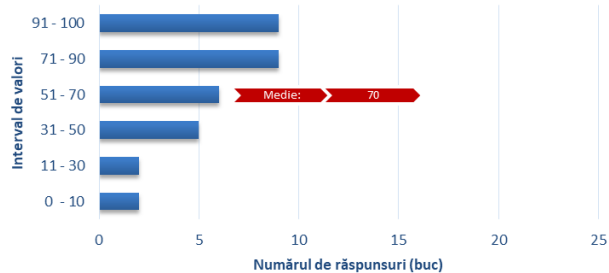




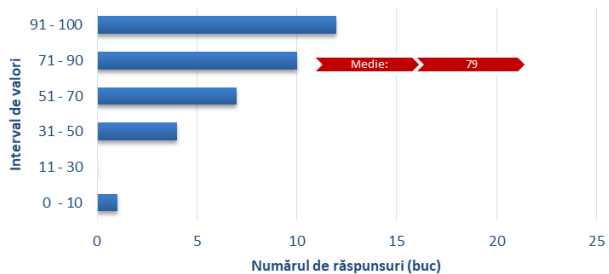
**4.2.1. Dacă este posibil, implică părțile interesate în propriul proces decizional?**



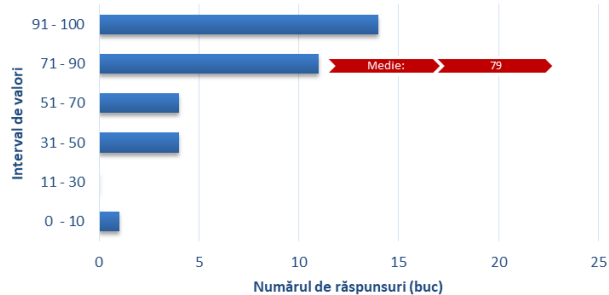
**4.2.2. Incurajează și susține exprimarea nevoilor și cerințelor părților interesate (chiar și încurajând auto-organizarea)?**



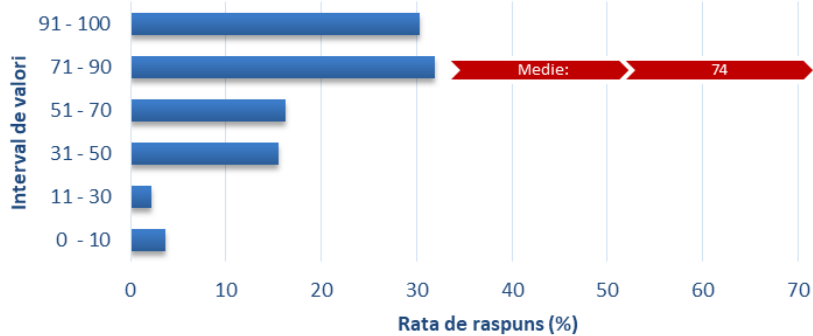
**4.2.3. Oferă părților interesate informații adecvate despre activitățile sale ?**



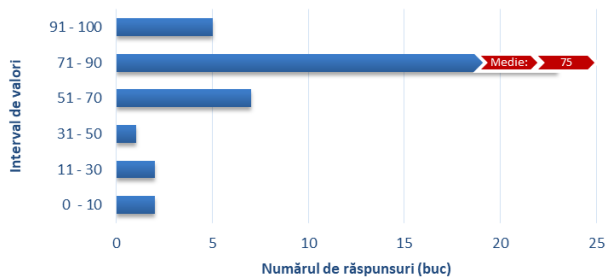
**4.2.4. Asigură transparența organizației și a funcționării sale?**



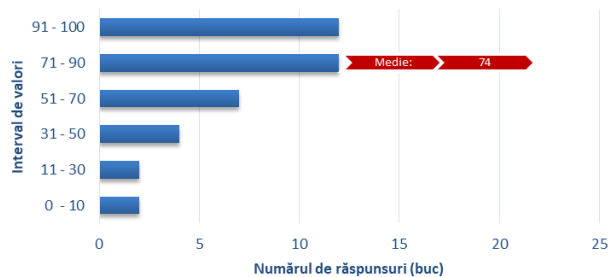
**4.2. Evaluăți dovezile privind activitățile CJH dacă cooperarea sa cu părțile interesate (cetățeni, ONG-uri) este la un nivel adecvat.**



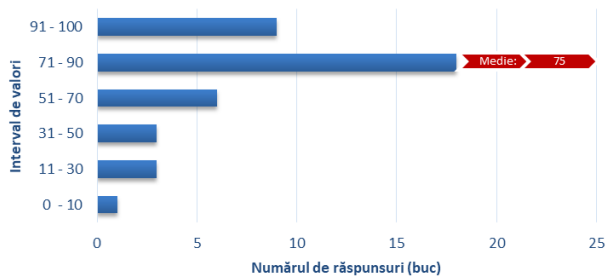
**4.3.1. Se gospodărește conform planurilor bugetare anuale, pe termen mediu și scurt?**



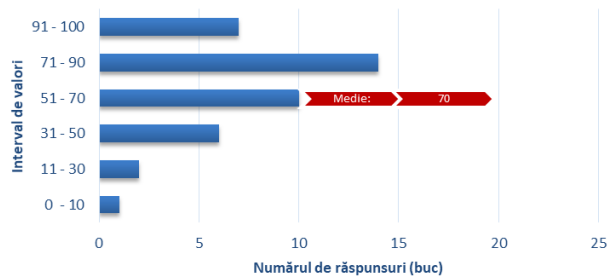
**4.3.2. Asigură transparența și controlabilitatea gospodăririi sale?**



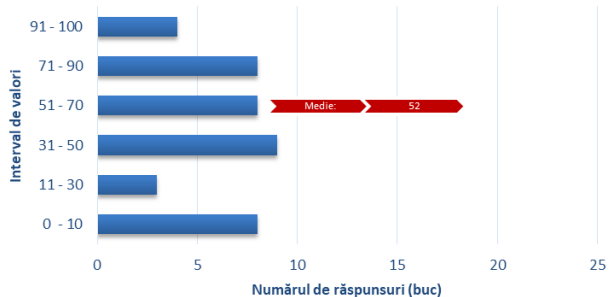
**4.3.3. Monitorizează în mod continuu costurile activităților desfășurate de CJH?**



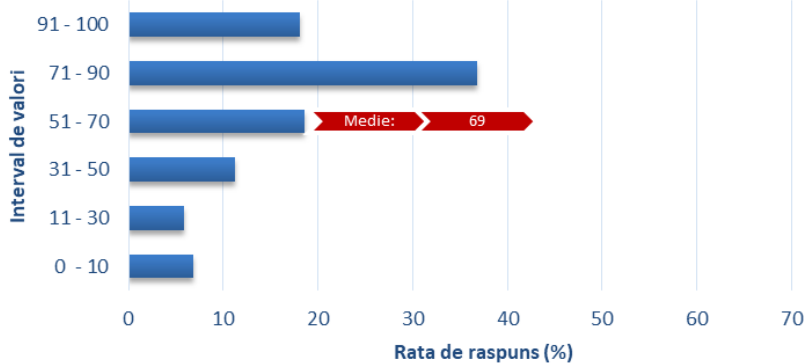
**4.3.4. Gospodăria ei este eficientă din pdv. a costurilor?**



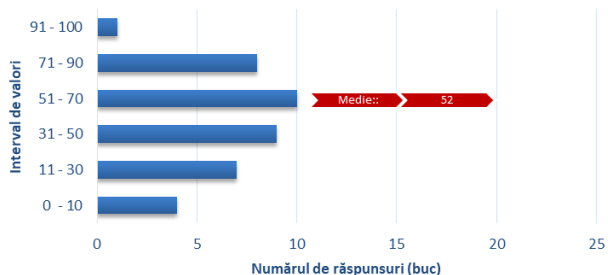
**4.3.5. Operează cu un sistem modern de controlling?**



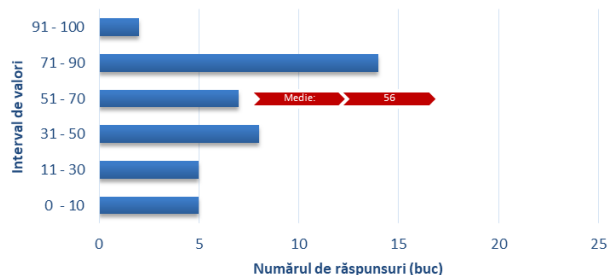
**4.3. Evaluați dovezile activităților CJH în ceea ce privește modul în care asigură gestionarea sa financiară.**



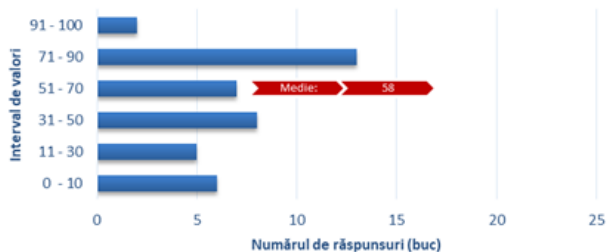
**4.4.1. Monitorizează în permanență disponibilitatea pregătirii și a abilităților necesare pentru îndeplinirea sarcinilor?**



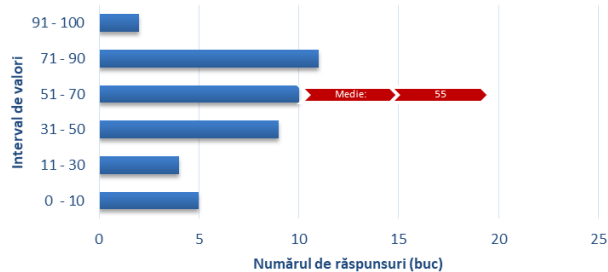
**4.4.2. Asigură ca toți angajații să aibă acces la informațiile de care au nevoie pentru a-și îndeplini atribuțiile?**



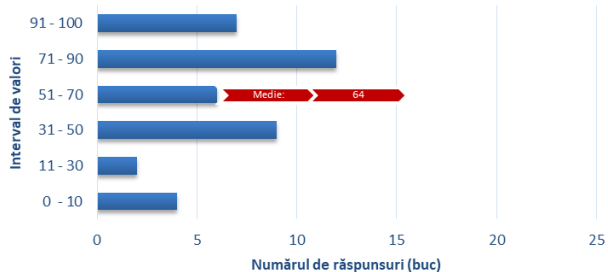
**4.4.3. Asigură ca toți angajații au acces la instruirea și formarea profesională necesară pentru a-și îndeplini atribuțiile?**



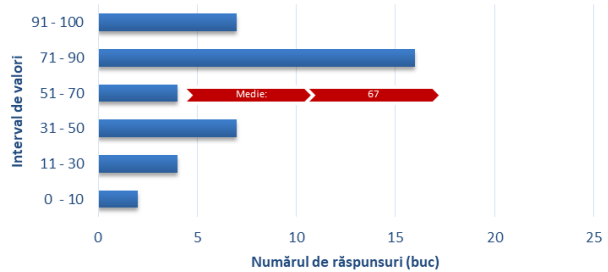
**4.4.4. Asigurați diseminarea cunoștințelor și informațiilor pe care le aveți cu partenerii dvs.?**



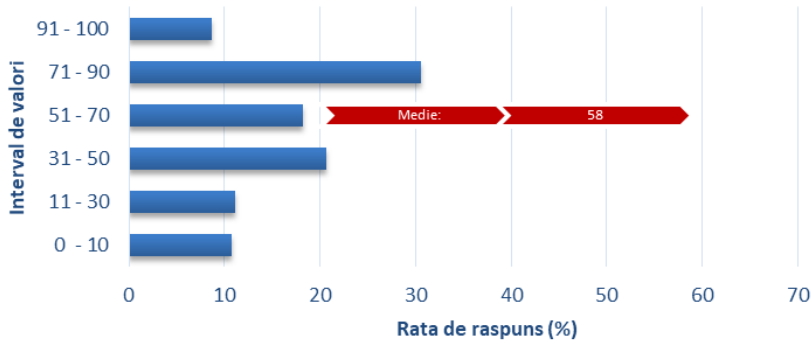
**4.4.5. Organizează eficient fluxul de informații în cadrul HMT (online și altfel)?**



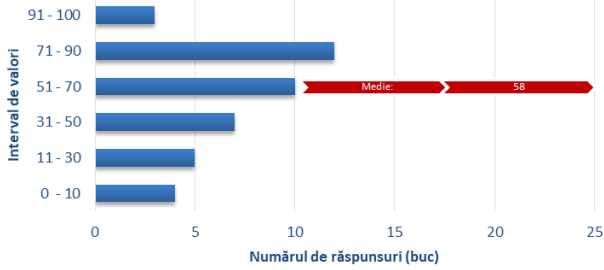
**4.4.6. Dezvoltă canalele prin care circulă informațiile în cadrul CJH precum și cu părțile interesate și partenerii?**



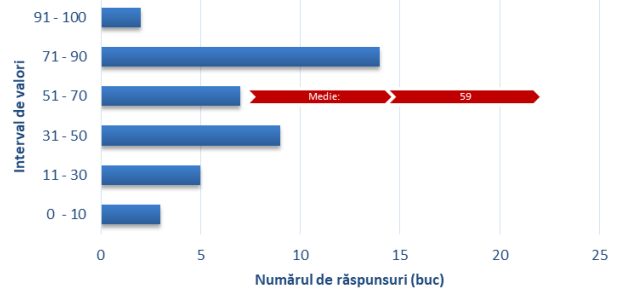
**4.4. Evaluați activitățile CJH pe baza gestionării informațiilor și a dovezilor capitalului intelectual și a gestionării cunoștințelor aparatului!**



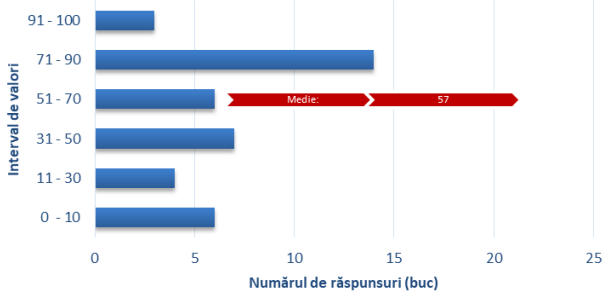
#### 4.5.1. Îndeplinește sarcinile organizaționale în conformitate cu planurile strategice, pe termen mediu și scurt?



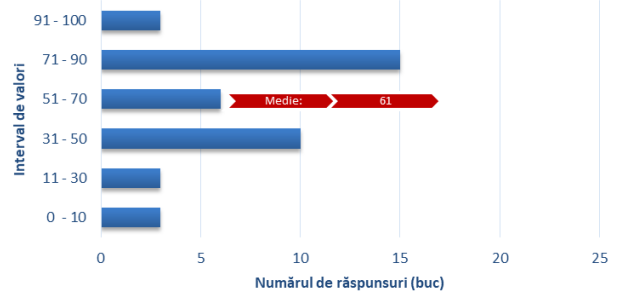
#### 4.5.2. Organizează diviziunea internă a muncii?



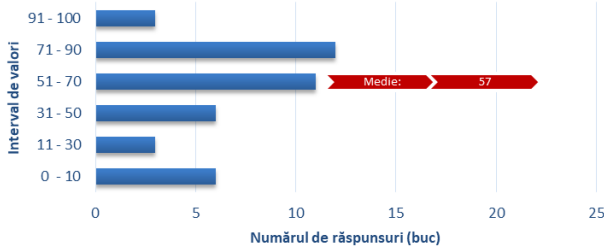
#### 4.5.3. Organizează programul de instruire?



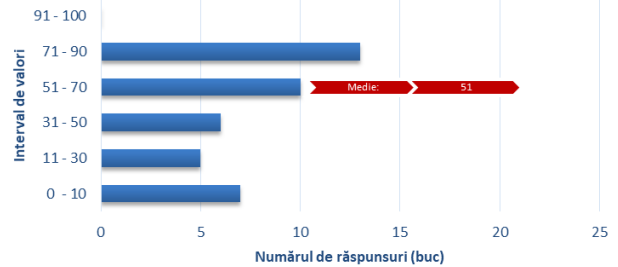
#### 4.5.4. Organizează comunicarea externă și internă?



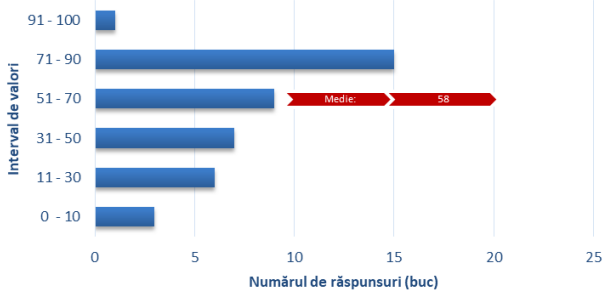
#### 4.5.5. Se străduie la descentralizare în cadrul organizației, pentru a împuternici corect angajații implicați în procesele de muncă?



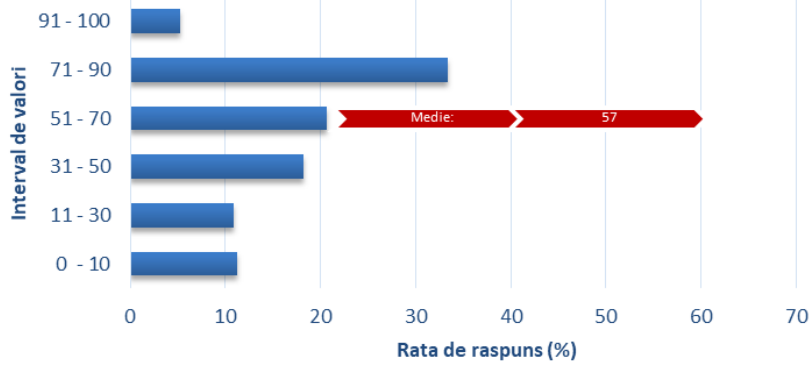
#### 4.5.6. Dezvoltă independența, creativitatea și inițiativa angajaților săi?



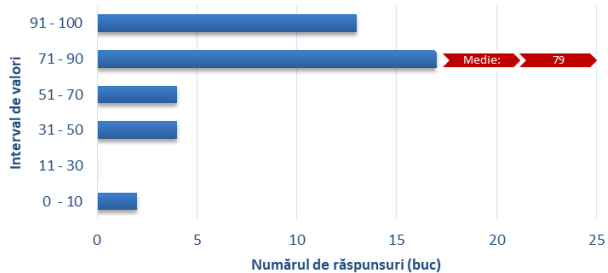
#### 4.5.7. Dezvolta sistemele sale de management calitate?



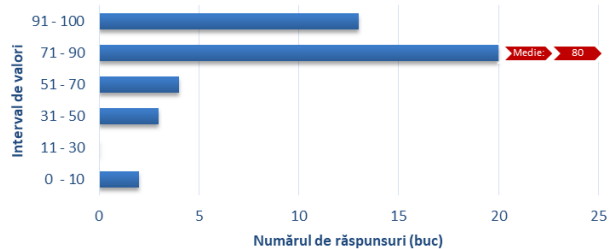
#### 4.5. Evaluați dacă este asigurată îndeplinirea următoarelor sarcini organizatorice din partea CJH!



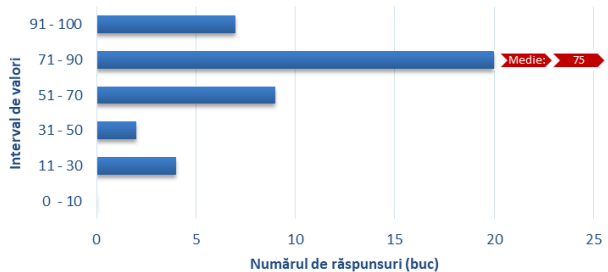
#### 4.6.1. Clădirile și sediile CJH îndeplinesc condițiile necesare activității?



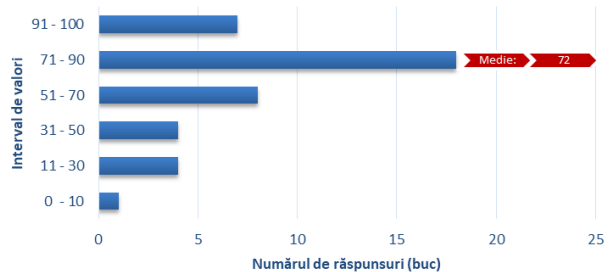
#### 4.6.2. Clădirile și sediile CJHR răspund nevoilor părților interesate (locație, accesibilitate, parcare, accesibilitate pentru cei cu handicap)?



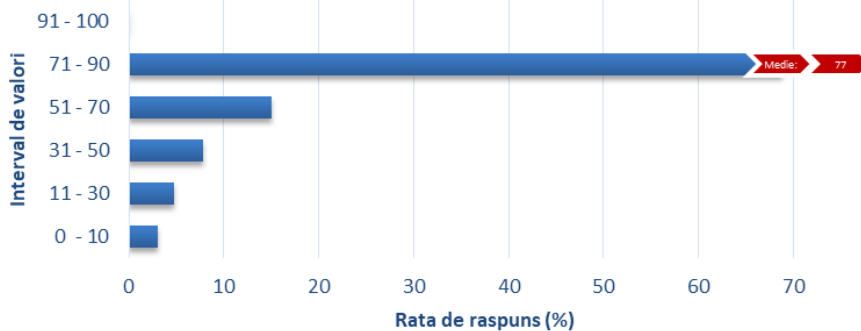
#### 4.6.3. Folosește echipamentele și materialele într-un mod rentabil?



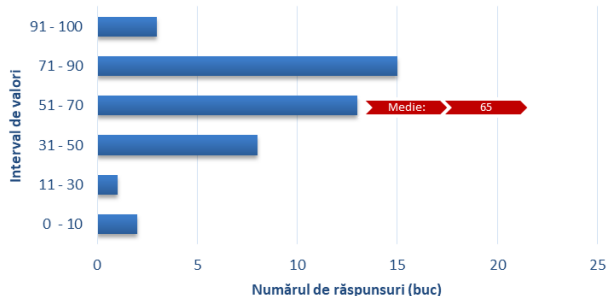
#### 4.6.4. Averea fizică este gestionată într-un mod conștient și integrat?



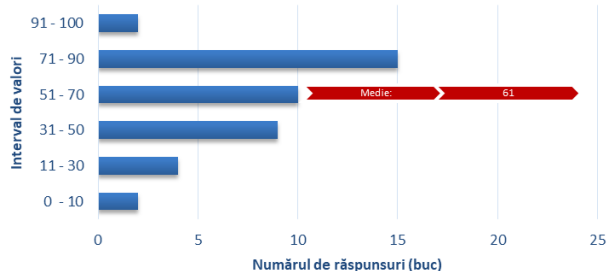
#### 4.6. Evaluăți dacă utilizarea clădirilor și activelor CJH (gestionarea infrastructurii) este asigurată în mod corespunzător!



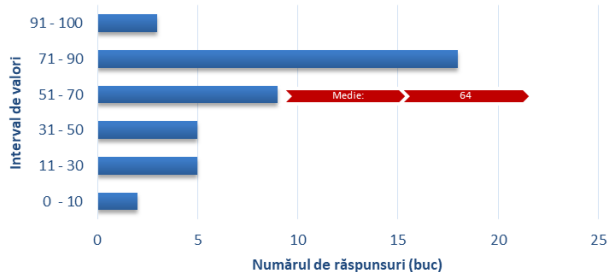
5.1.1. Determină și documentează procesele sale?



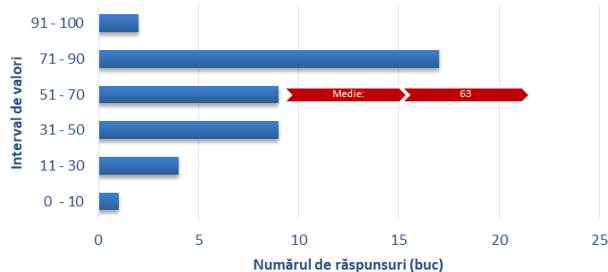
5.1.2. Analizează și evaluează funcționarea celor mai importante procese în funcție de obiective?



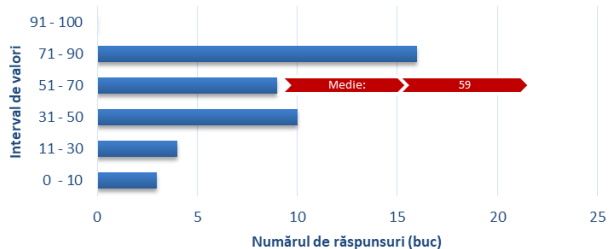
5.1.3. Stabilește responsabilii proceselor și asigură autoritate corespunzătoare acestora?



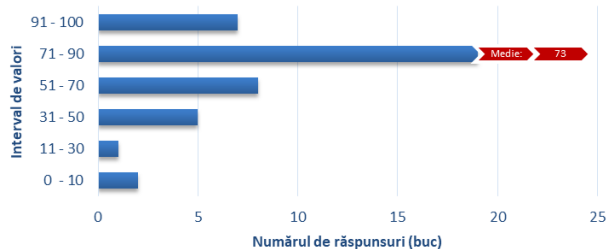
5.1.4. Determină și asigură cerințele de resurse ale fiecărui proces în funcție de importanța lor?



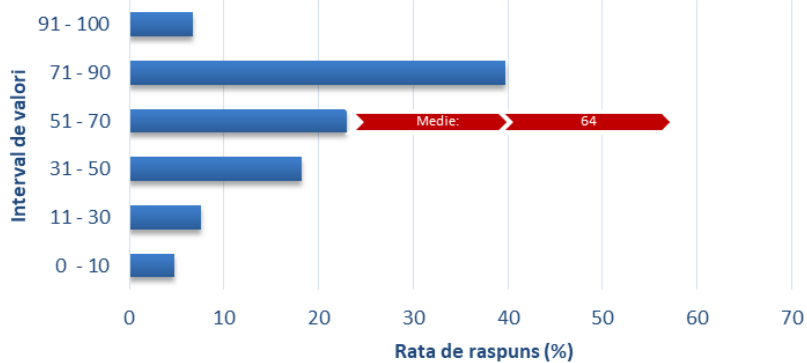
5.1.5. Defineste sau modifică procesele pentru o funcționare eficientă luând în considerare și rezultatele evaluărilor de performanță?



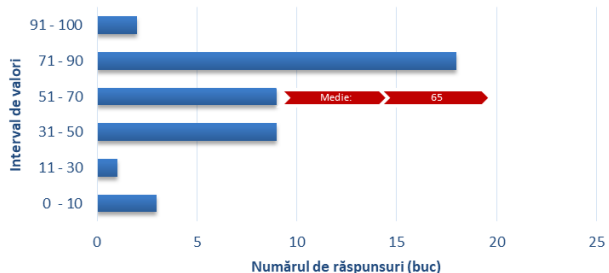
5.1.6. Dezvoltă sistemul IT în funcție de nevoile așteptate (de exemplu: administrare electronică, dezvoltare proprie de site-uri web)?



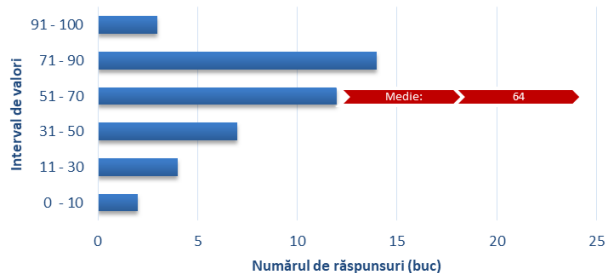
5.1. Evaluați modul în care CJH identifică, planifică, gestionează și îmbunătățește procesele sale!



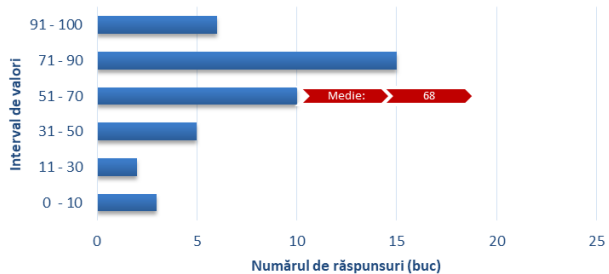
**5.2.1. Implică părțile interesate și partenerii în planificarea și dezvoltarea serviciilor dvs. în limitele prevăzute de lege?**



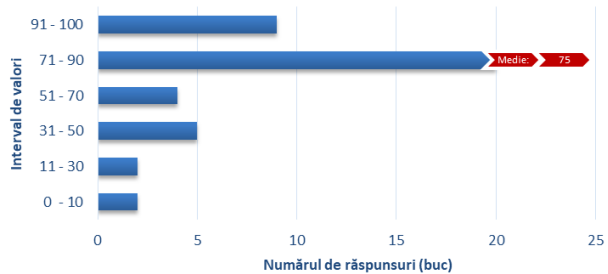
**5.2.2. Ia decizii clare și ușor de înțeles pentru părțile interesate și partenerii?**



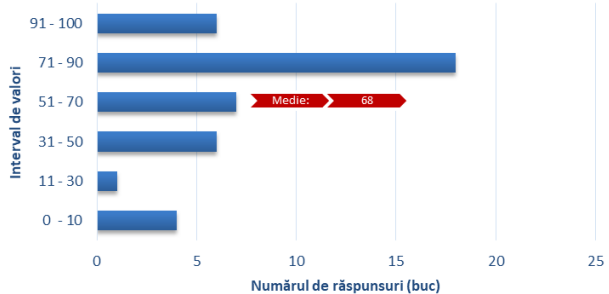
**5.2.3. Oferă informare corespunzătoare partilor interesate si partenerilor?**



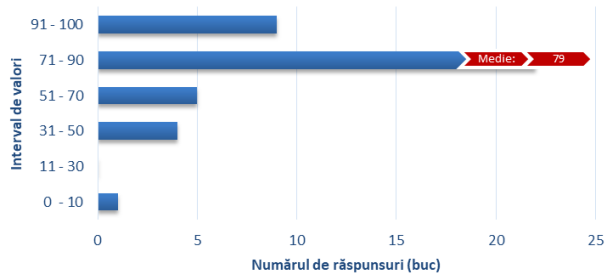
**5.2.4. Asigură accesibilitatea și transparența serviciilor furnizate de CJH?**



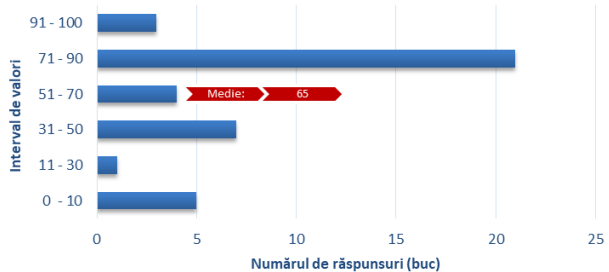
**5.2.5. Are un sistem adecvat de servicii pentru clienți?**



**5.2.6. Facilitează comunicarea electronică cu părțile interesate și partenerii?**

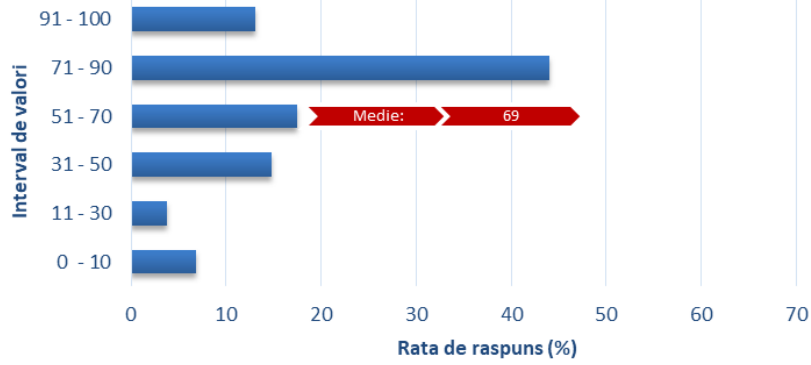


**5.2.7. Dezvoltă și operează proceduri adecvate de tratare a reclamațiilor?**

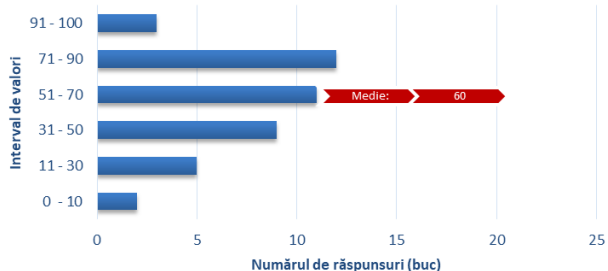




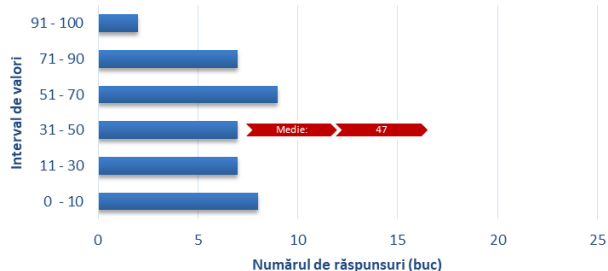
### 5.2. Evaluați activitățile CJH în legătură cu implicarea părților interesate și a partenerilor!



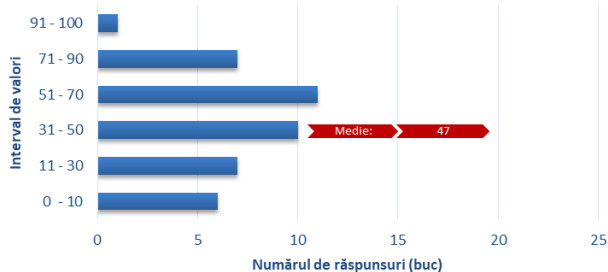
**5.3.1. Monitorizează continuu semnalele interne și externe ale necesității schimbării?**



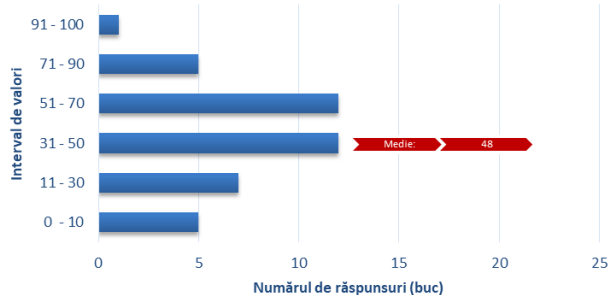
**5.3.2. Folosiți metode de benchmarking pentru a dezvolta cele mai bune practici de management?**



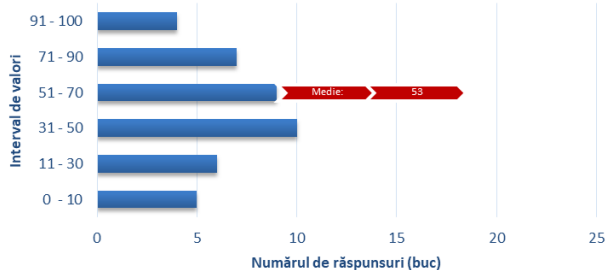
**5.3.3. Când planifică modificări, încearcă să ia în considerare inițiativele „de jos în sus”, precum și sugestiile angajaților?**



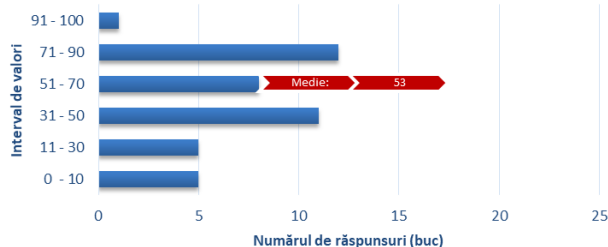
**5.3.4. Analizează riscurile și factorii care amenință succesul?**



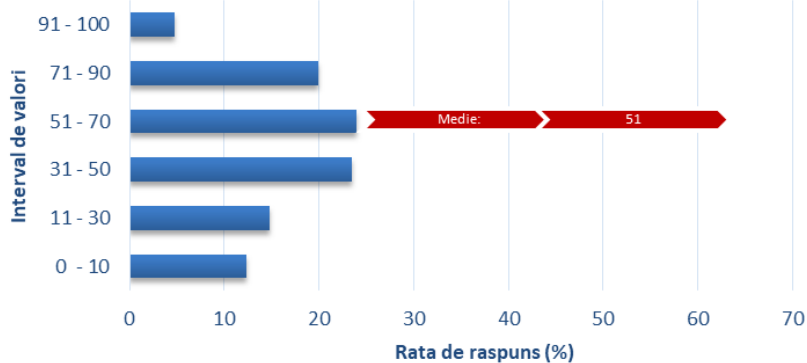
**5.3.5. Consultă părțile interesate și partenerii cu privire la modificările planificate, în măsura necesară?**



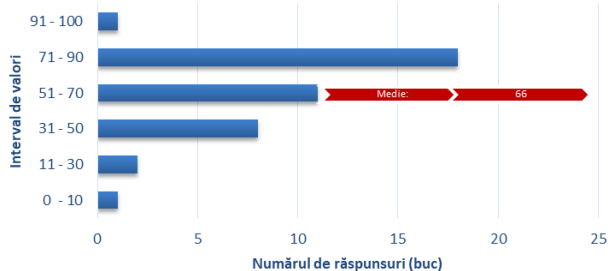
**5.3.6. Planifică și gestionează în mod eficient modificările (transformarea CJH sau modificarea regulilor și procedurilor sale de funcționare)?**



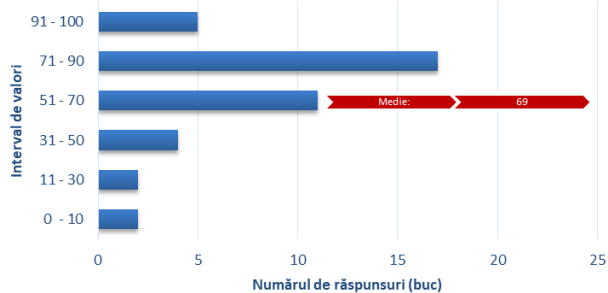
**5.3. Evaluați modul în care CJH își planifică și gestionează propria modernizare și inovație!**



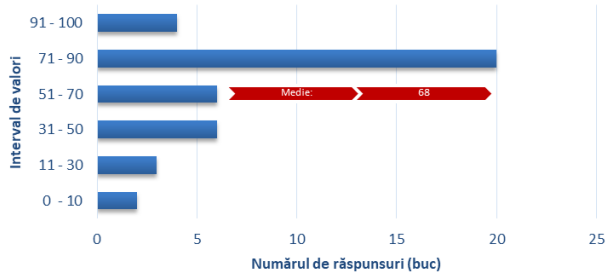
**6.1.1. Gradul de satisfacție generală cu activitatea sa (performanță)?**



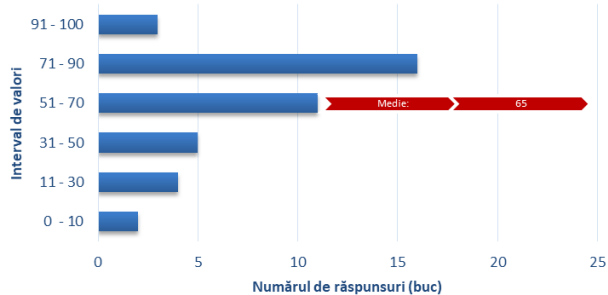
**6.1.2. Stilul de administrare prietenos cu clienții?**



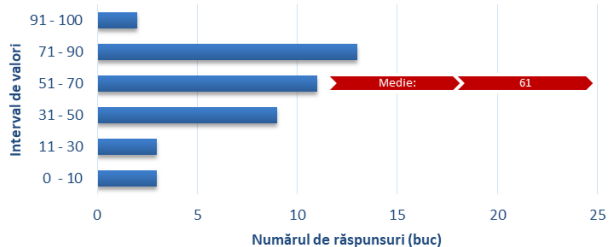
**6.1.3. Flexibilitatea administrativă, sensibilitate la situații individuale?**



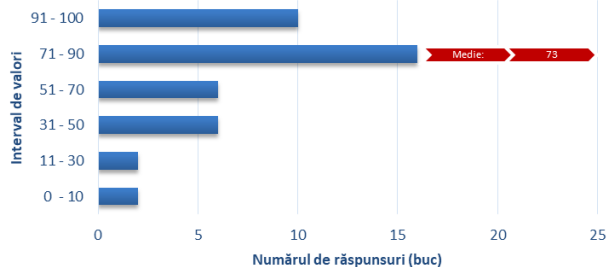
**6.1.4. Deschidere, susceptibilitate la schimbare?**



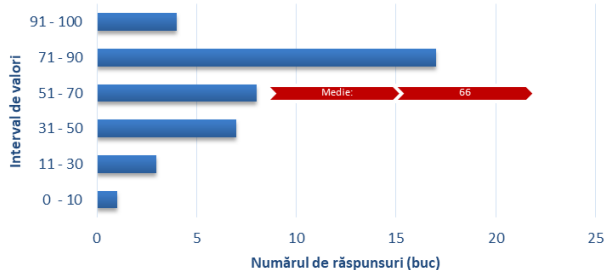
**6.1.5. Succesul în integrarea nevoilor clienților în proiectarea serviciilor CJH și / sau a proceselor decizionale organizaționale?**



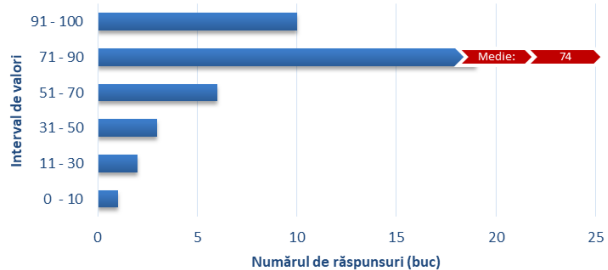
**6.1.6. Are grijă să monitorizeze și să răspundă la sugestiile, observațiile și reclamațiile clienților?**



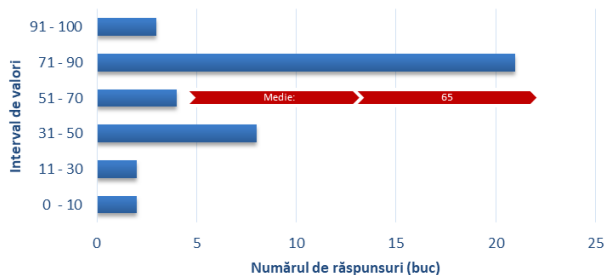
**6.1.7. Rezultate obținute în ceea ce privește transparența și reducerea timpului de administrare?**



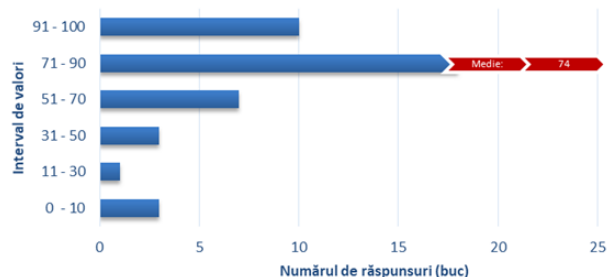
**6.1.8. Cantitatea și calitatea informațiilor accesibile și disponibile clienților?**



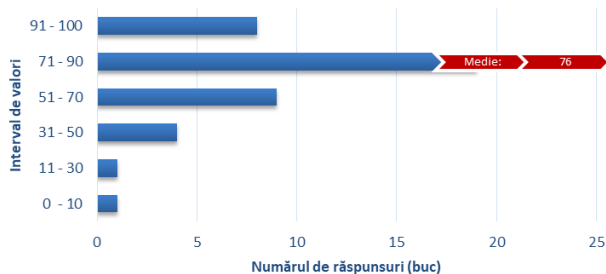
### 6.1.9. Simplificarea administrării, înțelegerea deciziilor, înțelegerea limbajului acestora?



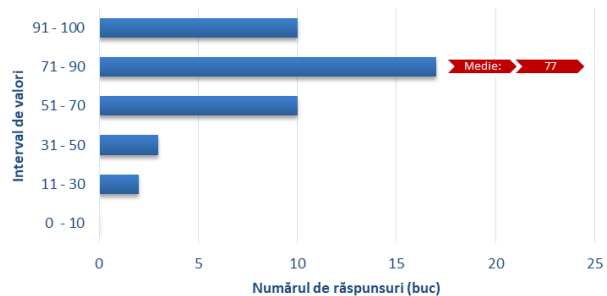
### 6.1.10. Adecvarea, accesibilitatea clădirilor (spațiilor) pentru primirea clienților?



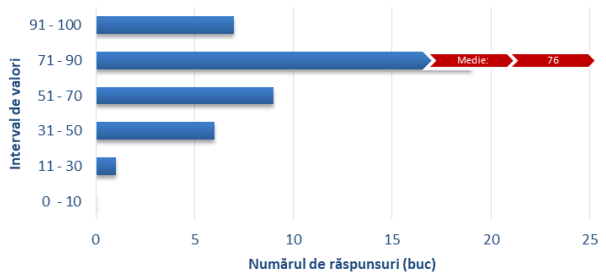
### 6.1.11. Conformitatea cu standardele de calitate (ex. Legalitatea deciziilor, ordinelor, corectitudinea profesională)?



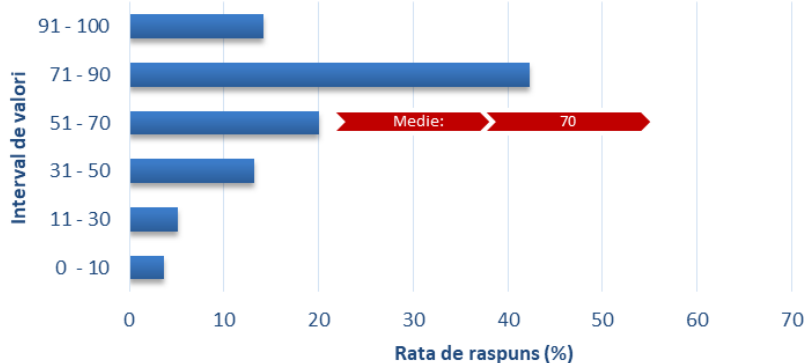
### 6.1.12. Respectarea termenelor procedurale?



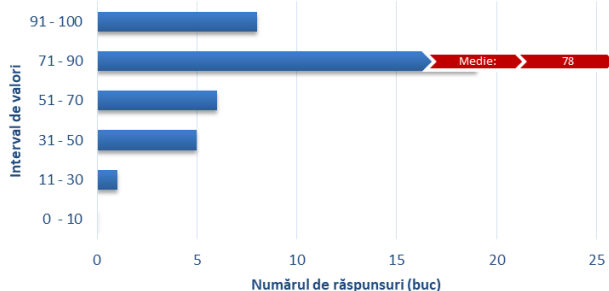
### 6.1.13. Calitatea consultanței profesionale și a altor activități de sprijin oferite clienților?



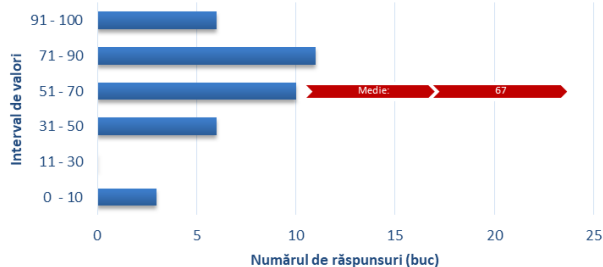
## 6.1. Evaluați ce rezultate a obținut CJH în satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților săi în următoarele domenii!



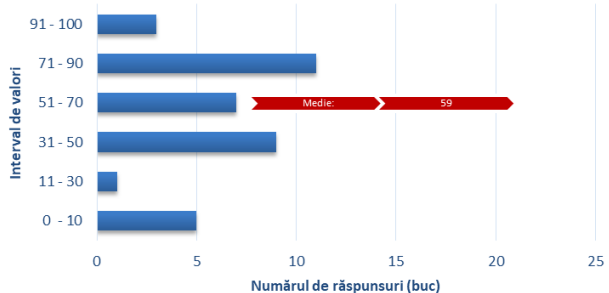
### 6.2.1. Respectarea termenelor procedurale?



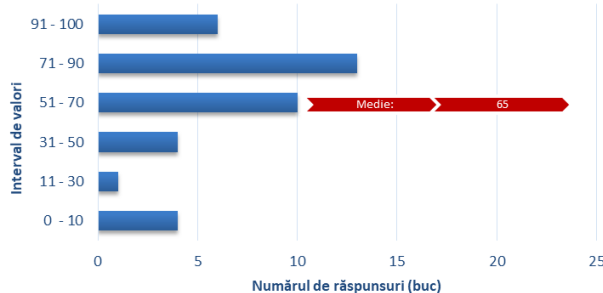
### 6.2.2. Modificări ale numărului de contestații și obiecții depuse?



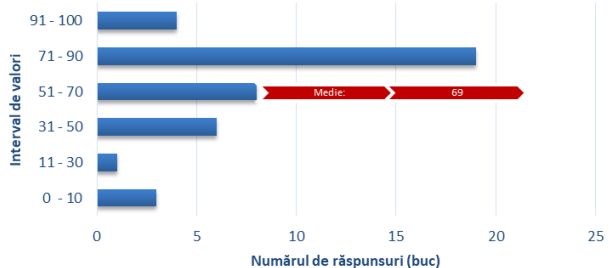
### 6.2.3. Evoluarea numărului de reclamații?



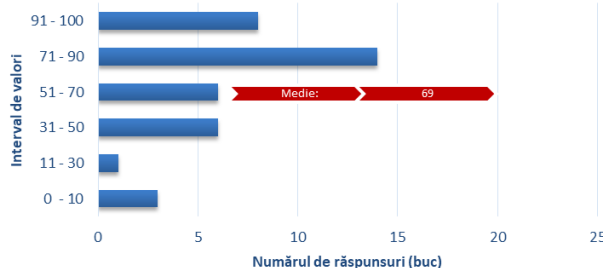
### 6.2.4. Evoluția duratei procedurilor de tratare a reclamațiilor?



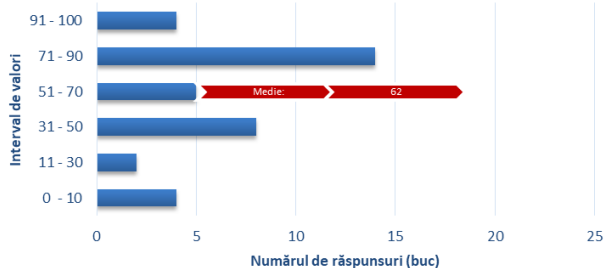
### 6.2.5. Realizări în creșterea (menținerea) încrederii publicului în CJH?



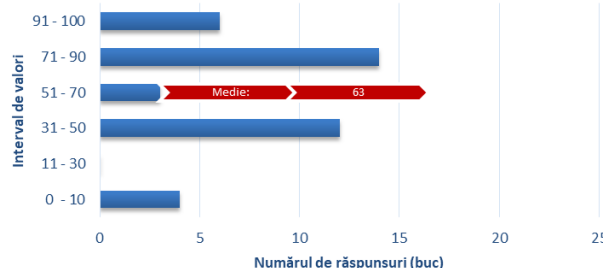
### 6.2.6. Respectarea termenelor de administrare date pentru examinarea cererilor de contestații și obiecții?



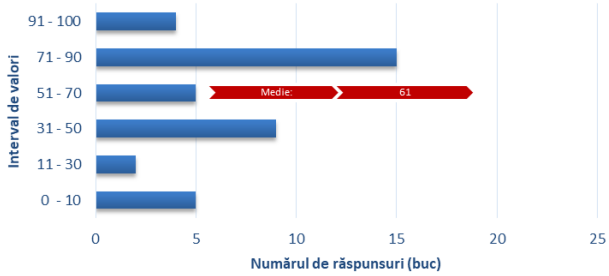
### 6.2.7. Evoluția timpul necesar administrării reclamațiilor și contestațiilor?



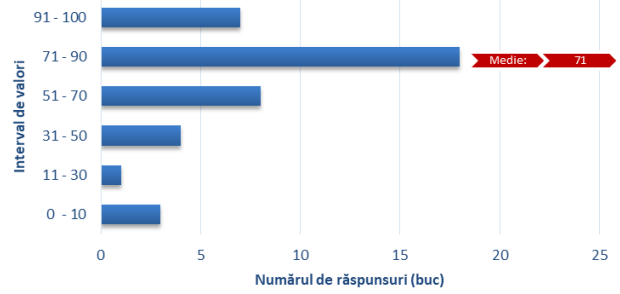
### 6.2.8. Realizări în dezvoltarea abilităților de comunicare eficiente și adecvate ale personalului în relațiile cu clienții?



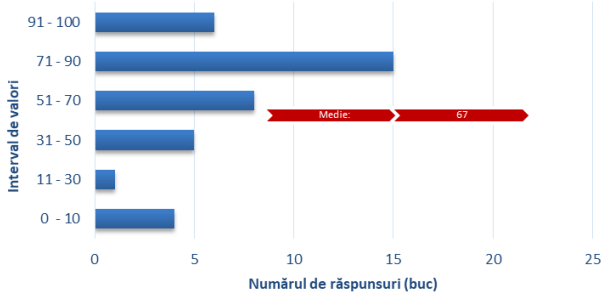
### 6.2.9. Evoluția preluării și utilizării sugestiilor și observațiilor clienților?



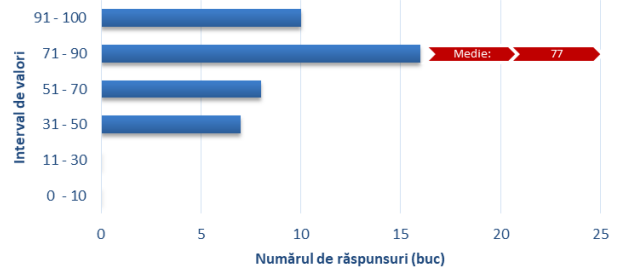
### 6.2.10. Funcționează într-un mod orientat pe client?



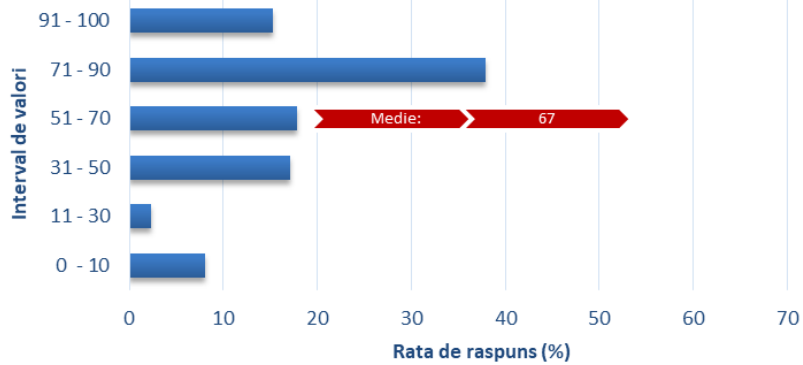
### 6.2.11. Rezultate obținute în domeniul relațiilor cu clienții?



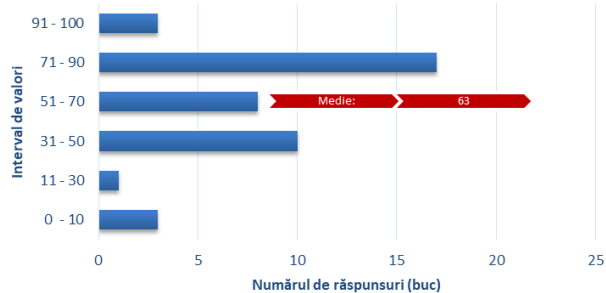
### 6.2.12. Respectarea legislației, standardelor de servicii, cerințelor profesionale?



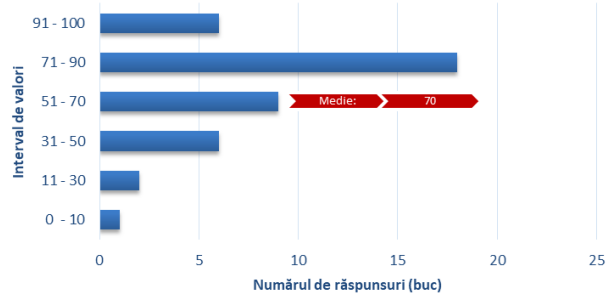
## 6.2. Evaluati ce rezultate a obținut CJH în satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților săi în următoarele domenii!



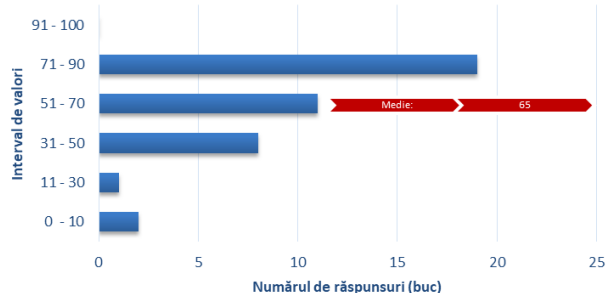
### 7.1.1. Recunoașterea externă a CJH?



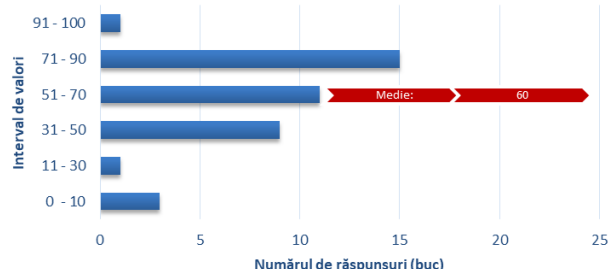
### 7.1.2. Performanța CJH în întregime?



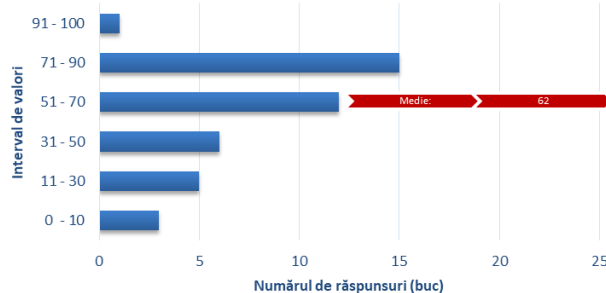
### 7.1.3. Judecarea CJH de către părțile interesate și parteneri?



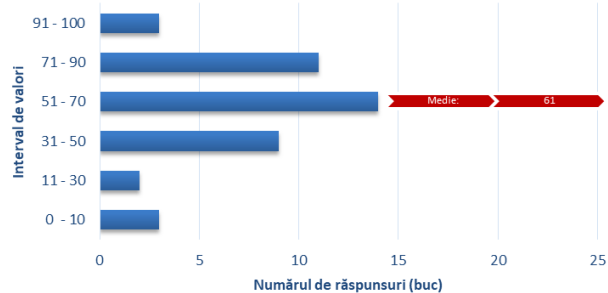
### 7.1.4. Judecarea CJH de către grupurile de interese și organizațiile profesionale?



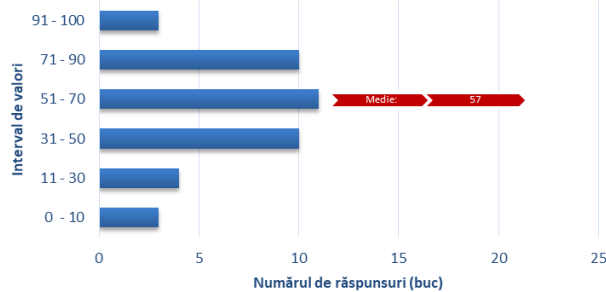
### 7.1.5. Satisfacția față de managerii de vârf (leadership)?



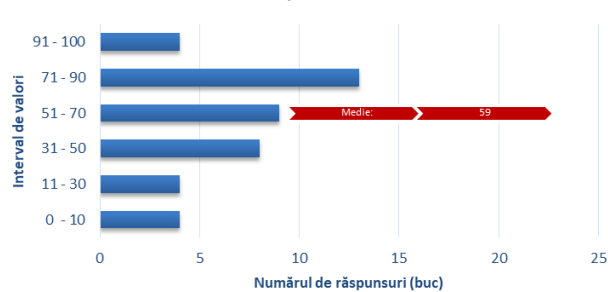
### 7.1.6. Satisfacția față de managerii de la nivel mediu?



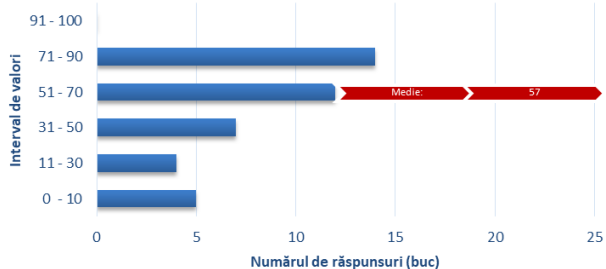
### 7.1.7. Planificarea și organizarea proceselor de lucru ale CJH?



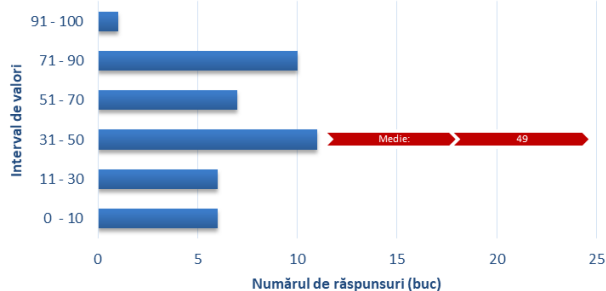
### 7.1.8. Capacitatea managerilor de vârf și de mijloc de a se schimba și de a inova?



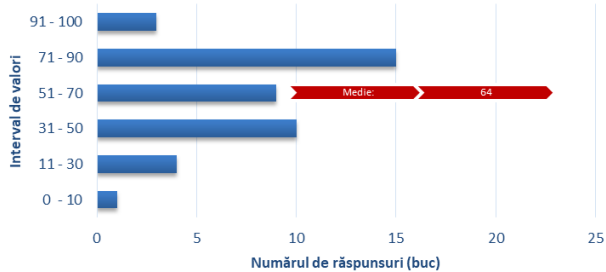
**7.1.9. Realizări privind atmosfera la locul de muncă și cultura organizațională?**



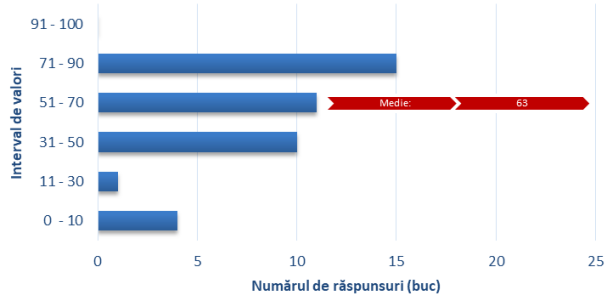
**7.1.10. Gradul de satisfacție cu oportunitățile recreative?**



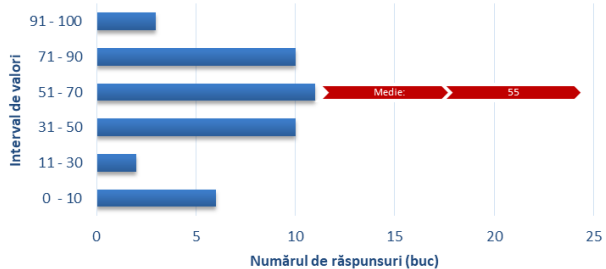
**7.1.11. Gradul de satisfacție privind abordarea CJH față de problemele sociale și de mediu?**



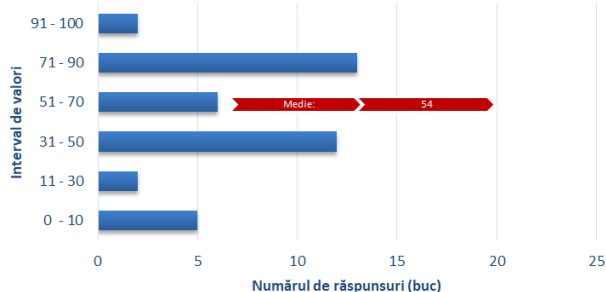
**7.1.12. Șanse egale și tratament corect în organizație?**



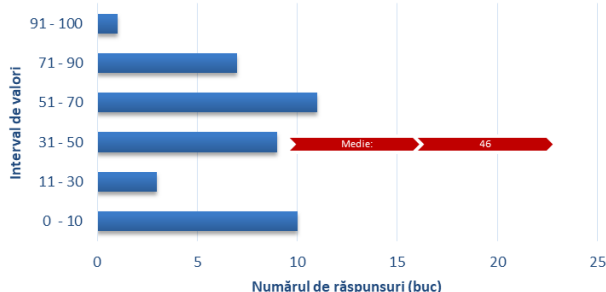
**7.1.13. Realizări în echilibrarea vieții profesionale și a vieții de familie și a problemelor personale?**



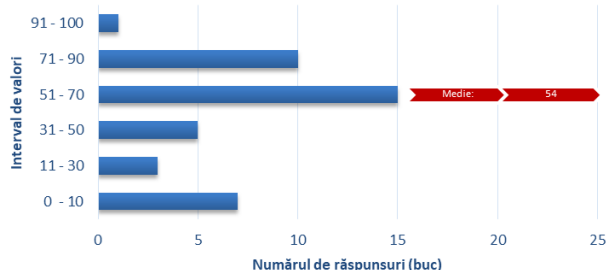
**7.1.14. Judecarea politicii de personal CJH?**



**7.1.15. Motivarea angajaților?**

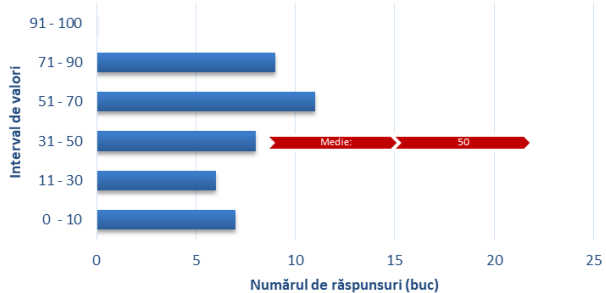


**7.1.16. In cadrul CJH are loc evaluarea bazată pe performanță a funcționarilor publici?**

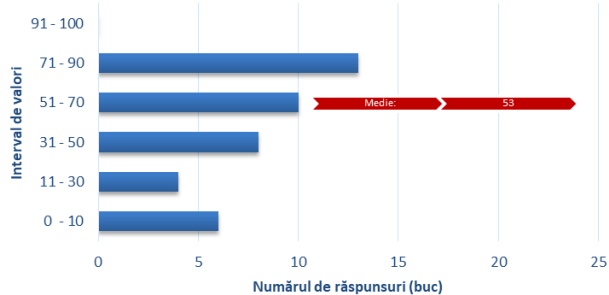




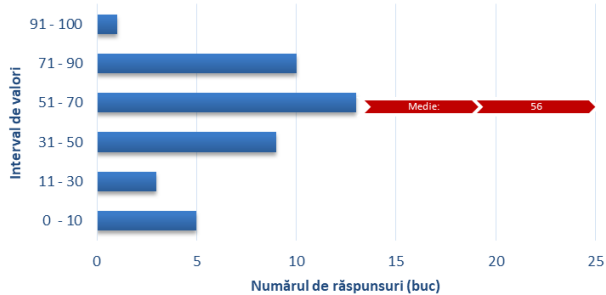
### 7.1.17. Satisfacția cu implicarea în procesele decizionale?



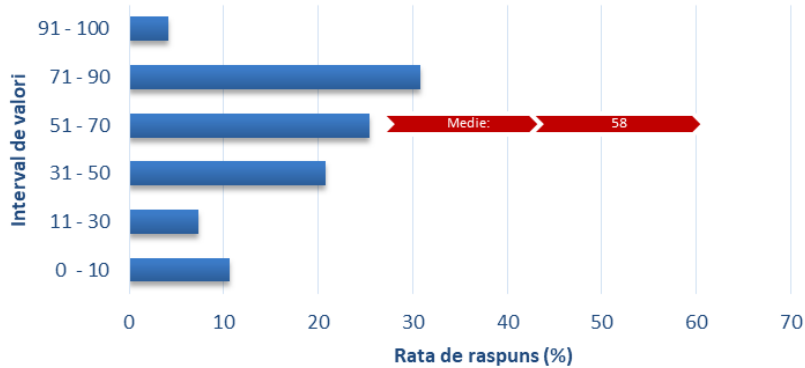
### 7.1.18. Satisfacție cu implicarea în activități de dezvoltare?



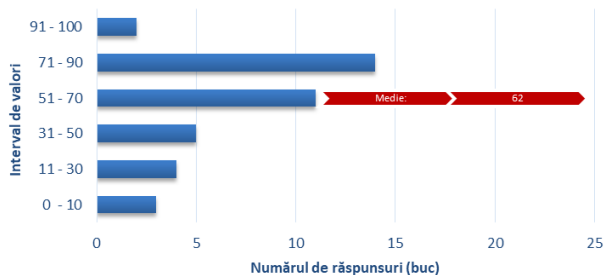
### 7.1.19. Satisfacție privind comunicarea internă?



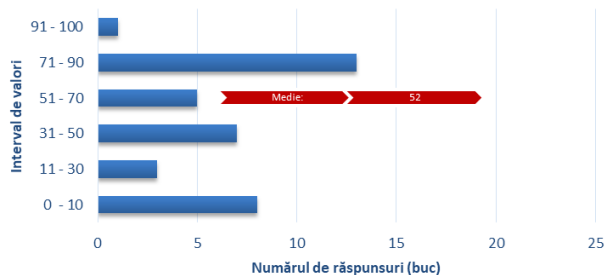
### 7.1. Evaluată rezultatele obținute de CJH în ceea ce privește satisfacția și motivația propriilor angajați!



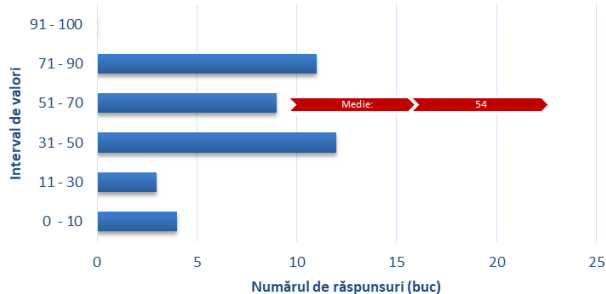
**7.2.1. Rata de absenteism și boală (rating mai mare dacă acesta este mai mic)?**



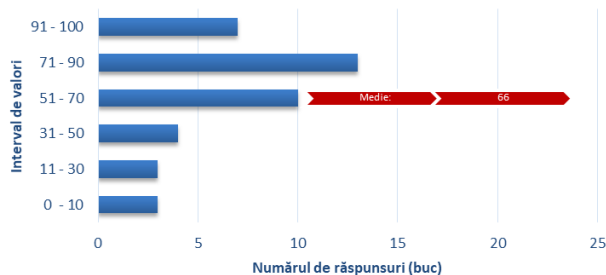
**7.2.2. Numărul de plângeri și litigii la locul de muncă (rating mai mare dacă este mai mic)?**



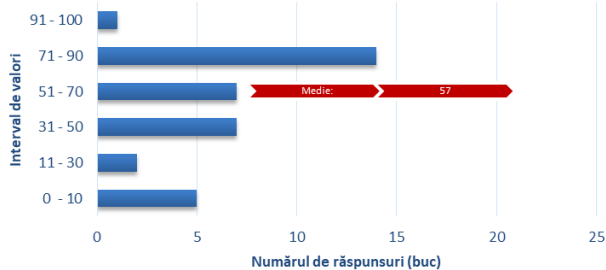
**7.2.3. Nivel fluctuației?**



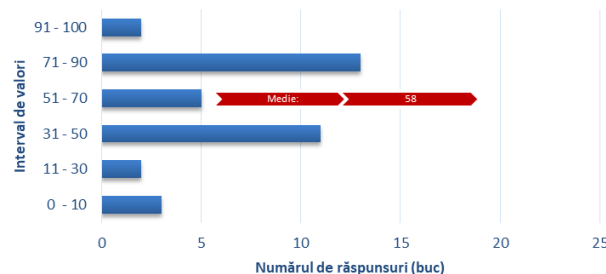
**7.2.4. Utilizarea programului de lucru, respectarea programului lor?**



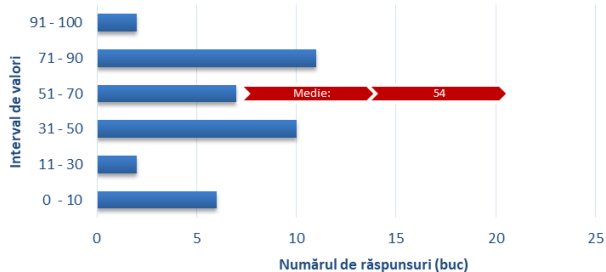
**7.2.5. Rezultatele auditurilor și evaluărilor externe ale performanței CJH?**



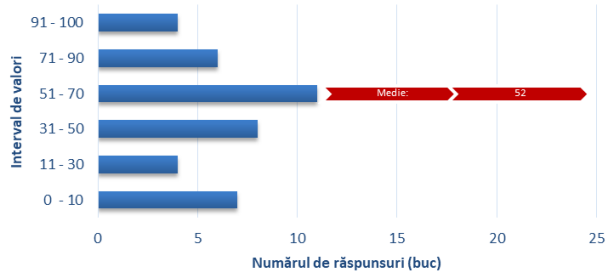
**7.2.6. Rezultatele aplicării evaluării performanței individuale?**



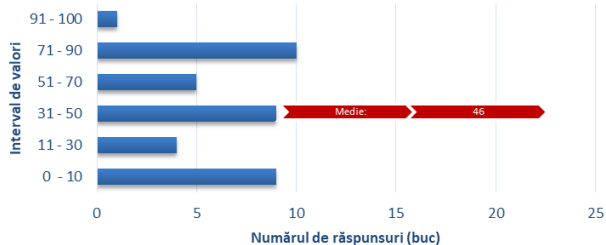
**7.2.7. Ponderea participării la formări profesionale și formarea continuă?**



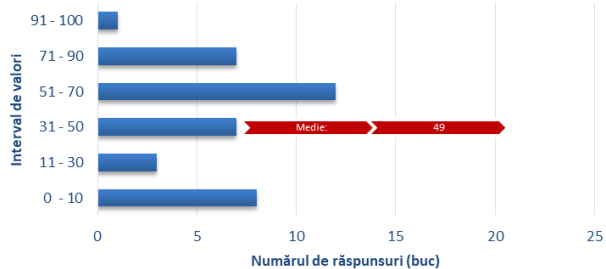
**7.2.8. Utilitatea instruirilor realizate și a instruirilor de formare continuă?**



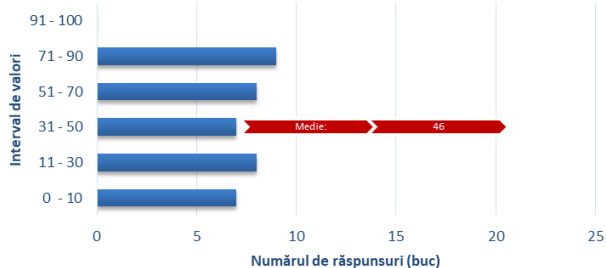
**7.2.9. Satisfație privind încurajarea și instruirea cu sprijinul organizațional în domeniul limbilor străine ECDL pentru funcționarii publici?**



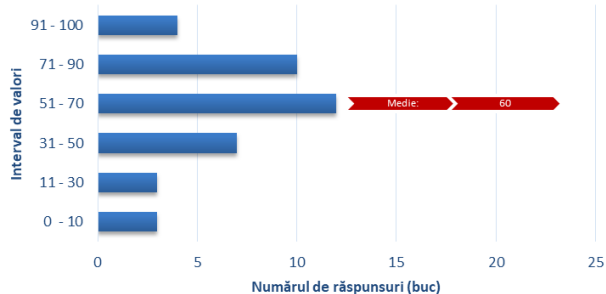
**7.2.10. Gradul de participare la dezvoltări**



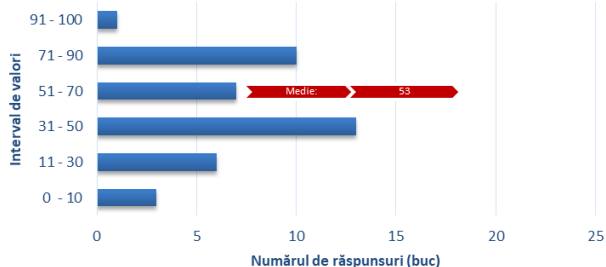
**7.2.11. Gradul de participare la evenimentele CJH neobligatorii?**



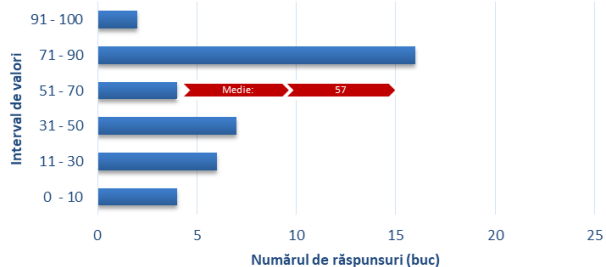
**7.2.12. Extinderea activității în ateliere?**



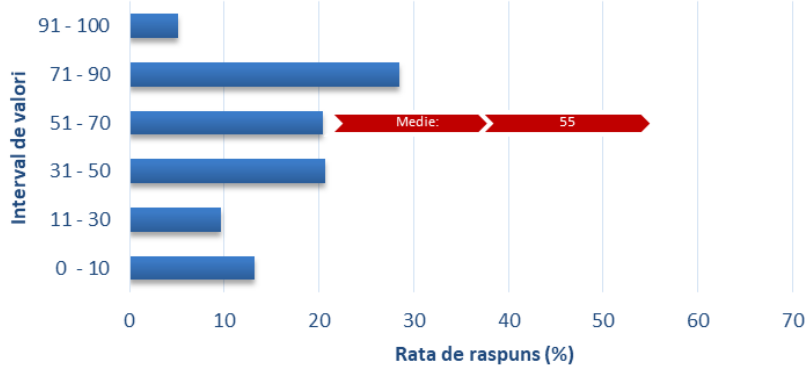
**7.2.13. Dorința de a accepta schimbarea în rândul angajaților?**



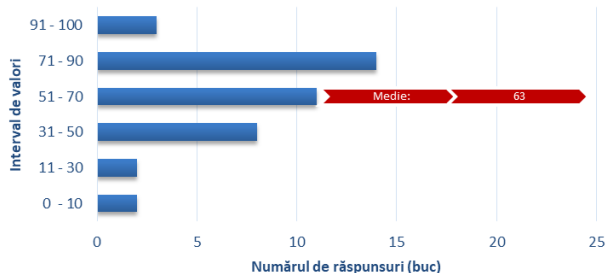
**7.2.14. Gradul de disponibilitate a angajaților de a obține rezultate suplimentare în circumstanțe speciale?**



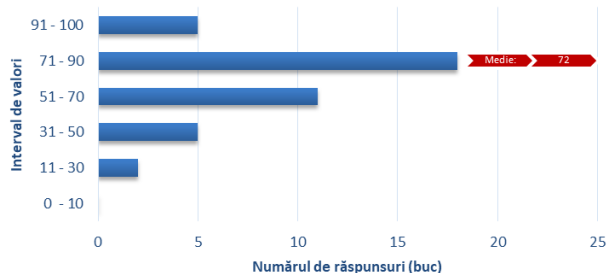
**7.2. Evaluati ce rezultate a obținut CJH în ceea ce privește rezultatele personalului!**



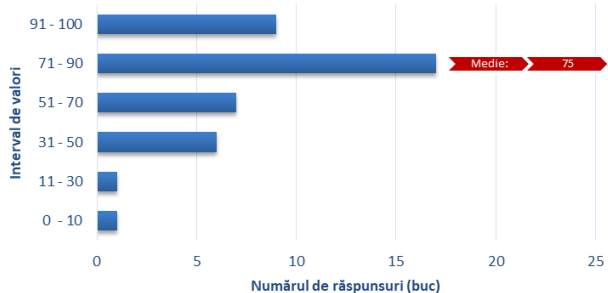
**8.1.1. Este impactul activităților CJH favorabil în ceea ce privește ramurile și domeniile economice afectate?**



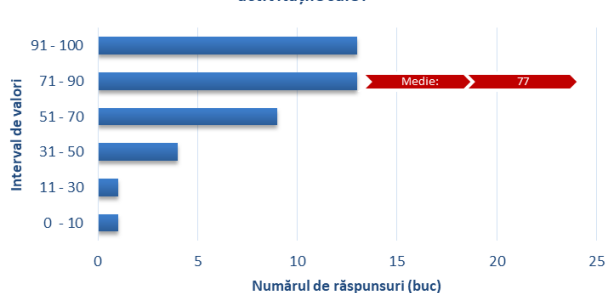
**8.1.2. Sunt adecvate relațiile sociale ale CJH (cu comunitățile locale, părțile interesate)?**



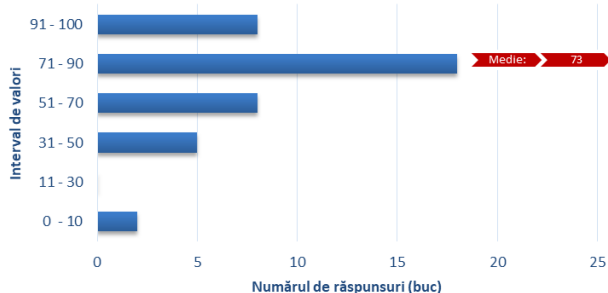
**8.1.3. Se comportă etic în cadrul funcționării?**



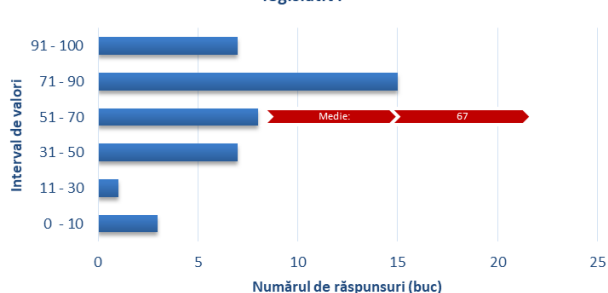
**8.1.4. CJH încurajează comportamentul care respectă legea în activitățile sale?**



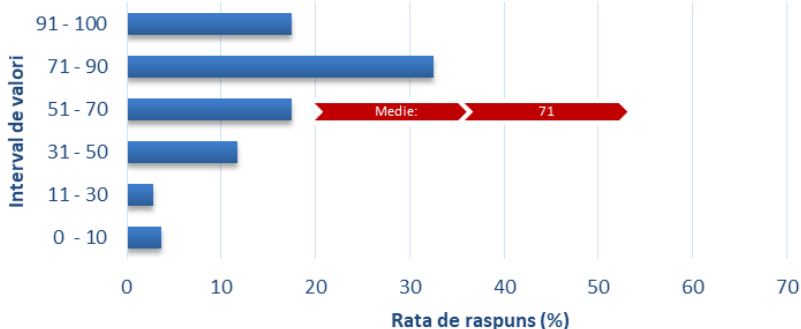
**8.1.5. CJH își îndeplinește scopul în utilizarea fondurilor UE ?**



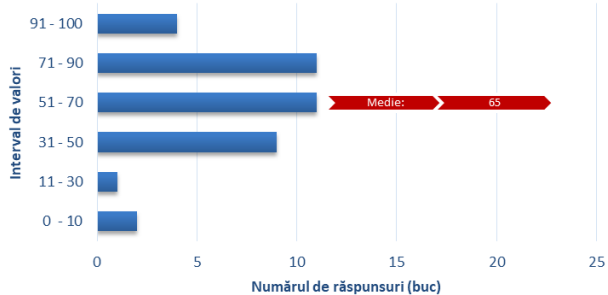
**8.1.6. Prin activitățile sale, influențează calitatea procesului legislativ?**



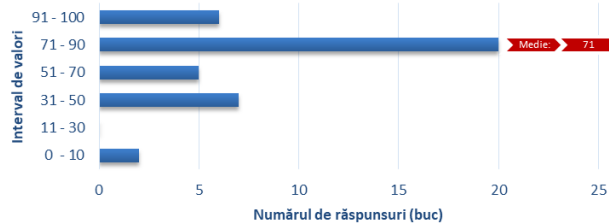
**8.1. Evaluati impactul performanței CJH asupra mediului tău social. Cum percepe comunitatea performanța organizațională (măsurarea percepțiilor).**



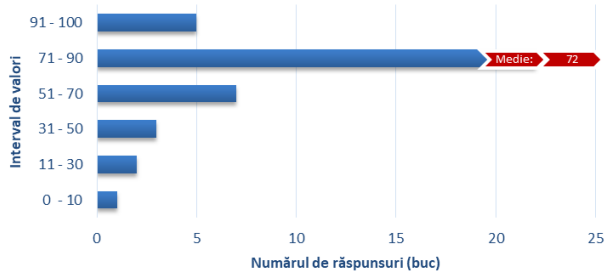
### 8.2.1. Este adecvată acceptarea socială a CJH?



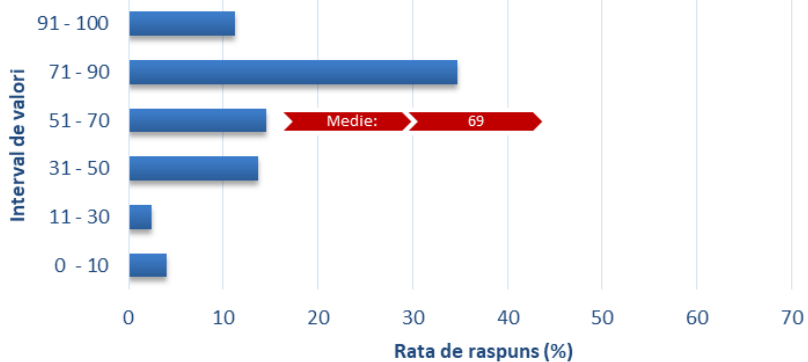
### 8.2.2. Participă CJH cu succes la proiecte de dezvoltare din UE și la nivel național și la schimburi de experiență dobândite în timpul îndeplinirii sarcinilor sale, cu scopul de a-și transfera experiența?



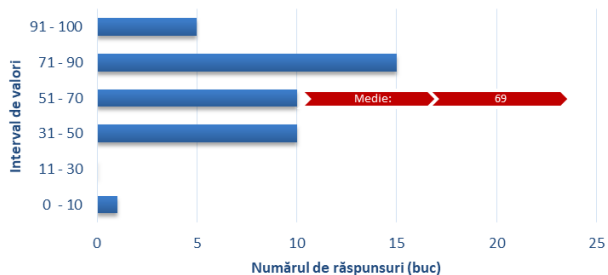
### 8.2.3. Se străduie să pastreze resursele și să mențină capacitatea pe parcursul activităților sale?



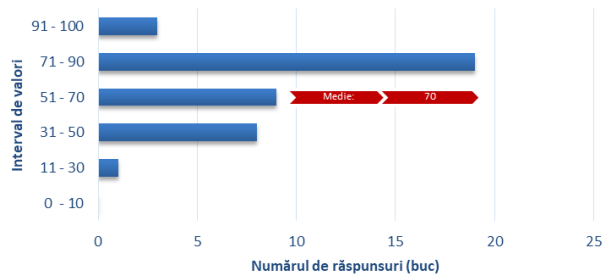
## 8.2. Evaluați impactul performanței CJH asupra mediului tău social!



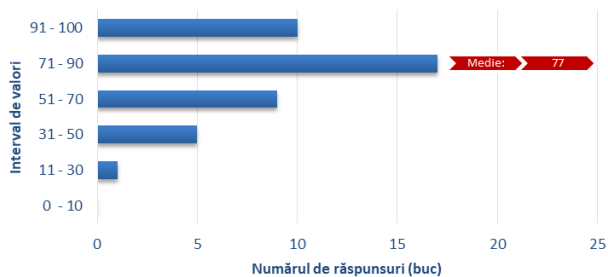
**9.1.1. Eficacitatea funcționării sale (atinge obiectivele stabilite)?**



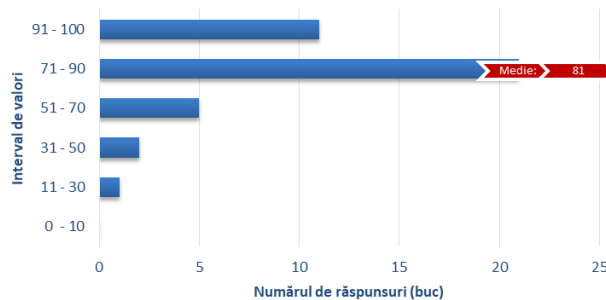
**9.1.2. Eficiența funcționării sale (utilizarea optimă a resurselor)?**



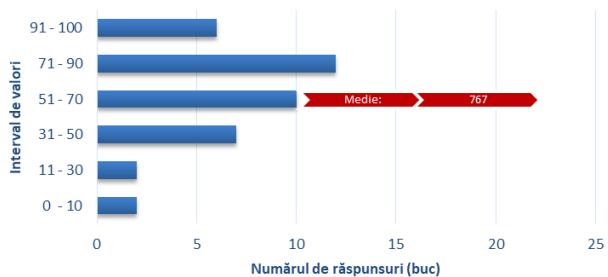
**9.1.3. Funcționarea sa respectă legea și regulamentele interne ale organizației?**



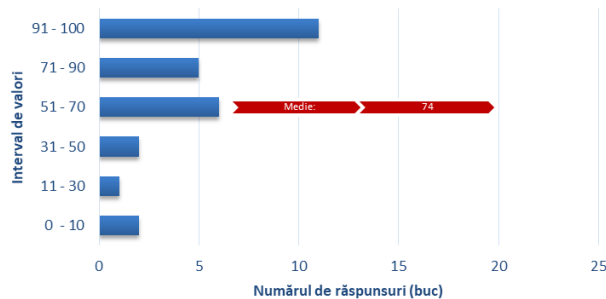
**9.1.4. Respectă termenele legale?**



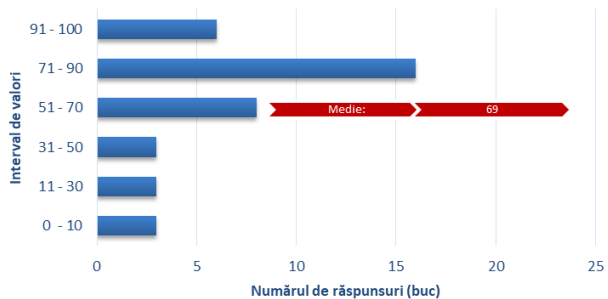
**9.1.5. Evaluează și utilizează în mod adecvat experiența auditurilor efectuate?**



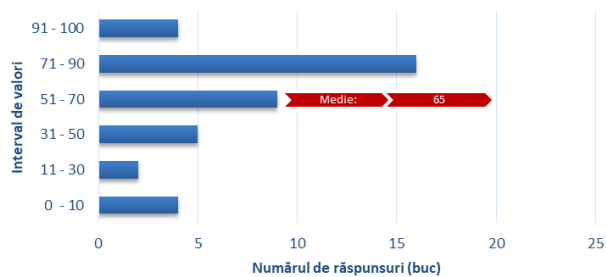
**9.1.6. Respectarea standardelor legale de calitate?**



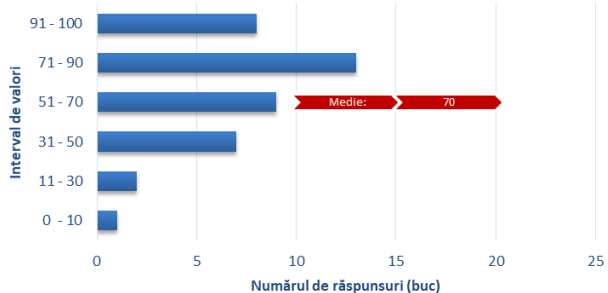
**9.1.7. Utilizarea rezultatelor auditurilor interne și externe?**



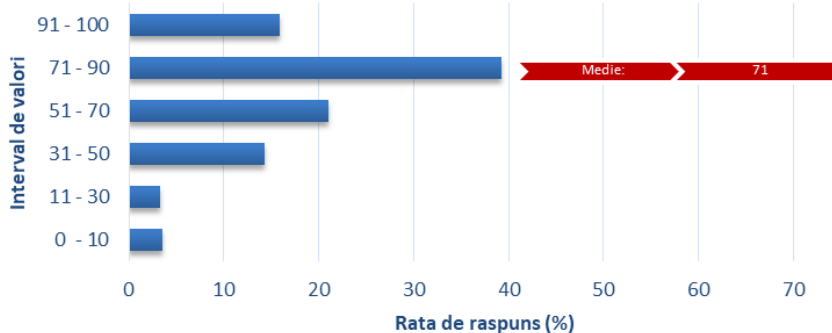
**9.1.8. Performanța sa în comparație cu alte organizații interne sau din străinătate angajate în activități similare?**



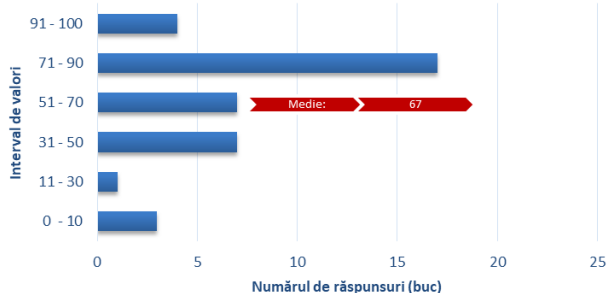
### 9.1.9. Funcționează într-un mod rentabil?



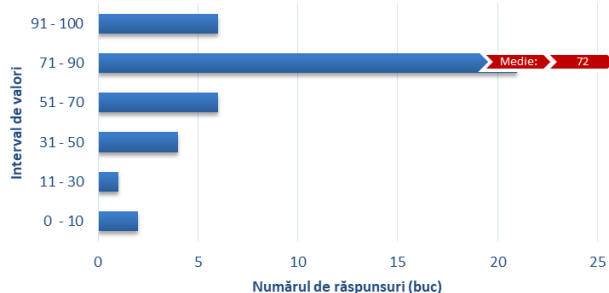
### 9.1. Evaluați următoarele domenii ale performanței CJH! Rezultatele externe ale HMT în atingerea obiectivelor stabilite (rezultate și valoare publică).



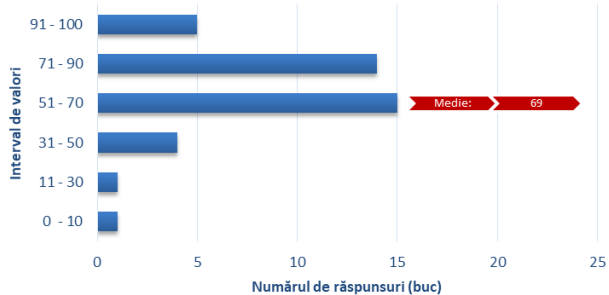
### 9.2.1. Implica cu succes in activitătil sale partenerii?



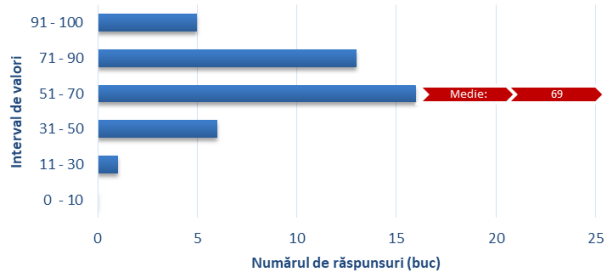
### 9.2.2. Relațiile și colaborările dvs. externe sunt eficiente?



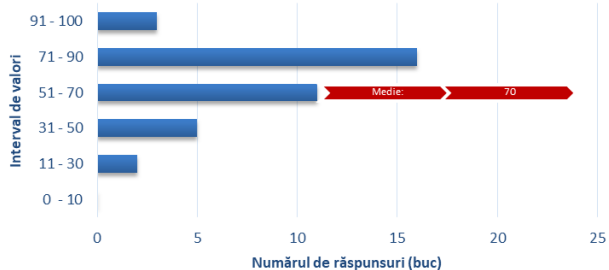
### 9.2.3. Abilitățile de dezvoltare și de inovare sunt bune?



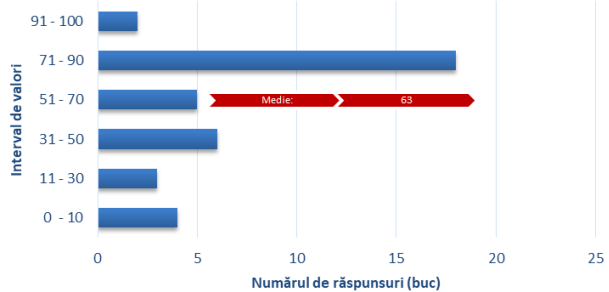
### 9.2.4. Utilizează instrumentele și capacitățile IT la un nivel ridicat?



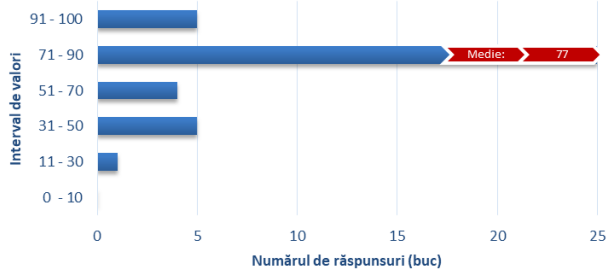
### 9.2.5. Corespunde cu reglementările interne și cerințele de calitate?



### 9.2.6. Rezultatele propriilor audituri interne sunt adecvate?



### 9.2.7. Se gospodărește corect, în conformitate cu planul său bugetar?





### 9.2. Evaluati următoarele domenii ale performanței CJH! Rezultatele interne ale CJH în atingerea obiectivelor stabilite.

