



Aldebrő Körjegyzőség Szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



5. részfeladat – Pályázati kiírás 5. területe

A hivatal belső egységei közötti együttműködés javítása



Készítette: **SKC Consulting Kft.**

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

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821

Az Aldebrói Polgármesteri Hivatal

Aldebrói Polgármesteri Hivatal belső együttműködésének javításának érdekében a hivatal minden dolgozóval interjút készítettünk, hogy feltárjuk feladataikat és tevékenységeiket.

Az interjúk alapján körvonalazódott, hogy az önkormányzat alapvetően pozitív környezetben működik, a kollégák általában szakmailag jól felkészültek, nyitottak a fejlődésre, illetve segítőkészek, az intézmények vezetői aktívak. A polgármester konstruktívan részt vesz a hivatal életében, jó kapcsolatot tart fent a képviselőtestülettel, ami a helyi közérdek mentén hozza döntéseit. A körjegyző, munkájával kapcsolatban mindenki elismerően nyilatkozott, méltatták az eddig elért eredményeiket.

Ugyanakkor a hivatalnak szembe kell néznie jó néhány problémával, és meg kell tudnia őket oldani. Meg kell szüntetnie az egyenlőtlen leterheltségeket, az erőforrásokat akár a folyamatok, akár a struktúra megváltoztatásával ésszerűen kell elosztania.

Nem elég azonban csak az eljárási rendet meghatározni, olyan célokat kell deklarálni, melyek megszabják azt, hogy hogyan működjön a szervezet, illetve, hogy mi az általános elvárás a munkatársak felé azzal kapcsolatban, hogy miként képviseljék a szervezetet, hogy ezáltal egységes szervezeti kultúrát hozhassanak létre.

Törekedni kell arra, hogy az önkormányzat megadott standardok alapján kommunikáljon ügyfelei felé, ezzel koherens képet sugározva önmagáról. Létre kell hozni egy közös adatbázist, ahonnan elérhetőek az egységes formanyomtatványok, mintalevelek, levélpapírok, melyek által az önkormányzat hivatalos formában tud kommunikálni partnereivel..

Ehhez a projekt keretében beszerzésre kerülő szoftver is segítséget nyújt, melyet ONR rendszernek neveznek. Ez a rendszer a hivatal főbb szervezeti egységei, azaz az irodák, bizottságok, valamint a testület egymás közötti kommunikációját segíti. A rendszer továbbá modern informatikai eszközei által segítséget nyújt a hivatali egységek és a polgárok közötti kommunikáció fejlesztéséhez is. A rendszer internetes alapon nyugszik, így képes adatokat szolgáltatni a hivatal weboldala felé, melynek köszönhetően az adatáramlás átláthatóbb és

követhetőbb. A rendszer moduláris felépítésének köszönhetően, minden modul kapcsolatban áll egymással, s mivel közös adatbázisra épülnek, ezért kiépíthetők adathidak és keresztivatkozások.

A projekt során feladatunk volt, hogy a hivatalba beérkező összes, az állampolgároktól vagy hivatali alkalmazottaktól érkező, és a Képviselőtestületet, vagy valamely Bizottságot érintő javaslatot és kérést feldolgozva egy olyan rendszerbe állítsuk, melynek segítségével a testületi és bizottsági ülések elé történő terjesztési folyamat egyszerűbben kezelhető. Emellett az ülésekre történő anyagok és meghívók elkészítése, az ugyanitt végbemenő napirendek összeállítása és a határozatok létrejötte, az ügyek életciklusának kezelésével, mind gyorsabbá és rendszerezettebbé váljon.

Az ügyek kezelése során folyamatos dokumentálás történik, így az információvesztés hibája gyakorlatilag a nullára csökken. Emellett további előnye a rendszernek, hogy az adatokat csupán egyszer kell felvinni, melyek a relációs adatbázisnak köszönhetően minden érintetthez eljutnak.

A szabályok megalkotása során kiemelt figyelmet kell fordítani a felelősségi körök tisztázására, arra, hogy ezek jól definiáltak és elhatároltak legyenek egymástól. Jelenleg nem ritkán előfordul, hogy két ügyintéző között leesik egy-egy feladat, mert az nincs konkrét személyhez-pozícióhoz kötve. A nem körülhatárolt feladatkör ráadásul frusztrálólag hat a munkatársakra is, akik nem tudják, hogy mi az elvárás velük szemben, aminek meg kell felelniük. Ennek a helyzetnek a megoldására jó apropó lehet az aktuálisan zajló munkaköri leírások rendbe tétele, erre a későbbiekben térünk ki bővebben.

Jelenleg a hivatalban nem minden területen megoldott a helyettesítés. Törekedni kell arra, hogy minden egyes dolgozó esetében legyen egy olyan kolléga, aki beelát annyira az illető feladataiba, hogy annak esetleges munkából való időszakos kiesése ne járjon munkafolyamatok megakadásával.

Az alkalmazottak többsége érzi úgy, hogy a kompenzáció nem az érdemek alapján történik. Ennek a problémának a kezelésére nagy hangsúlyt kell fektetni, mivel ez a motivációt erősen csökkenti. Olyan kompenzációs rendszert kell kialakítani a TÉR-hez kapcsolódóan, mely az egyéni teljesítményekkel áll arányban. Emellett tudatosítani kell a kollégákban, hogy adott esetben negatív következményekkel jár rájuk nézve, ha kiderül, hogy nem kellő diszkrécióval kezelik a kompenzáció kérdését.

A folyamatok és az egységes ügymenet gördülékenységét akadályozza az a lakosság részéről kialakult szokás, hogy a különböző panaszokkal, problémákkal a hivatali utat megkerülve egyenesen a polgármesterhez fordulnak, aki ügyfélbarát szemléletet követve általában nem tér ki a megkeresések elől. A folyamatok hatékonysága, nyomon követhetősége szempontjából viszont az lenne a szerencsés, ha ezek az ügyek is a hivatalos utat járnák be.

Az infrastrukturális háttér nagyon gyenge; többek közt a hivatal helyiségei is nagyon leromlott állapotúak, zsúfoltak.

Vannak bizonyos adottságok, amiken nem, vagy csak nagyon kis részben lehet változtatni. Ilyen például, hogy az alaphér tekintetében a jogszabály által meghatározott keretek között lehet mozogni. Ennek kapcsán az erkölcsi és szakmai megbecsülés fontossága még nagyobb szerephez jut a vezetők részéről, valamint felértékelődik a TÉR szerepe is, amivel a jutalmazási rendszert szorosan össze kell kapcsolni. Szintén motiváló szerepe lehet annak, ha a munkatársak el tudnak jutni különböző szakmai képzésekre. Mivel az erre fordítható keret szűkös és nem lehet minden tanfolyamra, tréningre az összes kollégát elküldeni, egy jó lehetőség arra nézve, hogy egyrészt a tudást a szervezet minél több kollégája számára elérhetővé tegyünk, másrészt a kollégát motiválttá tegyünk abban, hogy a képzésen minél jobban igyekezzon elsajátítani az ott elhangzottakat, az, hogy a tanultakat egy előadás keretében tovább adja az érdeklődő munkatársaknak.

Esett már szó ebben a részben a kommunikáció hiányosságairól. Ez az egyik gyenge pontja a hivatalnak. A fentről lefelé, lentől felfelé, a területek közötti, valamint a hivataltól az ügyfelek felé történő kommunikáció erős fejlesztésre szorul. A fentről jövő információk általában osztályvezetői szinten akadnak el, többek között a rendszeres értekezletek hiányából fakadóan és a munkatársi szintre már nem, vagy csak késve és nem a megfelelő csatornákon keresztül jutnak el. A munkatársak a visszacsatolásban vannak nagyon

elmaradva, amiből kifolyólag a vezetők nincsenek tisztában naprakészen azzal, hogy a beosztottaik mivel foglalkoznak, illetve a kiadott feladatok hol tartanak. A hivatalnak az ügyfelek felé történő kommunikációban is jelentősen fejlődnie kell. A munkatársak az ügyfelek problémáihoz való hozzáállásáról alapvetően elmondható, hogy kifejezetten rugalmas és ügyfélbarát. Mindez jelentősen javíthatná a hivatalról kialakult képet a lakosság körében, csak annyit kéne megtenni a dolog érdekében, hogy ezt az attitűdöt a szervezet hivatalosan is zászlóra tűzve kommunikálja. Így a holdvilág-effektus révén minimális befektetéssel jelentősen javítani lehet a hivatal megítélésén. Ez persze csak akkor működhet, ha a munkatársak valóban odafigyelnek a rendszeres és pontos tájékoztatásra, visszajelzésekre az ügyfelek felé.

Az egyes területek közti kommunikáció hiányosságait nagyon jól megmutatták mind a személyes interjúk, mind az ugyanezekre a tapasztalatokra ráerősítő szervezeti kérdőív. Az osztályok elszigetelten működnek egymástól, nem tudnak egymás munkájáról, nem ismerik egymást kellően és nem is kíváncsiak egymás munkájára. Az új szabályok megalkotásával a területek többségén rendeződtek a folyamatok, de ezek nem minden esetben ívelnek át az osztályokon, illetve nem minden szervezeti egység munkafolyamata vált teljesen gördülékennyé. További problémát jelent, hogy a kollégák sokszor nem az új, hanem az előzőekben megszokott szabályokat követik, nehezen szakadnak el azoktól. Szintén problémát jelent, hogy az eddig megszokott munkamorál miatt a kollégák egy részénél szükséges a folyamatos vezetői felügyelet a munka során, máskülönben az időgazdálkodással problémák lehetnek. A kollégák hajlamosak nem figyelembe venni, hogy a megadott határidők nem a saját munkájuk végét jelentik, hanem azzal még másnak is feladata van a kijelölt időpontig, így sok a csúszás. A hivatalon belüli határidők megadásával feltehetőleg orvosolható lenne a probléma.

Nem minden dolgozó realizálja a saját szerepét a költségvetési keret betartásában, emiatt fontos tudatosítani a kollégákban, hogy a hivatalnak is végesek az erőforrásai, így elvárt tőlük, hogy kerüljék azoknak indokolatlan igénybevételét.

A szervezeti egységek átvilágítását követően új munkaköri leírások készülnek, melyeket igyekeztünk az egyes munkakörökre egységesen meghatározni. Az új munkaköri leírások

elkészítésekor meghatároztuk az adott munkakörhöz tartozó közvetlen feladatokat, a képviselőtestület működésével összefüggő feladatokat, az adott osztály működésével kapcsolatos tevékenységeket. Az adott munkakör ellátásához a megfelelő hatáskör is biztosítva lett, meghatározásra kerültek továbbá az adott munkakört betöltő személy szervezeti kapcsolatai, felelőssége, valamint helyettesítése is. Tehát a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása érdekében az egyes osztályokon tisztséget betöltő személyek külső és belső kapcsolatai is meghatározásra kerültek. Minden egyes szervezeti egységre külön meghatároztuk az elvégzendő feladatok körét.

Ezen új szabályozásoknak köszönhetően már elkerülhetők az esetleges duplikációk, így senki sem dolgozik feleslegesen.

Aldebrő, 2010. március

Workshop-forgatókönyv

Workshop 1. napja		
Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 9:30	Közelítés a témához Az elérendő célok kitűzése	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek
9:30 – 11:00	Folyamatátvilágítási tevékenységek története, módszertana	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop
11:00 – 11:15	Kávészünet	
11:15 – 12:45	Folyamatátvilágítás a gyakorlatban (két fős csoportokban) Stabilitási faktorok készítése	<ul style="list-style-type: none"> • színes pálcikák • post-it • flipchart • filcek
12:45 – 13:45	Ebédészünet	
13:45 – 14:30	Az elkészült faktorok értékelése és javaslatok az aldebrői alkalmazásukra	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek • A4-es lapok • tollak
14:30 – 15:45	Elméleti rész a csapathatékonyság csoportdinamikai vonatkozásairól Jelenállapot-elemzés	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • filcek • A4-es lapok
16:45 – 17:30	Konklúzió és levezető „játék” (A logisztika varázsa”)	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek • hurkapálca

		<ul style="list-style-type: none"> • cellux
--	--	--

Workshop 2. napja		
Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 10:00	Előző nap tapasztalatainak megbeszélése és optimalizálás	<ul style="list-style-type: none"> • filcek • flipchart • post-it
10:00 – 12:00	„Mi hátráltatja a jó szolgáltatást?” feladat elvégzése Értékelés	<ul style="list-style-type: none"> • tollak • A4-es lapok • filcek
12:00 – 14:00	A folyamatokban lévő veszteségek csökkentése a Lean Office „pillanat-beavatkozásai” segítségével (elméleti rész, gyakorlati szimuláció egy résztvevő bevonásával)	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • flipchart • színes pálcikák
14:00 – 14:45	Ebédszünet	
14:45 – 16:30	Húzórendszerek használata az ügyintézésben „Húzó-vonó” példafeladat végrehajtása	<ul style="list-style-type: none"> • A4-es lapok • szerepkártyák
16:30 – 17:15	Lezárás Feedback	

5. célterület:

A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.

1. Mióta dolgozik a körjegyzőségi hivatalban?
2. Hány éve dolgozik hasonló területen?
3. Milyen végzettséggel rendelkezik?
4. Milyen munkaidőben dolgozik a hivatalban?
5. Milyen feladatkört lát el a hivatalban?
6. Milyen a feladatmegosztás, kinek mi a feladata a hivatalban?
7. Megoldott-e a helyettesítés a hivatalban, melyek az egyes felelősségi körök?
8. Van-e a felelősségi köröket és az együttműködési formákat szabályozó előírások?
9. Jellemző-e a teljesítményarányos elismerés, megfelelőnek érzi-e a kompenzációs rendszert?
10. Vannak-e továbbképzési lehetőségek? Van-e pénzügyi keret a továbbképzési feladatok finanszírozására?
11. Jellemzők-e a nem hivatalos lakossági megkeresések, mennyi időt vesz el a munkaidőből?
12. Milyennek értékelné az egyes munkatársak közötti, illetve a vezetőség (jegyző, polgármester) és az adminisztrátorok közti kommunikációt?
13. Milyen gyakran működnek együtt az egyes feladatkörök képviselő emberek egy ügyintézés, probléma megoldása kapcsán? Kérem, mondjon rá egy példát!
14. Milyen erőforrásokat vesznek igénybe az egyes feladatkörök képviselői?
15. Milyen az infrastrukturális háttér, a helyiségek állapota az irodában? Akadályozzák-e a munkát az esetleges hiányosságok?

Új munkaköri leírások szükségessége

A munkaköri leírásokkal elsőként a helyettesítések kapcsán merültek fel problémák. Nem tisztázottak az egyes adminisztrátorok pótlása azon esetekben, mikor a terület felelőse nem elérhető vagy betegállományban van, stb. Megjelennek ugyan a helyettesítésre vonatkozó információk, de sokszor nem aktuálisak, illetve nem elég pontosak, részletesek.

A munkakörök alapos áttanulmányozása után, arra a következtetésre jutottunk, hogy a szervezet kis létszáma (4 fő) miatt gyakorlatilag a hivatal működését veszélyeztetné, ha a helyettesítésből fakadó előnyöket duplikációknak tekintenénk. Továbbá, lényeges szervezeti problémák adódhatnak abból, hogy bizonyos, lényeges szakmai tapasztalatot igénylő területeken (szociális, gyermekvédelmi ügyek, állategészségügyi ügyek stb.) nincsenek pontosan meghatározva a helyettesítő személy feladatai, illetve a helyettesítő munkatárs más területekért is felelős, így jelentősen nőhet a leterheltsége. Ebben az esetben előfordulhat, hogy a helyettesítő a helyettesített személy munkáját csak részben vagy egyáltalán nem tudja elvégezni, így nőhet az ügyintézési idő, elmaradhatnak egyes feladatok. Ennek következtében előfordulhat, hogy csökken a helyettesítés hatékonysága, illetve eredménytelennek bizonyulhat a munkavégzés.

A körjegyző helyettesítési feladatai is megkérdőjelezhetőek, hiszen a munkatársak éppen az ő munkáját is segítik, így abban az esetben, ha helyettesítenie kell a munkatársait, az ő, szervezeti szinten magasabb felelősségű munkája esetleg hiányt szenvedhet.

További aggályunk lehet, hogy az egyes adminisztrátorok feladatkörei sok esetben fedik egymást (pl. a két gazdálkodási előadó esetében) ami előnyös lehet a helyettesítés szempontjából, de ha mindkét munkatárs dolgozik esetleges duplikációk előfordulhatnak, míg a többi munkatárs feladatköreiben hiányos lehet a helyettesítés, illetve túlterheltek lehetnek saját feladatkörükben.

Az új munkaköri leírásokban tehát az elavult információkat helyesbítettük, (pl. adóigazgatási előadó helyettesei), illetve, aktualizáltuk az egyes munkatársak feladatköreit, megszüntettük az felesleges duplikációkat a gazdálkodási területen, a többi terület feladatait a szervezetfejlesztés folyamán átvizsgáljuk, ahol lehetséges, átszervezzük, átütemezzük annak érdekében, hogy csökkenjen az alkalmankénti terheltségük (pl. ha mást is helyettesíteni kell). Aktualizáltuk a feladatkörök már nem létező, illetve átalakult feladatait és feljegyeztük a már létező, de rögzítésre nem került tevékenységeket.

A helyettesítések részletezése minden egyes feladatkör, illetve munkatárs tekintetében (helyettesek, sorrend, jogosultság, egyéb feladatok stb.) meghatározásra került. A körjegyző helyettesítési kötelezettségeinek csökkentése, illetve átütemezése előnyös lenne az esetleges túlterheltség, illetve az ebből adódó feladatcsúszások, ügyintézési idő növekedése elkerülése végett, de ehhez a munkatársak jelenlegi felkészültségi, képzettségi szintje mellett nem oldható meg teljesen. Ezen területen további fejlődést csak a továbbképzések segítségével lehet elérni.

Mivel a hivatalnak összesen négy ügyintézője van, ezért mindkét célterület megvalósítás során érinteni kellett mindannyiuk munkakörének átvizsgálását. Ebből fakadóan a két célterületen végzett felmérés eredményeit közösen értelmeztük, és egy lépésben vezettük át azokat a javított munkaköri leírásokba.