



## ***Aldebrő Körszervezetfejlesztése***

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



*Pályázati kiírás 6. területe*

### **A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése**

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

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

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



## **Az Aldebrői Polgármesteri Hivatal**

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 workshopokon a személyes interjúk egy részének kiértékelése során felszínre került problémák, feszültségek felszínre hozatalának és lehetőség szerinti azonnali megoldásának funkcióját töltötte be. Célunk volt átfogó és maradandó megoldásokat találni olyan problémákra, amik gátját képezték a mindennapi rendes működésnek, a harmonikus munkahelyi hangulat létrejöttének és a további fejlesztéseknek is.

A modul átfogó és hosszú távú tartalmi célja, hogy megtörténjen az önkormányzat szolgáltatói szemléletformálása, ami a hosszú távú, sikeres működéshez nyújthat megfelelő alapot.

A hivatal dolgozói közötti együttműködés javítása, az együttműködés-fejlesztési feladatok célcsoportja a polgármesteri hivatal munkatársai. Számukra nyújt támogatást a működésfejlesztési feladatok megvalósításában, valamint a napi munka során elengedhetetlen eredményességi szemlélet erősítésében.

A projekt keretében megszervezett workshopon azon személyek munkája került átvilágításra, akik koordinációs feladatokat látnak el. Célunk ebben az esetben is a duplikációk elkerülése, valamint a szabad információáramlás biztosítása volt. Felhívtuk továbbá a figyelmet az oda-vissza történő kommunikáció, azaz a párbeszéd meglétének fontosságára, valamint igyekeztünk javítani a visszacsatolásokat mind a vezetőség, mind a munkatársak felé.

Ehhez a projekt keretében beszerzésre kerülő szoftver is segítséget nyújt, melyet ONR rendszernek neveznek. Ez a rendszer minden fontos lépést vezetői kontrollhoz köt, ezért a szervezet vezetői egyszerűbben, egy eszközt használva koordinálhatják az egységek munkáját. Az adott ügyekhez, előterjesztésekhez, vagy ülésekhez kapcsolódó adatok egységes, átlátható felületen kezelhetők és szűrhetők, ezért a folyamatok áttekintése egyszerűsödik.

A továbbiakban a Aldebrői Polgármesteri Hivatalnál folytatott szervezetfejlesztés e területre vonatkozó folyamatait, eredményét, következtetéseit mutatjuk be.

Minden témakör esetében megoldási tervet dolgoztattunk ki, ami révén egyértelművé vált, hogy ki, mikorra, mit fog megtenni az érdekében, hogy a felmerült problémák megoldódjanak, illetve, hogy kinek milyen támogatást kell ehhez adnia. Természetesen ez egy éles helyzetnek minősíthető, hiszen kritikák fogalmazódnak meg a hierarchia minden szintjén lévő személyek munkájával kapcsolatban, de a workshop elérte célját, sok megállapodás született, és átadta az élményt a dolgozók számára, hogy valóban nagymérvű változások is történhetnek megfelelő kommunikációs környezet biztosítása esetén.

#### A fejlesztési célterületen végzett tevékenységek kimenetei:

A szervezeti egységek átvilágítását követően új munkaköri leírások készültek, 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 hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése érdekében az egyes osztályokon tisztséget betöltő személyek külső és belső kapcsolata is meghatározásra kerültek, különös tekintettel koordinációs szerepük fontosságára. Minden egyes szervezeti egységre külön meghatároztuk az elvégzendő feladatok körét is.

A workshop keretén belül felhívtuk a figyelmet a folyamatos információáramlás fontosságára, valamint különböző gyakorlatokon keresztül igyekeztünk a dolgozók és vezetők mindennapi életének részévé tenni. Kidolgoztuk az információáramlás lehető leghatékonyabb útvonalait is.

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

Aldebrő, 2010. február

## Workshop-forgatókönyv

Workshop 1. napja		
Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 9:30	Bevezetés, célkijelölés	<ul style="list-style-type: none"><li>• flipchart</li><li>• filcek</li></ul>
9:30 – 11:30	A feladatok letárolásának elmélete a Lean Office eszköztár alapján (elméleti rész) Demonstratív gyakorlat bemutatása	<ul style="list-style-type: none"><li>• projektor</li><li>• laptop</li><li>• cél-kártyák</li></ul>
11:30 – 13:10	„Erőtér-elemzés” feladat és értékelése	<ul style="list-style-type: none"><li>• filcek</li><li>• flipchart</li><li>• A4-es lapok</li><li>• tollak</li></ul>
13:10 – 14:10	Ebédszünet	
14:10 – 15:45	Moderált ötletbörze a koordinációs hivatali koordináció színvonaljavítása érdekében Közös prioritások kijelölése	<ul style="list-style-type: none"><li>• post-it</li><li>• flipchart</li><li>• filcek</li></ul>
15:45 – 16:45	Lean Office alkalmazása a feladatlehatárolások lefektetése és a duplikációk kiszűrése érdekében	<ul style="list-style-type: none"><li>• laptop</li><li>• projektor</li></ul>
16:45 – 17:30	Levezető játék	<ul style="list-style-type: none"><li>• A4-es lapok</li><li>• színes labdák</li><li>• tollak</li></ul>

<b>Workshop 2. napja</b>		
<b>Időbeosztás</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>Szükséges eszközök</b>
<b>9:00 – 11:00</b>	„Az információ szabad áramlása” – a kommunikatív cselekvés elméletének gyakorlati megvalósítása (elméleti előadás)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> </ul>
<b>11:00 – 11:20</b>	Kávészünet	
<b>11:20 – 12:45</b>	A helyes kommunikációs sémák kialakítása a szervezetben (önkormányzati modul)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
<b>12:45 – 13:45</b>	Ebédészünet	
<b>13:45 – 15:00</b>	A pilot-elmélet módszertana a szervezeti változások kommunikálásában „Próba-hiba módszer” játék	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laptop</li> <li>• projektor</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• Pilot-csomag</li> </ul>
<b>15:00 – 16:30</b>	„Az ötszögtől a keréig” – kommunikációs hatékonyságvizsgálat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Műanyag pálcikák</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> </ul>
<b>16:30 – 17:00</b>	Konklúziók, feedback	

## 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.