



AAMCONSULTING



# MŰKÖDÉSI RENDSZERELEMZÉS

Dunaújváros MJV Önkormányzata  
részére

ÁROP szervezetfejlesztési projekt

**2010. 09. 30.**



## Tartalomjegyzék

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. BEVEZETÉS                                                  | 3  |
| 1.1 Módszertanunk                                             | 4  |
| 1.2 A Polgármesteri Hivatal, mint rendszer működése           | 6  |
| 1.3 A Hivatal SWOT elemzése                                   | 6  |
| 1.4 Kérdőíves felmérés                                        | 8  |
| 2. A MŰKÖDÉSI RENDSZERLEMEZÉS KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI              | 10 |
| 2.1 Önkormányzati és Hivatali célrendszer, ágazati stratégiák | 10 |
| 2.2 Belső kontrollkörnyezet                                   | 16 |
| 2.3 Humánerőforrás kezelés                                    | 20 |
| 2.4 Munkaszervezés, irodák leterheltsége                      | 24 |
| 2.5 Vezetői döntés-hatásköri mátrix                           | 33 |
| NAPONTA                                                       | 34 |
| HETENTE                                                       | 34 |
| HAVONTA                                                       | 34 |
| ÉVENTE                                                        | 34 |
| MELLÉKLETEK                                                   | 36 |
| JOGI FIGYELMEZTETÉS                                           | 37 |

## 1. BEVEZETÉS

- I.a Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében
- I.b A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítására javaslattétel az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében
- I.c Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)

Dunaújváros MJV Polgármesteri Hivatala az „ÁROP 1.A.2 - Dunaújváros 2008” pályázat keretében többek között Működési rendszerelemzés elvégzését tűzte ki célul.

A rendszerelemzés a rendszerek szerkezetének (belső szervezeti rendjének, hierarchiájának), működésének (működési zavarainak), a rendszerekben lezajló folyamatoknak (mindenekelőtt a rendszer információ-áramlási, irányítási mechanizmusainak) feltárása.

A rendszerelemzés eszközrendszere az egyszerű megfigyeléstől a matematikai számításokon keresztül a bonyolult számítógépes modellezésig terjedhet, eredménye megjelenhet verbális leírások, grafikus reprezentációk (pl.: folyamatábrák, organigramok), matematikai modellek formájában.

Korábban a kibernetika a rendszerek néhány közös vonásának (pl. információáramlás, szabályozás) tanulmányozására szorítkozott, míg az általános rendszerelmélet figyelmet fordított a rendszerek összes lényeges, közös fogalomrendszer segítségével leírható aspektusára (pl. környezet, viselkedés, struktúra, működés, funkció).

Az AAM Tanácsadó Zrt. a működési rendszerelemzést a későbbiekben részletesen ismertetett, kérdőíves lekérdezésen alakuló, saját módszertana alapján végezte el.

A működési rendszerelemzés témaként – a Hivatallal előzetesen egyeztetve – több, a pályázathoz kapcsolódó fókuszterületet is kitűztünk, amelyekre vonatkozóan célunk a következő:

- a Hivatalnál kialakult működési rendszer gyakorlat megismerése elsősorban az irodavezetők hatásköre, a munkatársak közötti feladat megosztás, valamint a jogszabályban előírt belső kontrollrendszer tekintetében,
- a Hivatal legerősebb pontjainak kiemelése, amelyek megalapozzák a hatékony működést,
- a Hivatal működésében esetlegesen jelentkező hibák azonosítása, amelyek kiküszöbölése, megszüntetése, csökkentése javasolt,
- szervezet- és működésfejlesztési javaslatok megfogalmazása, amelyek gördülékenyebb operatív működést tesznek lehetővé.

E Tanulmány a működési rendszer felmérés szakasz eseményeit és eredményeit foglalja össze, megfogalmazza a problémáknak vélt területeket. A működési rendszerelemzés tanulmány nem tér ki a fejlesztési javaslatok megfogalmazására, azok a projekt későbbi fázisaiban, az egyes konkrét fejlesztési területeknél, fejlesztési javaslatoknál kerülnek megfogalmazásra.

## 1.1 MÓDSZERTANUNK

A közigazgatási szervek által nyújtott szolgáltatások célja a hatékony erőforrás felhasználás mellett az ügyfelek igényeinek teljesítése közösségi érték létrehozásával. A közigazgatási szervezetek sikerének feltétele, hogy értéket jelentő szolgáltatást tudjanak nyújtani. Az ügyfelek kialakítanak magukban egy értékelvárást. Ha a közigazgatási szervezet által nyújtott szolgáltatás megközelíti az értékelvárást, akkor az ügyfél, az állampolgár elégedett.

A közigazgatásban és így a Polgármesteri Hivatalban is a folyamatok értékláncot alkotnak. Értéklánc a szervezeti tevékenységek értékalkotó összekapcsolódása/összekapcsolása.

Elemzésünk során folyamat szinten akkor tekintünk egy folyamatot értékteremtőnek, ha az alapfeladat ellátását szolgálja és közvetlen ügyféli, illetve intézményi kapcsolattal jár (pl.: hatósági ügyintézés, társhatóságként közreműködés). Az értékteremtő folyamatok a tevékenységek olyan összessége, amelyek valamely inputot az ügyfelek, vagy intézmények számára értékes outputtá alakítanak át. Az értékteremtő folyamatok jogszabályokból, illetve az adott intézmény stratégiájából vezethetők le (pl.: a hatósági ügyintézés, jogszabályalkotás és/vagy módosítás).

Értékteremtő tevékenységek elsősorban az intézmény alaptevékenységéhez (kötelezően ellátandó feladataihoz) tartozó folyamatok lépései, valamint azok, amelyeknek a folyamat tervezett eredménye szempontjából kritikus a végrehajtása. Az értékteremtő folyamatok a lenti összefoglaló ábrán összefoglaló néven „Kötelezően ellátandó és önként vállalt feladatok /folyamatokként (alaptevékenység)” kerültek megjelenítésre.

Az értékteremtő tevékenységek beazonosításához általában az alábbi szempontokat vizsgáljuk:

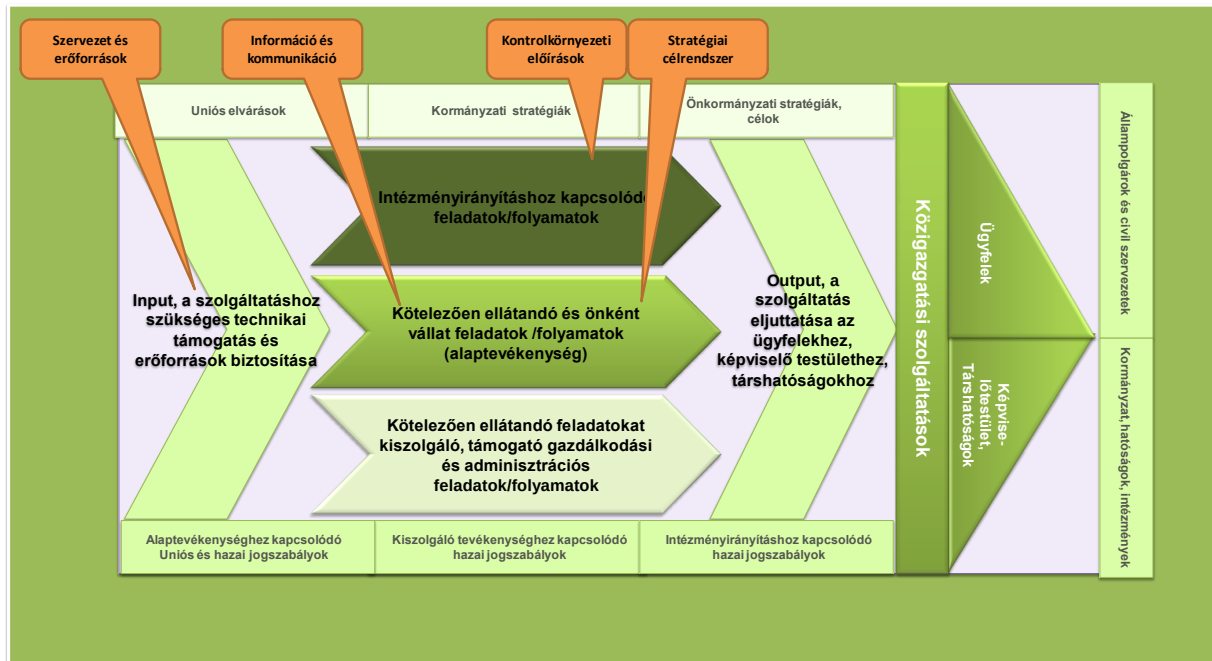
- jogszabályi megfelelés – az adott tevékenységnek jogszabályi kötelezettségek kell, hogy alapuljon (kötelezően ellátandó feladatból származó folyamatról van szó),
- probléma megoldás - az adott tevékenység mennyire támogatja a problémák azonosítását, megoldását,
- információ átadás - az adott tevékenység mennyire fókuszál a lényeges információkra,
- transzformáció - az adott tevékenység átalakítja-e az input adatokat outputtokká.

Közvetetten értékteremtő a folyamat, ha közvetlenül vagy közvetetten kiszolgál, támogat egy alapfeladat ellátást, amelyek egy része azonban szükségesek az intézmény megfelelő működéséhez (pl.: információáramlás, kontrollkörnyezet működtetése). Vannak olyan tevékenységek, amelyek az értékteremtő lépések előfeltételei, jogszabályi kötelezettség követeli meg végrehajtásukat (pl.: FEUVE nyomvonalakban található ellenőrzési, kontrollpontok; kockázatkezelés, iktatás, ügyiratkezelés). Bár ezek a folyamatok nem hoznak létre közvetlenül az ügyfelek számára értéket, de végrehajtásuk szükséges. A közvetetten értékteremtő folyamatok a lenti összefoglaló ábrán összefoglaló néven „Intézményirányításhoz kapcsolódó feladatok/folyamatokként” kerültek megjelenítésre.

A nem értékteremtő folyamatok között azonban felfedezhetők olyan folyamatok is, amelyek ellátása se nem alapfeladat ellátását szolgálják, se nem az intézmény megfelelő működéséhez szükségesek, de valamilyen adminisztrációs és egyéb hagyomány vagy hiba folytán az intézmény működteti. A nem értékteremtő folyamatok a lenti összefoglaló ábrán összefoglaló néven „Kötelezően ellátandó feladatokat kiszolgáló, támogató gazdálkodási és adminisztrációs feladatok/folyamatokként” kerültek megjelenítésre.

A Polgármesteri Hivatal, mint rendszer működését kizárólag a működési környezetét figyelembe véve lehet csak vizsgálni. Külső környezetét elsősorban az uniós és hazai jogszabályok, az uniós elvárások, Kormányzati és Önkormányzati stratégiák és célok valamint a polgárok, civil szervezetek, a Kormány és hivatalai, a ha-

tóságok és különböző intézmények elvárásai határozzák meg. A Hivatal működési rendszer felfogású mechanizmusát az alábbi ábrával szemléltetjük:



1. ábra: A Hivatal működési rendszer felfogású mechanizmusa

Jelen tanulmányban a Polgármesteri Hivatal alaptevékenységét nem vizsgáltuk csupán az alaptevékenységet támogató, kiszolgáló és az intézményirányításhoz kapcsoló folyamatok, tevékenységek ÁROP pályázathoz kapcsoló részeit.

Megvizsgáltuk a Hivatal célrendszerét, az információs és kommunikációs folyamatokat (ez a későbbiekben fejlesztendő területként szerepel), a kontrollkörnyezeti előírások megvalósulását valamint a szervezetet és erőforrás ellátottságát, erőforrás allokációt.

## 1.2 A POLGÁRMESTERI HIVATAL, MINT RENDSZER MŰKÖDÉSE

A Polgármesteri Hivatal, mint szervezet működésének alapkövetelménye a feladatok és hatáskörök, valamint a felelősség egyértelmű elhatárolása. Dunaújváros MJV Polgármesteri Hivatala működését a Szervezeti és Működési Szabályzat továbbá az Ügyrendje határozza meg. A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti tagozódását, ügyfelfogadási rendjét a közgyűlés határozza meg. A belső szabályozottság érdekében a polgármester, a jegyző a magasabb szintű jogszabályokban, illetve helyi közgyűlési rendeletekben kapott felhatalmazás alapján eljárva, azok végrehajtásáról belső szabályzatok útján intézkednek. A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti egységei az irodák. A Polgármesteri Hivatal irodái tevékenységüket a közgyűlés éves munkaterve, magasabb szintű és a helyi jogszabályok, a közgyűlési és átruházott hatáskörben hozott polgármesteri határozatok, a Polgármesteri Hivatal belső szabályzatai szerint végzik.

A Polgármesteri Hivatal működése szempontjából a jogszabályokban körülírt feladati ellátása mellett meghatározó a minőség tudatos irányítás. Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata 1999 augusztusában auditáltatta MSZ EN ISO 9001:1996 szabvány alapú minőségbiztosítási rendszerét. A felső vezetés elkötelezettséggel és részvételével biztosítja a minőségirányítási rendszer hatékony működését. Központi kérdésként kezeli a szervezet fő folyamatainak állandó továbbfejlesztését.

## 1.3 A HIVATAL SWOT ELEMZÉSE

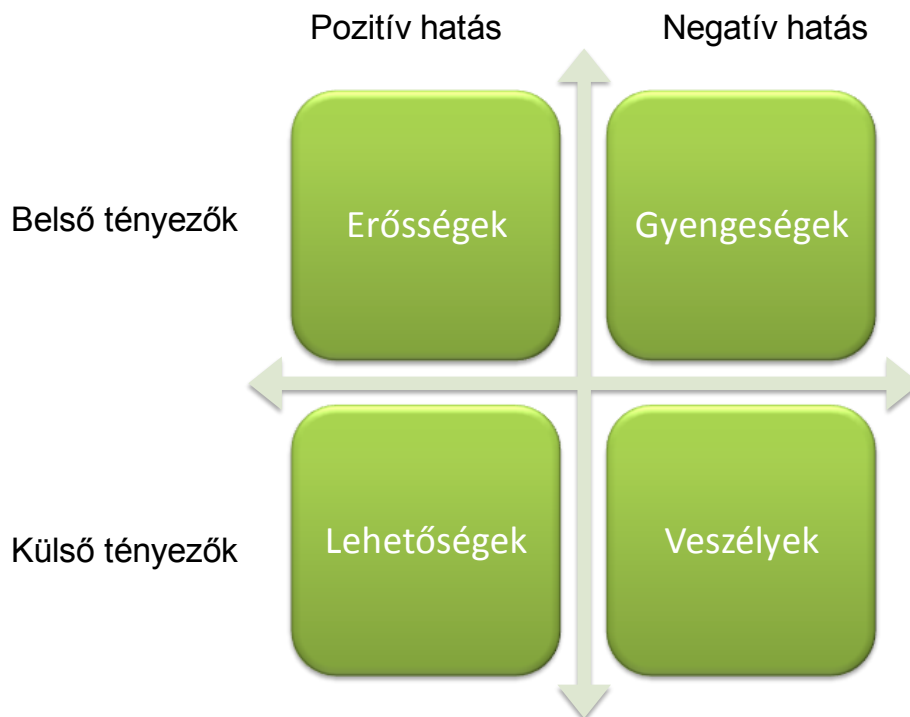
A SWOT elemzés egy szervezet stratégiájának megalapozását szolgálja. Számba veszi a szervezet belső erősségeit és gyengeségeit, illetve a külső környezeti adottságokból fakadó lehetőségeket és veszélyeket. A SWOT elemzést rendszerint egy átfogó környezetelemzés előzi meg, mely feltárja a Hivatal környezetében azokat a faktorokat, melyek a jelenben, illetve a jövőben befolyásolják a működésének eredményességét.

A SWOT elemzés során egy 4 részre tagolt mátrix egyes mezőibe soroljuk be a környezetelemzés eredményeként megállapított elemeket. A folyamat eredményeként egy feltöltött mátrixot kapunk, melybe az általunk feltérképezett elemek kerülnek. 2 belső és 2 külső célú kategóriát különböztetünk meg, ezek az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések.

A mátrix első részébe az erősségek kerülnek. Ide soroljuk azokat a belső elemeket, melyek pozitív hatással bírnak a Hivatal működésére nézve. A gyengeségek közé sorolandóak azok a belső tényezők és tulajdonságok, amelyek negatív hatást gyakorolnak a Hivatal működésére valamilyen módon. A lehetőségek csoport a külső tényezők közül azokat foglalja magába, melyek a Hivatalra pozitívan hatnak. Külső tényezők alatt olyan dolgokat értünk, amelyekre a Hivatalnak nincs befolyása, alakulásuk függetlenül történik, hatásukat azonban kifejtik, amelyek a lehetőségek csoportjáról beszélve pozitívak. Ilyenek például a megnyíló európai uniós források.

A lehetőségek vizsgálata azért fontos, mert a jövőben olyan potenciált rejthetnek magukban, melyek kiaknázása nem feltétlenül vehető ugyan biztosra, de amennyiben tudunk élni az esetlegesen kínálkozó lehetőséggel, úgy pozitív eredményre számíthatunk. A fenyegetések, veszélyek jelentik az érme másik oldalát, ezek kívülről akadályozhatják a Hivatalt céljai elérésében.

Dunaújváros MJV Polgármesteri Hivatalának SWOT elemzését a Helyzetelemzés és a Működési rendszer-elemzés kérdőívének adatai és az osztályvezetői workshopokon elhangzottak alapján készítettük el.



2. ábra: SWOT elemzés

**Erősségek:**

- Jól működő minőségirányítási rendszer,
- EMAS rendszer bevezetése,
- Szabályozott belső működés,
- Hivatali út betartása,
- Az ügyfelek elégedettsége az ügyfélszolgálati működésre vonatkozóan,
- Az ügyintézők magatartásának az ügyfelek által történő pozitív értékelése,
- A társhatóságokkal, szakhatóságokkal való jó együttműködés,
- Sikeres városi nagyrendezvények,
- Alapvetően ügyfélbarátnak ítélt hivatal,
- Jogszabályoknak megfelelő működés.

**Gyengeségek:**

- Informatikai rendszer hiányosságai, operációs rendszer nem megfelelősége (kötségvetés készítése informatikai rendszerrel nem támogatott, Open Office használata),
- A hivatali elektronikus ügyintézés teljeskörű megvalósulásának hiánya,
- A honlap üzemeltetés, a honlap naprakészségének hiánya,
- Az épület alkalmatlansága (ügyfélfogadás fizikai körülményei),
- Stratégiatervezési és stratégia felülvizsgálati folyamat kiforrottságának hiánya,
- A szervezeti teljesítményértékelés rendszer kialakulatlansága, formális egyéni teljesítményértékelés,
- A Hivatalon belüli információáramlás és koordináció, valamint tudásmegosztás,

- A Hivatal és az önkormányzati intézmények között az információ és tudásmegosztás tekintetében egy egységes, egyértelműen azonosított és mindkét irányba hatékonyan és gördülékenyen működő kommunikációs csatorna hiánya,
- A dolgozók megítélésében a hivatal hangulata, a munkatársak motiváltsága, egzisztenciális biztonsága nem megfelelő,
- Humánerőforrás rendszer fejlesztendő (felvételi szabályzat nem megfelelő működése, mentori rendszer hiánya, egyéni képzési tervek használata nem sztemderd, etikai szabályzat hiánya),
- A dolgozók kompetencia fejlesztésére szükséges gondot fordítani.

Lehetőségek:

- Uniós pályázati lehetőségek
- Elektronikus ügyintézés lehetőségeinek országos bővülése,
- Lakosság és a képviselők rendszeres tájékoztatása a feladatok ellátásának mértékéről és módjáról, színvonaláról, a rendelkezésre álló humán és technikai feltételekről (rendszeres ügyfél elégedettség mérés és hivatali beszámoló).

Veszélyek:

- Gyorsan, nagy tömegben változó jogi szabályozás,
- Folyamatosan változó gazdasági és politikai környezet,
- Pénzügyi lehetőségek szűkülése, forráshiány,
- Sok ad-hoc jellegű feladat.

## 1.4 KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS

A működési rendszerelemzés felmérési szakaszában több módszert és technikát is alkalmaztunk az információk begyűjtéséhez és feldolgozásához. Elsősorban a kérdőíves módszerrel gyűjtöttük össze a Hivatal vezetőitől az irodavezetőkéről és a Hivatal munkatársairól a Hivatal működésére vonatkozó információkat a fejezet elején megjelölt fókuszterületekre vonatkozóan.

A kérdőív egymástól jól elkülöníthető részekből áll. Az első rész a fent leírt, jogszabályokban meghatározott államigazgatási belső kontroll mechanizmus kiépítettségének, illetve működőképességének megismerését célozta. Ezt a részt valamennyi irodavezető (13 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza) kitöltötte, amely lehetővé teszi az egyes szervezeti egységek közötti eltérések, illetve sajátosságok azonosítását. Emellett egységes képet kapunk a Hivatal egészének működésére vonatkozóan, valamint felszínre kerülnek az esetleges párhuzamosságok, belső kontroll rendszerhez kapcsolódó hiányosságok.

Az összesen 42 kérdés a belső kontrollrendszer elemei (5 elem) szerint kerültek csoportosításra. Az irodavezetők részben eldöntendő kérdésekre (zárt/strukturált) adtak válaszokat a rendszer jogszabályi előírásainak Hivatalban történő megvalósulására vonatkozóan, másrészt szabadszavas mezőkben adtak választ a nyitott kérdésekre (nem strukturált), illetve az egyes elemekről kifejtették véleményüket, javaslatokat fogalmaztak meg a fejlesztési lehetőségekről.

A kérdőív másik része a hivatal szervezeti egységei által végrehajtott feladatokra, az irodavezetők és munkatársak feladat kiosztására, illetve leterheltségekre fókuszált. Az irodavezetők összegyűjtötték a hozzájuk tartozó iroda által végrehajtandó kötelező, önként vállalt önkormányzati, illetve jegyzői feladatköröket, valamint meghatározta az adott konkrét feladatkörhöz tartozó ügyintézőnkénti éves átlagos ügyszámot (amennyiben az adott feladatkörnél értelmezhető) és a munkatársak feladattal töltött munkaidő arányait százalékos



formában. A kérdőív kitöltése névtelen, így az egyes munkatársakra vonatkozó adatok "1. Munkatárs", "2. Munkatárs", stb. elnevezések alatt kerültek megadásra. A táblázat a kitöltő munkájának segítségével ellenőrző képleteket tartalmaz.

A kérdőív harmadik része a hivatal vezetőinek a hatáskör térképéhez ad információt. A kérdőív tartalmazta az önkormányzat által ellátandó feladatok listáját, amely bejegyzések mellett a vezetők megadták az adott feladatcsoportban rájuk vonatkozó hatásköri jelleget a kapcsolati forma és gyakoriság meghatározása mellett. A táblázat kitöltése során a vezető előre definiált tényezőkből választhatott egy egyszerűen kezelhető legördülő lista segítségével.

Természetesen a teljes körűség biztosítása érdekében a kérdőívet kitöltő vezetők és munkatársak szabadon felvettek az egyes kérdéseknél további válaszlehetőségeket (az általunk megadott értékeken felül), amennyiben szükségesnek ítélték azt. A kitöltés, illetve a későbbi feldolgozás elősegítése és gyorsítása érdekében a kérdőíveket elektronikus formában juttattattuk el az érintettekhez, illetve a kitöltők szintén elektronikus formában végezték a kitöltést.

A kérdőívben váltakozó zárt és nyitott kérdések váltakozásával biztosítható a gyorsabb feldolgozás mellett a minél több információ összegyűjtése. Zárt kérdés esetén, a kérdőívben szerepelnek a válaszlehetőségek, így a megkérdezettek valamilyen módon megjelölik a kiválasztott válaszlehetőséget. A zárt kérdések használatának előnye az egyszerű feldolgozás és hátránya, hogy kisebb-nagyobb információvesztést okoznak. A nyitott kérdések esetében a megkérdezett személy maga fogalmazza meg a válaszát, melynek előnye, hogy sok olyan információt adhatnak, amelyre a kérdőív készítésénél nem is gondoltunk. Itt nagyobb munkát igényel a kódolás, ezért alaposan át kell gondolni, mely témákra érdemes ilyen kérdést feltenni. A teljes kérdőívet, az irodavezetők által adott válaszokat, összesítő táblázatokat jelen dokumentum 5. számú mellékleteként csatoljuk.

A működési rendszerelemzés elkészítéséhez a kérdőívek feldolgozása során kinyert információk mellett a helyzetfelmérő fázisban folytatott szakmai és vezető mélyinterjúkon elhangzottakat is figyelembe vettük.

Külön interjúkat, illetve workshopokat nem folytattunk ide kapcsolódóan, mivel törekedtünk a munkatársak leterheltségének minimalizálására.

A kérdőívek lekérdezésének ideje **2010. május 17. és 2010. május 31. között** valósult meg, amely időszak még egy héttel került meghosszabbításra. Az említett időintervallumban összesen 13 komplett kérdőív gyűlt össze, melyek közül egy sem volt értékelhetetlen, így a kutatás a teljes szervezetet átfogta.

## 2. A MŰKÖDÉSI RENDSZERLEMEZÉS KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI

### 2.1 ÖNKORMÁNYZATI ÉS HIVATALI CÉLRENDSZER, ÁGAZATI STRATÉGIÁK

Az Önkormányzat átfogó stratégiai célrendszerrel rendelkezik, 18 db, különböző területet lefedő stratégiai koncepciót készített, amelyek az önkormányzat hivatalos honlapján is elérhetők.

- "Feladat ellátási, intézményhálózat-működtetési és fejlesztési terv" Oktatási Stratégia;
- Bűnmegelőzési koncepció;
- DMJV Középtávú (2005-2010) Informatikai Fejlesztési Terve;
- Dunaújváros Kistérségi Fejlesztési Terv;
- Dunaújváros Megyei Jogú Város középtávú ifjúságpolitikai koncepciója 2005-2010;
- Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának Középtávú Sportkonceptiója 2005-2010;
- Dunaújváros Megyei Jogú Város Szociális Szolgáltatástervezési Koncepciója 2008;
- Dunaújváros Megyei Jogú Város Települési Környezetvédelmi Programja;
- Dunaújváros Megyei Jogú Város Településszerkezeti Terve;
- Dunaújváros Városmarketing Terve;
- Dunaújváros Városstratégiai Terve 2007;
- Dunaújváros Városstratégiai Tervkonceptiója;
- Dunaújvárosi kistérség közoktatási feladat-ellátási, intézményhálózat-működtetési, és fejlesztési terve 2008-2014;
- Egészségügyi koncepció 2010;
- Honlapunkon a teljes adatállomány megtekinthető és letölthető;
- Intercisa 2015 Távlati Településfejlesztési Koncepció;
- Közfoglalkoztatási terv;
- Kulturális koncepció;
- Szociális koncepció;
- Városstratégia szakmai anyagai.

A stratégiák nyilvános helyen lévő elhelyezése betekintést nyújt a hivatal munkatársai mellett a lakosság, vállalatok és civil szervezetek számára, lehetővé téve azt, hogy az önkormányzat vezetői milyen fejlesztési elképzelések mentén kívánják működtetni a hivatalt, milyen stratégiai elképzelések mentén kívánják a társadalom, az életkörülmények, környezet, egyéni és kollektív életminőség fejlesztését támogatni.

A Hivatal számos intézkedést megtesz – amelyek közül az alábbiakban néhányat a teljesség igénye nélkül feljegyeztünk – azért, hogy a Hivatal vezetői, munkatársai és a társadalom is tisztában legyenek az önkormányzat stratégiai célkitűzéseivel, így megteremtette annak egy alapvető feltételét, hogy a napi működést e célok megvalósulása vezérelje:

- Elsődleges lépés, hogy a Hivatal vezetői megismerjék és megértsék az önkormányzat stratégiai céljait, amelyre a vezetői értekezletek alkalmával került sor.
- Fontos szempont a stratégiai dokumentumok elkészítésekor, hogy a kidolgozás során meglegyen a szakmai ismeret és tapasztalat, amelyet a szakterületi munkatársak ágazati koncepció elkészítésébe történő bevonása biztosított. A munkatársak bevonása a közösen megfogalmazott célok iránti elkötelezettség megerősítésében is jelentős szerepet játszik.

- A célrendszer készítési munkában részt nem vevő dolgozók számára elérhetők a dokumentumok a Hivatal belső hálózatán.
- A hivatali dolgozók és a helyi társadalom számára szintén ismertek az önkormányzat szakmai stratégiái, hiszen a koncepciók, tervek elfogadása nyilvános bizottsági ülésen és közgyűlésen történik, az anyagok a hivatal belső hálózatán, illetve az Önkormányzat hivatalos honlapján is megtalálhatók. A minőségpolitikai célok több helyen kifüggesztésre kerültek a Hivatalban.
- Az irodavezetők javaslata szerint érdemes lenne időnként az állománygyűlésen még foglalkozni az önkormányzati koncepciókkal és ágazati tervekkel. Sőt általánosságban elmondták, hogy az irodavezetőket, vagy a kollégák szélesebb rétegét érintő testületi döntésekre – mint az ágazati koncepció – külön fel kellene hívni az érintettek figyelmét (kör e-mail, körlevél, stb.). **Ez a belső kommunikációt is javítaná.**

Mint az a Helyzetelemzési dokumentum 3.3. fejezetében is leírtuk jelenleg Dunaújváros MJV Önkormányzatának a többi önkormányzathoz hasonlóan nincs kialakított stratégiaalkotási folyamata. Esetenként a stratégiaalkotási folyamatlépések sorrendjét vezetői értekezleteken átbeszélik, azonban előre kialakított, minden érintett dolgozó által ismert folyamat nincs. **A stratégiai dokumentumok szerkezete, minimális tartalma nem szabályozott. Mutatószámokat nem minden esetben alkalmaznak a megvalósulás mérésre.**

Javasoljuk belső szabályzat kialakítását a stratégiai tervezés döntés előkészítő folyamatáról, a stratégiai dokumentumok tartalmáról, minimális szerkezetéről valamint a mutatószámok kialakításának módszertanáról.

A minőségpolitikában Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata céljait az alábbiak szerint fogalmazta meg:

- A Közgyűlés és a Polgármesteri Hivatal összehangolt együttműködésével biztosítja Dunaújváros hagyományainak és értékeinek megőrzését.
- A Polgármesteri Hivatal törvényes, eredményes és hatékony tevékenységével kívánja elérni a városlakók igényeinek kielégítését.

A **Polgármesteri Hivatalban** a minőségcélok a Közgyűlés által évente meghatározott teljesítménykövetelmények.

A Polgármesteri Hivatal folyamataiban meghatározóak a szellemi jellegű (képzettséget, szakértelmet, gyakorlatot igénylő) tevékenységek, a vezetés elsődleges feladatának tekinti a magasan (megfelelően) képzett emberi erőforrás biztosítását. Ugyancsak a felső vezetés feladata gondoskodni a termék és szolgáltatás megfelelőségének megvalósításához szükséges infrastruktúráról, úgymint épületekről, munkahelyekről, munkakörnyezetről és egyéb feltételek biztosításáról.

2010. évben Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlése a köztisztviselők teljesítményértékeléséhez az alábbi kiemelt célokat állapította meg:

- Az önkormányzati rendszer költségtakarékos működtetése.
- A köz- és intézményi szolgáltatások színvonalának megtartása, lehetőség szerinti fejlesztése.
- Az autonóm civil szervezetekkel kialakult együttműködés erősítése.
- Az esélyegyenlőség biztosítása az egyre nagyobb számú hátrányos helyzetű csoportok számára, megélhetési esélyeik további romlásának megakadályozására.
- A hivatali szervezet átlátható, ellenőrizhető, a növekvő elvárásoknak megfelelő, szakszerű legyen.
- A hivatal emberi-erőforrásának hatékonyabb felhasználása, célirányos fejlesztése.
- A minőségirányítási rendszer sikeres működtetése, fejlesztése az ügyfélbarát hivatal megvalósulása érdekében.

A fenti kiemelt célok mellett a Közgyűlés 49 db tevékenységi célt, 23 db funkcionális célt és 1 db eseti célt tűzött ki a Hivatal elé a teljesítményértékelés alapjául.

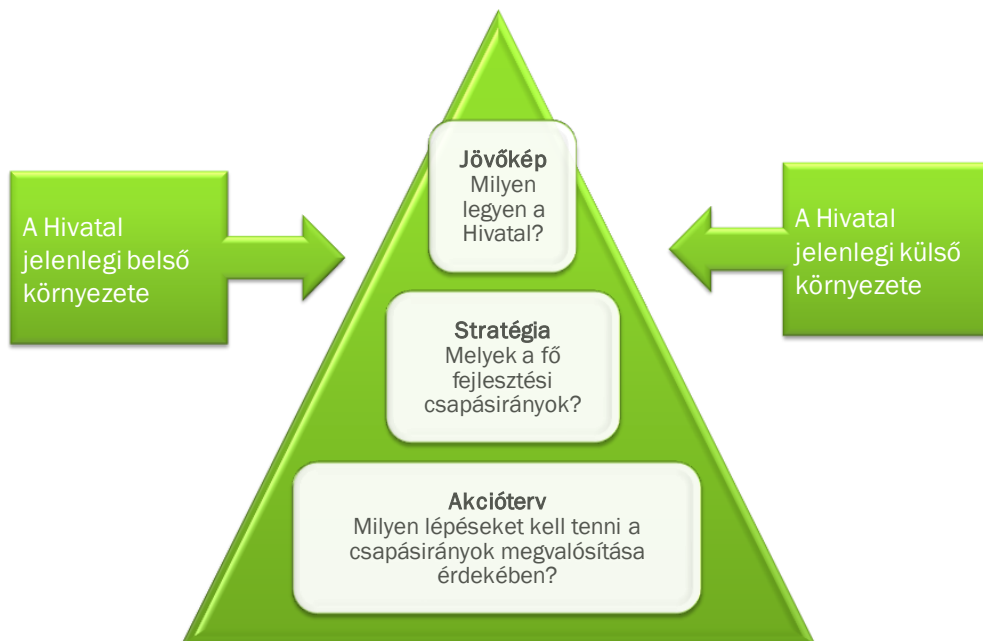
**A Hivatal azonban saját átfogó szervezeti céljait, küldetését, jövőképét, stratégiáját nem fogalmazta meg.**

Stratégiai gondolkodás lényege: megvizsgálni, hol áll most a szervezet, milyen a jelenlegi helyzete, hová akar eljutni, milyen tevékenységet akar folytatni ennek érdekében, kiket akar kiszolgálni, milyen eredményeket akar elérni és hogyan jut el odáig. A stratégiai tervezés hivatott biztosítani az egyensúlyt a környezet, az erőforrások és a célkitűzések között.

Az intézményi (Hivatali) stratégia meghatározza:

- a hosszú távú tevékenységi irányokat,
- mit kell tennie a Hivatalnak a következő években, hogy jövőképét megvalósítsa,
- hogyan lehet elérni a célokat a leghatékonyabb módon,
- milyen erőforrásokat igényel a stratégia megvalósítása.

A Stratégiai tervezés áttekintését a következő ábra mutatja.



3. ábra: Stratégia tervezés lépései

2010. május 17-én irodavezetői workshop keretében határoztuk meg a Hivatal jövőképét, amit az alábbi ábra mutat.



4. ábra: Hivatal jövőképe (2010.05.17. workshop alapján)

Ezen elindulva szükséges a Hivatal stratégiájának megfogalmazása.

A Közgyűlés által kitűzött teljesítmény célokkal a Hivatal, mint szervezet teljesítménye nem mérhető, hiányoznak az ehhez szükséges mutatószámok.

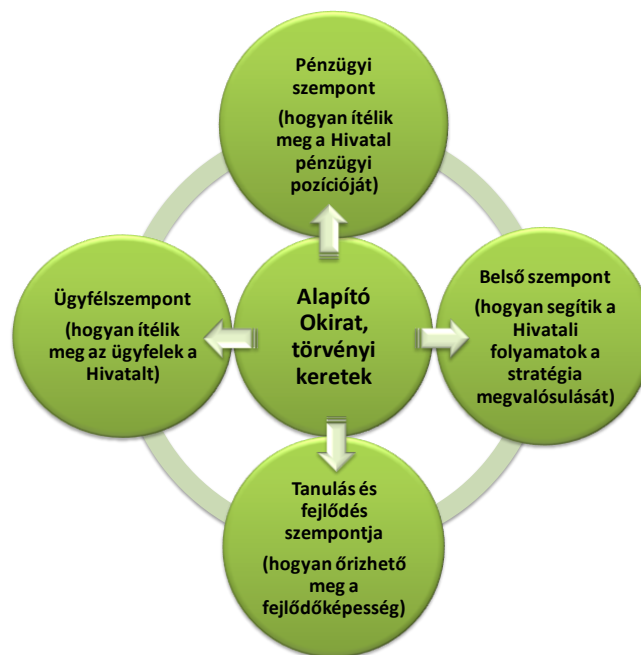
A stratégiai tervezés egyik lehetséges eszköze a Public Sector Balanced ScoreCard (PBSC - a tudás alapú gazdaság stratégiai vezetési módszer, teljesítménymérési rendszer)

A Public Sector Balanced Scorecard (PBSC modell) a BSC modellhez hasonlóan, a közigazgatásra szabott kiegyensúlyozott célrendszeren és teljesítménymutatókon alapuló stratégiai szervezeti és teljesítménymérési módszer, mely a szervezetek teljesítményét több nézőpontból közelíti meg, és rendezzi a kiválasztott szempontnak megfelelően logikailag összefüggő, áttekinthető rendszerré a szervezet szakmai és stratégiai céljait, feltárva a célok közötti ok-okozati kapcsolatokat. Az 5 számú ábra mutatja a célok lehetséges strukturálásához alkalmazható nézőpontokat és azoknak a költségvetési szervezetekre adaptált magyarázatát.

A PBSC a kialakítás mélységétől függően a szervezeti stratégiát (esetünkben a jogszabályi kereteket és az Alapító Okiratot) folyamatokra, szervezeti egységekre vonatkozó konkrét célokká (részcélokká) és mutatókká bontja le.

A PBSC rendszer kiépítésével **elérhető eredmények** többek között a következők:

- A stratégiát kézzelfogható, **mérhető célokká** fordítja le.
- A felső vezetés olyan **stratégiai menedzsment- és kontrolling eszközhöz** jut hozzá, melynek segítségével folyamatosan nyomon követhető a stratégia és az intézményi célok megvalósulása.
- Az éves költségvetés tervezési alku könnyebbé válik: a PBSC felhasználható a **stratégiai kezdeményezések (projektek) rangsorolására és erőforrás-allokációra**.



5. ábra: Célok lehetséges strukturálásához alkalmazható nézőpontok

A PBSC modell több mint teljesítménymérő rendszer, egyben hatékony eszköz is a stratégiai szintű menedzsmentben. A PBSC rendszerben összefoglalt stratégiai célok és a hozzájuk tartozó mérőszámok mellé a **célok elérését segítő akciókat kell definiálni**, és ezt összekapcsolni az operatív, pénzügyi tervezéssel, azaz csak a stratégiai célokat támogató akciók mellé szabad erőforrásokat rendelni. További fontos elem a **PBSC kiterjesztése**, először a fő folyamatokra és szervezeti egységekre, majd ezt folytatva a csoportok és egyének szintjére is. A szervezeti stratégiai célokhoz kapcsolódó, a kiterjesztés során definiált egyéni célkitűzések és hozzájuk kapcsolt mutatók célértékének elérését hozzá lehet kapcsolni az egyéni motivációs rendszerhez, ezzel is ösztönözve a munkatársak erőfeszítéseit a stratégia megvalósítására. A PBSC-re épülő stratégiai menedzsment rendszer főbb elemeit foglalja össze az alábbi ábra.



6. ábra: A PBSC-re épülő stratégiai menedzsment rendszer főbb elemei

#### A PBSC-re épülő stratégiai menedzsment rendszer

A PBSC rendszerhez kapcsolódó menedzsment ciklus első lépése a PBSC kialakítása, majd kiterjesztése a szervezeti egységek és folyamatok valamint az egyének szintjére. A mutatók kívánatos értékének meghatározása, és a folyamat során kialakított akciótervek költségvetési tervezéshez való kapcsolása a következő lépés. A rendszer működtetése során mért értékek elemzése adja a stratégiai tanulás alapját, amelyből nyert következtetéseket visszacsatolva a PBSC készítéséhez illetve módosításához a ciklus bezárul.

A teljesítménymérési eljárások azokat a folyamatokat és a kapcsolódó felelősségeket határozzák meg, amelyek a mutatószámkészlet tervezésével, a mutatószámok mérési feladatainak ellátásával, a mérési eredmények elemzésével és kiértékelésével, valamint a mérési eredmények alapján az intézményi működést érintő beavatkozásokkal (fejlesztési intézkedések) függenek össze.

Javasoljuk a Polgármesteri Hivatal számára az **intézményi mutatószámkészlet meghatározását**, az intézményi működési sajátosságainak és az előzetesen összeállított intézményi szintű céllistának a figyelembe vételével. A mutatószámokból készítendő **intézményi szintű jelentés rendszeres összeállítását** és közzétételét.

## 2.2 BELSŐ KONTROLLKÖRNYEZET

Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény (Áht.) 2009. január 1-től hatályos módosítása vezeti be a hazai költségvetési intézmények vonatkozásában az államháztartási kontroll, illetve azon belül a belső kontroll fogalmát, valamint az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet rögzíti annak alapvető irányelveit.

Az államháztartási kontroll alapvető célja az államháztartási pénzeszközökkel, vagyonnal történő szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás.

A belső kontrollrendszer – a Helyzetelemzési dokumentumban részletesen bemutatott – a költségvetési szerv által a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a költségvetési szerv megvalósítsa a következő fő célokat:

- a tevékenységeket (műveleteket) szabályszerűen, valamint a megbízható gazdálkodás elveivel (gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség) összhangban hajtsa végre;
- teljesítse az elszámolási kötelezettségeket;
- megvédje a szervezet erőforrásait a veszteségektől (károktól) és a nem rendeltetésszerű használatától.

A költségvetési szervek vezetője felelős az államháztartási belső kontrollrendszer megszervezéséért és hatékony működtetéséért, amely magába foglalja a következő mechanizmusok kialakítását és működtetését:

A költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

- világos a szervezeti struktúra,
- egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok”,
- meghatározottak az etikai elvárások,
- átlátható a humánerőforrás kezelés.



7. ábra: Kontrollkörnyezet követelményei



A pénzügyminiszter az államháztartási belső kontroll standardokról szóló 1/2009. (IX. 11.) PM irányelvében további előírásokat teszi közzé a költségvetési szervek vezetői számára, amely útmutatóként szolgál szervezetük belső kontrollrendszerének kialakítására vonatkozóan.

**A kontrollkörnyezet kialakítása szempontjából az alábbi kérdések vizsgálata fontos:**

- A szervezet funkcionális és adminisztratív felépítése, a hierarchia szintjei, a belső szervezeti egységek egymáshoz való viszonya, kapacitása megfelel-e az ellátandó feladatoknak?
- A szervezet célkitűzései összhangban vannak-e a döntéshozói célokkal?
- A rendelkezésre álló (humán- és anyagi) erőforrások összhangban vannak-e a kitűzött célokkal?
- A szervezeten belül a célokkal összhangban kerültek-e kialakításra felelősségi- és feladatkörök?
- Meghatározták-e az egyes munkakörök által ellátandó feladatokat, a betöltéséhez szükséges képzettséget, készségeket és képességeket?
- Rendszeresen értékeli-e a szervezeti, illetve az egyéni teljesítményeket, és megbeszéli-e az értékelés eredményeit az érintettekkel?
- A teljesítményértékelés alapján megítélhető-e a meghatározott feladatok ellátásának hatékonysága és eredményessége?
- A rendszer szervezeti struktúrája, a működési szabályok biztosítják-e az információk hatékony áramlását?

Az alábbiakban a kontrollkörnyezet jelentősebb területeit mutatjuk be, a humán erőforrás kezelés részleteire a későbbiekben térünk ki.

### **Kockázatkezelés**

A Hivatal rendelkezik Kockázatkezelési szabályzattal, viszont az irodavezetők töredéke vesz rész – saját bevallásuk szerint – a kockázatkezelési eljárások végrehajtásában, csupán 5 irodavezető vesz részt a kockázatok felmérésében, 2 irodavezető vesz részt a kockázatok elemzésében, 3 irodavezető vesz részt az azonosított kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedések meghatározásában.

Egy-egy irodavezető vett vagy vesz részt a kockázatkezelési szabályzat elkészítésében, illetve végrehajtja a saját szakterületen történő kockázatok felmérését, elemzését (hatás és a tűréshatár meghatározása), kezelését, továbbá tesz konkrét intézkedést a kockázatkezelés kapcsán.

**A kockázatkezelési terület jelenlegi helyzete nem kielégítő, javasolt a kockázatkezelési szabályozási terület áttekintése, felülvizsgálata, pontos szabályozása, a feladatok és felelősök egyértelmű meghatározása, amelyet néhány irodavezető már felismert, megerősített. Javasoljuk a kockázatkezelést kiterjeszteni a hivatal valamennyi szervezeti egységére, az önkormányzat intézményeire és többségi tulajdonú gazdasági társaságainak működésére.**

### **Kontroll tevékenységek**

A Hivatal kötelessége – a jogszabályban előírtaknak megfelelően – a szervezeten belüli kontrolltevékenység kialakítása, az eljárásrendek belső szabályozó dokumentumokban történő rögzítése. A Hivatal vezetői megfelelő gondot fordítanak a kontroll tevékenységek ellátására elsősorban „négy szem elv” érvényesítését jelenti az engedélyezési és jóváhagyási eljárásokban.

Az irodavezetők az egyes munkafolyamatokba beépített kontrolltevékenységek jogszabálynak megfelelő végrehajtására, számonkérésre törekednek, sőt az esetek jelentős részében az előírtnál szigorúbb kontrolltevékenységet végeznek. A kontrolltevékenységek alapja, hogy a munkafolyamatok során az ügyintéző által

elvégezett feladatot, annak lezárását megelőzően még legalább egy munkatárs vagy csoportvezető, illetve adott esetben az irodavezető is ellenőrzi, ellenjegyezi, aláírja.

Egyöntetű válasz érkezett az irodavezetőktől, hogy a Hivatalban biztosított az adatok biztonságos tárolása, illetve meghatározottak az informatikai rendszerekhez való elkülönített hozzáférési jogosítványok.

**A vezetők nem jeleztek problémát, fejlesztendő területet a kontrolltevékenység témakörrel kapcsolatban.**

### Információs és kommunikáció

A Hivatallal, illetve az irodavezetőkkel szemben támasztott növekvő igények, a napi működés felügyelete, a folyamatos pénzügyi és szakmai kontroll komoly feladatot ró Hivatalra, ami fokozottan jelentkezik az irodavezetői szinten.

Egy önkormányzati vezetés munkáját nagyban megkönnyíti valamilyen vezetői információs rendszer, elősegíti a működés átláthatóságát. Az ilyen rendszerek célja, hogy használói könnyen és gyorsan kapjanak aktuális információt a hozzá tartozó szervezeti egység és általa felügyelt terület működéséről, ezzel is támogatva a döntéshozatal folyamatát. A vezetők működés felügyeletéhez szükséges támogatása nélkülözhetetlen, ide értve például a költségvetés alakulásával kapcsolatos naprakész információkat, a ház működését tükröző ügyintézési statisztikákat, illetve a kiemelt projektek alakulásáról szóló tájékoztatókat is.

**Az irodavezetők visszajelzései alapján a Hivatal biztosít a vezetők számára olyan vezetői információs rendszer(ek)e)t, amely rendelkezésre tud bocsátani olyan információkat, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához elengedhetetlenek.** Ilyen rendszer a minőségbiztosítással és teljesítmény-követelményekkel kapcsolatos informatikai rendszer.

A vezetők támogató rendszerként használják továbbá a belső informatikai hálózatot, intranetet. Itt található a döntések előkészítéséhez szükséges dokumentumok, szabályzatok, rendeletek, CD jogtár, a vezetői értekezletek jegyzőkönyvei, amelyek minden érintett számára elérhetőek.

A vezetők tájékoztatása lényegében a belső hálózaton keresztül történik, amelyhez a vezetők bővebb hozzáférési joggal rendelkeznek. **Az belső intranet mindenképpen támogatást jelentenek a vezetők számára, de a Hivatal nem rendelkezik külön vezetői információs rendszerrel.**

**A vezetői értekezletek jelentenek még strukturált formájú információs platformot, de a vezetők megerősítései alapján is szükséges lenne a vezetői értekezletek rendszeresebbé tétele.**

A vezetők számára a döntéshozatal mellett a feladatok delegálása, a feladatok megvalósulásának nyomon követése, munkatársak beszámoltatása. Ennek támogatására a vezetők használnak különböző informatikai támogató eszközöket az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának nyomon követésére, illetve az intézkedési határidők betartásának monitoringjára. A kitöltött kérdőívek alapján a vezetők többsége alkalmaz valamely Hivatalban működő rendszert erre a célra, de ezek alapvetően a manuálisan elkészített nyilvántartások, a belső hálózat adta lehetőségek. Emellett az iktatóprogram és a munkanapló biztosít támogatást az irodavezetők számára. **A Hivatal nem rendelkezik egységes nyomkövetést lehetővé tevő eszközzel az irodavezetők munkájának támogatására.**

Az irodavezetők megerősítése alapján az iktatóprogram nem jelent megfelelő támogatást mindenesetben, például a statisztikai célú adatgyűjtések pótlólagos manuális munkavégzést igényelnek, amely jelentős munkaidőt vesz igénybe.

### Monitoring

**A Hivatal eleget tesz a jogszabályban meghatározott monitoring feladatok ellátásának, a felelős szervezeti egység, a Szervezési és Jogi Iroda végrehajtja a számára meghatározott kötelező feladatokat.**

Az irodavezető visszajelzései alapján a Hivatal rendelkezik a polgármesteri hivatali tevékenységeivel kapcsolatos monitoring stratégiával, mint a monitoring rendszer alapidokumentumával.

A Hivatal jogszabálynak megfelelően végrehajtja a monitoring rendszerhez kapcsolódó rendszeresen ellátandó tevékenységeket, folyamatos értékelést és felülvizsgálatot végez az egyes indikátorok megvalósulásának monitoringjaként. Az értékelést követően felderíti az indikátorértékektől való eltérések okait és intézkedéseket tesz az okok megszüntetésére, illetve mérséklésére.

A Hivatal eleget tesz a jogszabály alapján kötelező belső kontrollrendszer legalább évenkénti felülvizsgálati és önértékelési kötelezettségének, valamint végrehajtja a belső ellenőrzés, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt, a belső kontrollrendszert érintő hibák kijavítását, azonnal megtesz a szükséges intézkedések.

**A vezetők nem jeleztek problémát, fejlesztendő területet a monitoring rendszer, tevékenységek témakörrel kapcsolatban.**

## 2.3 HUMÁNERŐFORRÁS KEZELÉS

A kontrollkörnyezet bemutatott követelményeinek egyike az átlátható humánerőforrás kezelés, amelynek négy legfontosabb elemét az alábbi ábrán mutatjuk be.



8. ábra: Humánerőforrás kezelés 4 legfontosabb eleme

A továbbiakban a kérdőívek alapján – a teljesség igénye nélkül - a fenti területeket mutatjuk be:

### Megfelelő kompetencia kiválasztása

A Munkaerő-kiválasztási folyamattal, mechanizmusokkal, a felvételi eljárásrenddel alapvetően tisztában vannak a vezetők és többségük összességében elégedett vele.

**A vezetők visszajelzése alapján, javasolt lenne a szabályozott felvételi eljárásrend betartatásának erősítése, a szervezeti egységenként eltérő gyakorlatok megszüntetése, illetve a folyamatok, mechanizmusok egységes alkalmazásának biztosítása.**

A Hivatal magas minőségű és hatékony működéséhez fontos, hogy a felvételi eljárás során biztosított legyen a munkakör betöltéséhez megfelelő szakmai kompetenciával és a munka elvégzéséhez szükséges humán személyiségjegyekkel rendelkező potenciális munkatársak kiválasztása. Ennek egy alapvető feltétele a vonatkozó szabályzat következetes betartása mellett, a felvételen érintett szakmai vezető bevonása a felvételi folyamatba, illetve **a megfelelő humán erőforrás kiválasztást eredményező különböző eszközök, technikák használata.** A kiválasztás folyamatát az alábbi ábra szemlélteti.



9. ábra: Kiválasztás folyamata

Javasoljuk egy úgynevezett „kiválasztási központ” létrehozását (3-4 főből álló bizottság) a hivatalon belül, melynek feladata a pályázatok konkrét értékelése mellett, a személyes interjúztatás is. A „kiválasztási központba” a Humánpolitikai Csoport munkatársain túl az éppen aktuális az érintett területet és a közigazgatást jól ismerő vezető munkatárs is vesz részt. Javasoljuk továbbá a kiválasztási folyamat támogatására kompetencia tábla létrehozását és alkalmazását a kiválasztási folyamatban.

### Szervezeti és egyéni képzési tervek

A Hivatalvezető, mint munkáltató feladata amellett, hogy a humán erőforrás kiválasztás során figyelmet fordít a megfelelő munkatárs kiválasztására, a meglévő munkatársak fejlesztésének biztosítása, a munkakör betöltéséhez szükséges végzettség, kompetencia megszerzése, továbbfejlesztése, ismereteik frissítése, napra készen tartása, tudásuk bővítése. A megfelelő, rendszeres szervezeti és egyéni képzések a fentiekén kívül mind egyéni, mind szervezeti szinten hatékonyabb napi munkavégzést tesznek lehetővé és a vezetők számára jó motivációs eszközt jelentenek.

Az irodavezetők által elmondottak alapján kiderül, hogy a Hivatal rendelkezik éves képzési tervvel, illetve az irodavezetők **közel fele készít egyéni képzési terveket a munkatársak számára, amely alapján képezi az éves képzési tervnek.** Célszerű lenne egységes módszertan alapján valamennyi dolgozó vonatkozásában egyéni fejlesztési terv készítése.

Elengedhetetlen annak felismerése, hogy a humán erőforrás menedzsment fontos eleme a humán erőforrás fejlesztés, amelynek megvalósításához nélkülözhetetlen a felsővezetői támogatás, vezetői elkötelezettség, valamint a költségvetési támogatási keret.

A visszajelzések alapján kevés a központi szakmai képzés, továbbképzés. Ennek egyik fő oka az önkormányzati költségvetés jelenlegi helyzete, amely nagyban nehezíti a munkatársak továbbképzéseken való részvételét, a továbbtanulást.

**A kérdőívekben leírtak alapján elmondható, hogy a meglévő stratégiai, humán erőforrás kezelési elképzelések felülvizsgálata, a meglévő képzések újragondolása szükséges.** A munkatársak képzése, fejlesztése során különösen a szűkös költségvetés keretre tekintettel elsősorban a munkakör betöltéséhez szükséges felsőfokú végzettség megszerzésének támogatásának, illetve a minél több, napi munkavégzéshez nélkülözhetetlen készségfejlesztő, gyakorlati képzés, tréning szervezésének javasolt prioritást biztosítani.

Mindenképpen fontos, hogy a képzések átgondoltak, tervezettek legyen az egyes munkakörök, szervezeti egységek, illetve a szervezet egészét nézve. Fontos az egyéni képzési terv elkészítése a munkatárs karrier szándékainak figyelembevételével, azonban ne az egyéni ambíciók alapján kerüljenek kialakításra az éves képzési tervek, szervezzék meg az egyes képzési alkalmakat, továbbtanulási lehetőségeket.

**Javasolt áttekinteni a jelenlegi tanulmányi szerződéseket és egységesíteni a vonatkozó szempontrendszert.**

### Egyéni teljesítményértékelés

Nem elég a munkaerőt megszerezni és megtartani, hanem motiválni is kell a minél magasabb teljesítmény elérése érdekében.

A köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet értelmében kötelező minden köztisztviselő, így a Hivatal dolgozójának rendszeres teljesítményértékelése. Emellett irodavezetőknek van elsősorban közvetlen lehetőségük a munkatársak motiválására, amelynek egyik főbb eszköze az egyéni teljesítményértékelés (a jogszabályban rögzített teljesítményértékelési eljárásrenden kívül), majd ez alapján testre szabott ösztönzés, fejlesztés alkalmazása.

Az irodavezetők által elmondottak alapján kiderül, hogy **a vezetők több mint fele külön figyelmet fordít a munkatársak személyes munkájával kapcsolatos egyéb, rendszeresített formában történő értékelésére.**

A hivatali környezetben számos lehetőség van a teljesítményértékelés, ösztönzés, motiváció egyéb eszközeinek alkalmazására a korlátozott anyagi lehetőségek ellenére. A vezetők eltérő gyakorisággal és különböző szinteken alkalmazzák az egyes technikákat.

- Az elvégzett munkák folyamatos ellenőrzése, a nagyobb munkák lezárását követően csoport megbeszélésen vagy egyénileg az elvégzett munka szóbeli értékelése.
- A vezető munkavégzéshez kapcsolódóan bonyolultabb ügyek esetén köztes egyeztetés vagy ügyirat aláírásakor ellenőrzés során visszajelzés a munkatársnak.
- Az év során összegyűjtött szakmai és a funkcionális ismeretek, készség és tudás kiértékelése, valamint a fejlesztendő területek kijelölése.
- Szóbeli értékelés, dicséret, köszönetnyilvánítás.

Külön figyelmet kell fordítani a gyenge teljesítményt nyújtó dolgozók feladat-ellátásának fejlesztésére, amelyre az irodavezetőknek szintén számos lehetőségük van. **Az irodavezetők elsősorban a személyes elbeszélgetést, tanácsadást** (jobb teljesítményt nyújtó munkatárs munkamódszereinek megismertetése) **alkalmazzák, illetve a munka közbeni fokozottabb csoportvezetői/irodavezető ellenőrzést, kontrollt, valamint az esetleges továbbképzést. Jó gyakorlatot jelent a hivatalban az ügymenet modellek, iratminták használata, illetve, hogy az új dolgozó részére a betanulást mentor** (rutinos, nagyobb tudású kollega kijelölése, aki segíti és felügyeli a munkát) segíti. A feladatok munkatársak közötti kiosztása során is vannak eszközök a teljesítményfokozásra, mint például a feladat kiosztásnál a részletes ismertetés, magyarázat vagy szükség esetén feladat- vagy terület átcsoportosítás.

A Helyzetelemzés 3.6. fejezetében **a vezetői értékelési attitűdök formálása is fejlesztendő terület.**

**Az irodavezetők részletes visszajelzései megerősítették azt, hogy a jogszabály által előírt kötelező teljesítményértékelés jellemzően túlzottan általános jellegű, szubjektív, formális értékelés, nem terjed ki teljes körűen a munkatársa által ellátott valamennyi feladatra. A vezetőknek meglehetősen szűkös lehetőségei vannak a teljesítmény alapján történő ellentételezés differenciálására, a munkatársak szerint az értékelésnek nincs igazi tétje, formalitásnak tekintik. Mindenképpen javasolt ennek átgondolása, a Hivatal által alkalmazni kívánt teljesítményértékelési rendszer újragondolása és szükség esetén egy egyénre szabott, megfelelő arányban objektív és szubjektív értelemzési szempontokat tartalmazó rendszer kialakítása.**

Javasoljuk az értékelés 360 fokossá bővítését oly módon, hogy az értékelés vezetője további személyeket von be az úrlappal történő értékelésbe. Fontos, hogy az értékelő és értékelt közösen döntsék el, hogy ki töltse ki az értékeltről az értékelési nyomtatványokat. Ez a típusú teljesítményértékelési rendszer lehetőséget ad az értékelt személy munkájának és magatartásának fejlesztésére, a vezető és a munkatárs közötti együttműködés fejlesztésére, az aktuális célok elérésére, motivál, fejleszti és támogatja az értékelt személy karrierjét.

### Egyéni és csoportos motiváció

Ösztönzés útján érhető el, hogy a munkavállaló ne csak ledolgozza a munkaidejét, hanem legjobb tudása, felkészültsége képessége alapján végezze munkáját, minél inkább maga is hozzájáruljon a szervezeti célok eléréséhez, a szervezet eredményes működéséhez.

Magyarországon még mindig elterjedt az a nézet, hogy az alkalmazottak leghatékonyabban a magasabb munkabérrel, illetve egyéb, bér jellegű juttatásokkal motiválhatók. A közigazgatásban - mint ahogy azt korábban is megfogalmaztuk - e típusú ösztönzők alkalmazása korlátozott keretek között lehetséges.



A jogszabályban rögzített motivációs eszközökön felül – mint például a béren kívüli juttatások (cafeteria rendszer) – az irodavezetőknek további lehetőségei vannak a munkatársak ösztönzésére, a hatékonyabb munkavégzés, termékenyebb munkakörnyezet megteremtése.

Az irodavezetőknek külön figyelmet kell fordítani a munkatársak közös munkájára, jó együttműködésük megletére, erősítésére, valamint az egyes munkatársak egyéni munkavégzésére, a különböző ösztönzők által történő támogatására.

A részletes visszajelzések alapján az egyéni motiváció során az irodavezetők elsősorban a szóbeli, szakmai és erkölcsi elismerést, pozitív megerősítést, köszönetnyilvánítást, dicséretet alkalmazzák. Néhány vezető továbbra is elsősorban az anyagi juttatásokkal (béreltérítési javaslat, közszolgálati díjra történő javaslat) való motiválást részesíti, részesítené előnyben. **Csupán egy-egy vezető visszajelzéséből derült ki, hogy eltérő ösztönző eszközökkel is él, mint a kitüntetés, az előreléptetés, szakmai konferencián való részvétel vagy továbbtanulási törekvés támogatása, kiemelni, kitüntetni kívánt munkatárs összetettebb, bonyolultabb feladatokba történő bevonása.** Az utóbb felsorolt megoldások használatával a vezető erősítheti a munkatárs magabiztosságát, elkötelezettségét, szakmaiságát.

A részletes visszajelzések alapján a kollektív csapatszellem erősítése, jobb közösség kialakítása érdekében az irodavezetők alapvetően közös munkahelyi, illetve szabadidős programokat szerveznek. A munkahelyi közegben a szervezeti egységet egyrészt szakmai szempontból erősítik a rendszeres munkamegbeszélések, illetve másrészt a közös kötetlen rendezvényeket (névnapok tartása, ebéd, sörözés, szabadidős programok szervezése). Az irodák vagy kisebb csoportok közösségi összetartozását erősítik a jó teljesítményért való jutalom csapatépítő közös programok, tréningek vagy szakmai képzések, konferenciák való részvétel.

A hatékony munkavégzés egyik alappillére – a szakmai alapok megléte mellett – a munkához való viszonyulás, elkötelezettség, a pozitív attitűd, amely részben belső motiváción alapszik, de a vezetők által is jelentős mértékben erősíthető.

Az elégedett munkatárs fél siker a jó szervezeti működéshez. A fenti nem anyagi típusú motivációs eszközök mellett szakmai ösztönzés is kulcsfontosságú. Semmi sem motiválóbb annál, mint ha valaki meg tudja valószínűsíteni magát az őt érdeklő munkakörben, és ezáltal úgy érezheti, hogy értéket teremt. Ezért az egyik legfontosabb motiváló tényező az, ha a munkatárs a képességeinek megfelelő és felelősségteljes feladatokat kap.

Az irodavezetők a témával kapcsolatos problémaként elsődlegesen az anyagi forráshiányt („A kollégák egyre nagyobb részének vannak megélhetési gondjai. Az Ő esetükben az elvégzett munka megfelelő honorálása a legfontosabb motiváció.”) nevezték meg, illetve **a nyilvános „erkölcsi” elismerés hiányosságát elsősorban a felsővezetők részéről.**

Az irodavezetők visszajelzései alapján a Hivatal elkészítette Etikai kódexét, azonban nem került véglegesítésre, bevezetésre.

**Javasoljuk a korábban elkészített Etikai kódex áttekintését, véglegesítését és bevezetését.**

## 2.4 MUNKASZERVEZÉS, IRODÁK LETERHELTSÉGE

A működési rendszerelemzés kérdőívben az irodavezetők megadták a Hivatal szervezeti egységei által végrehajtott feladatokat, az irodavezetők és munkatársak feladat kiosztását, illetve leterheltségekre vonatkozó adatokat.

Az irodavezetők megadták a hozzájuk tartozó iroda által végrehajtandó „konkrét feladatköröket”, illetve az azokra jellemző feladatkör jelleget: kötelező, önként vállalt önkormányzati, illetve jegyzői feladatkör.

Az alábbi táblázat bemutatja az egyes irodák által végrehajtandó „konkrét feladatköröket” számát, illetve elemzi az egyes feladatkör jellegek számát és arányát. A táblázat adatai nem tekinthetők adatforrásnak, mivel az Önkormányzat nem készítette el a kötelező és nem kötelező (önként vállalt) feladatainak jegyzékét továbbá a kérdőívet kitöltők több esetben hibásan jelölték meg a feladat jellegét, sokszor keverve a jegyzői feladatokkal is.

A további értelmezések során javasolt a feladatok jellegét felülvizsgálni, majd elemezni a kötelező és nem kötelező (önként vállalt) önkormányzati és jegyzői feladatok körét és mennyiségét.

| SZERVEZETI EGYSÉG NEVE                  | "KONKRÉT FELADATOK" SZÁMA ÖSSZESEN (DB) | KÖTELEZŐEN ELLÁTANDÓ ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK SZÁMA, ARÁNYA (DB, %) |     | ÖNKÉNT VÁLLALT ÖNKORMÁNYZATI FELADAT SZÁMA, ARÁNYA (DB, %) |     | JEGYZŐI FELADAT SZÁMA, ARÁNYA (DB, %) |     |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|
| BELSŐ ELLENŐRZÉSI CSOPORT               | 20                                      | 19                                                                 | 95% | 1                                                          | 5%  | 0                                     | 0%  |
| ÉPÍTÉSÜGYI ÉS KÖRNYEZETVÉDELMI IRODA    | 26                                      | 10                                                                 | 38% | 5                                                          | 19% | 11                                    | 42% |
| GYÁMHIVATAL                             | 36                                      | 5                                                                  | 14% | 1                                                          | 3%  | 30                                    | 83% |
| IFJÚSÁGI ÉS SPORT IRODA                 | 21                                      | 12                                                                 | 57% | 9                                                          | 43% | 0                                     | 0%  |
| KOORDINÁCIÓS ÉS VAGYONKEZELÉSI IRODA    | 132                                     | 41                                                                 | 31% | 19                                                         | 14% | 71                                    | 54% |
| KÖZIGAZGATÁSI IRODA                     | 40                                      | 10                                                                 | 25% | 5                                                          | 13% | 25                                    | 63% |
| OKMÁNYIRODA                             | 41                                      | 1                                                                  | 2%  | 2                                                          | 5%  | 38                                    | 93% |
| OKTATÁSI ÉS KULTURÁLIS IRODA            | 55                                      | 31                                                                 | 56% | 14                                                         | 25% | 10                                    | 18% |
| PÉNZÜGYI IRODA                          | 116                                     | 115                                                                | 99% | 0                                                          | 0%  | 1                                     | 1%  |
| SZEMÉLYÜGYI ÉS GONDNOKSÁGI IRODA        | 38                                      | 4                                                                  | 11% | 5                                                          | 13% | 29                                    | 76% |
| SZERVEZÉSI ÉS JOGI IRODA                | 11                                      | 2                                                                  | 18% | 0                                                          | 0%  | 9                                     | 82% |
| SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYI IRODA         | 260                                     | 164                                                                | 63% | 30                                                         | 12% | 66                                    | 25% |
| VÁROSÜZEMELTETÉSI ÉS -FEJLESZTÉSI IRODA | 50                                      | 19                                                                 | 38% | 18                                                         | 36% | 13                                    | 26% |
| ÖSSZESEN                                | 846                                     | 433                                                                | -   | 109                                                        | -   | 303                                   | -   |
| ÁTLAG                                   | -                                       | -                                                                  | 42% | -                                                          | 14% | -                                     | 43% |

1. táblázat: Irodák, munkatársak által ellátandó feladatok - statisztika



Az irodavezetők megadták a működési kérdőívben az irányításuk alatt dolgozó munkatársak által végrehajtandó „konkrét feladatköröket”, illetve meghatározták az adott konkrét feladatkörhöz tartozó ügyintézőnkénti éves átlagos ügyszámot (amennyiben az adott feladatkörnél értelmezhető) és a munkatársak feladattal töltött munkaidő arányait százalékos formában. Tekintettel arra, hogy a táblázat kitöltése az önbevallás módszerével készült helyenként kritikával kell kezelni. Ebből kifolyólag nincs konkrét statisztikai adatunk a munkatársak leterheltségére vonatkozóan. Az önbevallás mellett más Megyei Jogú Városban szerzett széleskörű tapasztalatunk alapján értékeltük a kapott adatokat.

Az alábbi táblázat bemutatja az egyes irodák létszámát, a munkatársak elvárt és valós munkaidejének összegét és arányát, valamint megmutatja a túlterhelt és alul terhelt munkatársak számát, az átlagos leterheltséget.

A további értelmezések során elemezni szükséges az általános munkaszervezési elveket, **javasoljuk esetleg is megvizsgálni, hogy az egyes szervezeti egységekben végrehajtandó feladatok számát, a feladatok munkatársak közötti kiosztását a feladat jellegének figyelembe vételével.**

| SZERVEZETI EGYSÉG NEVE                  | LÉTSZÁM (FŐ) | ELVÁRT MUNKAI DŐ ÖSSZESEN (%) | VALÓS MUNKAI DŐ ÖSSZESEN (%) | TÚLTERHELT MUNKATÁRS AK SZÁMA (FŐ) | ALUL TERHELT MUNKATÁRS AK SZÁMA (FŐ) | ÁTLAGOS TÚLTERHELT SÉG MÉRTÉKE (%) |
|-----------------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| BELSŐ ELLENŐRZÉSI CSOPORT               | 9            | 900%                          | 900%                         | 0                                  | 0                                    | 0%                                 |
| ÉPÍTÉSÜGYI ÉS KÖRNYEZETVÉDELMI IRODA    | 17           | 1700%                         | 1700%                        | 0                                  | 0                                    | 0%                                 |
| GYÁMHIVATAL                             | 9            | 900%                          | 1030%                        | 8                                  | 0                                    | 14%                                |
| IFJÚSÁGI ÉS SPORT IRODA                 | 5            | 500%                          | 500%                         | 0                                  | 0                                    | 0%                                 |
| KOORDINÁCIÓS ÉS VAGYONKEZELÉSI IRODA    | 18           | 1800%                         | 1893%                        | 3                                  | 0                                    | 5%                                 |
| KÖZIGAZGATÁSI IRODA                     | 21           | 2100%                         | 2146%                        | 5                                  | 0                                    | 2%                                 |
| OKMÁNYIRODA                             | 25           | 2500%                         | 2500%                        | 0                                  | 0                                    | 0%                                 |
| OKTATÁSI ÉS KULTURÁLIS IRODA            | 7            | 700%                          | 802%                         | 7                                  | 0                                    | 15%                                |
| PÉNZÜGYI IRODA                          | 32           | 3200%                         | 3200%                        | 0                                  | 0                                    | 0%                                 |
| SZEMÉLYÜGYI ÉS GONDNOKSÁGI IRODA        | 32           | 3200%                         | 3200%                        | 0                                  | 0                                    | 0%                                 |
| SZERVEZÉSI ÉS JOGI IRODA                | 24           | 2400%                         | 2400%                        | 0                                  | 0                                    | 0%                                 |
| SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYI IRODA         | 27           | 2700%                         | 2721%                        | 2                                  | 1                                    | 1%                                 |
| VÁROSÜZEMELTETÉSI ÉS -FEJLESZTÉSI IRODA | 18           | 1800%                         | 1860%                        | 5                                  | 1                                    | 3%                                 |
| ÖSSZESEN:                               | -            | -                             | 452%                         | 30                                 | 2                                    | -                                  |
| ÁTLAG:                                  | -            | -                             | 35%                          | -                                  | -                                    | 3%                                 |

2. táblázat: Irodák, munkatársak leterheltsége - statisztika

## Általános megállapítások

### Párhuzamosságok megszüntetése

- **Közérdekű bejelentések és panaszok** intézésének koordinációját két szervezeti egység is végzi (Koordinációs és Vagyonkezelési Iroda valamint a Szervezési és Jogi Iroda). A panasztörvény 141-143. §-okban foglaltak végrehajtása érdekében Szabályzattal a Hivatal nem rendelkezik. Célszerű lenne szabályzat megalkotása és a felelőségek egyértelmű rendezése.
- Nemzeti és városi ünnepek, **kulturális rendezvények előkészítése** lebonyolítása terén, amely önként vállalt feladat három iroda is feladatokat lát el. (Ifjúsági és Sport, Iroda Oktatási és Kulturális Iroda, Személyügyi és Gondnoksági Iroda) Célszerű lenne a feladat ellátását valamely önkormányzati intézményhez kiszervezni és egy iroda feladatai keretében biztosítani az önkormányzati koordinációt.
- **Önkormányzati pénzügyekkel és számvittel** szintén három szervezeti egység foglalkozik a kitöltött döntés-hatásköri mátrix szerint. (Oktatási és Kulturális Iroda, Pénzügyi Iroda, Szociális és Egészségügyi Iroda) Ezzel szemben a Hivatal további négy osztályán dolgoznak különböző pénzügyi feladatokat ellátó munkatársak, akik feladatát, felelősségét és szervezetbeli elhelyezését (a helyettesítések hatékonyabbá tétele érdekében) javasolt felülvizsgálni.
- A **stratégia tervezés koordinációját** – saját bevallása szerint – az Oktatási és Kulturális Iroda valamint a Szociális és Egészségügyi Iroda is végzi. A korábbiakban javasoltuk belső szabályzat kialakítását a stratégiai tervezés döntés előkészítő folyamatáról. Álláspontunk szerint a stratégia alkotás és felülvizsgálat folyamata ekkora szervezet esetében igényli a koordinációt, egy koordináló szervezeti egység kijelölését amellet, hogy az egyes szakterületek (fentiekén kívüli szakmai területek is pl.: városfejlesztés, pénzügy) a szakmai előkészítés folyamatában részt vesznek.
- **Jogszabályfigyelés és követés** jelentős energiákat köt le a Hivatalban. Figyelembe véve napjaink tömeges jogszabályi változásait a hatékony tájékoztatás megszervezése jelentős energiákat képes felszabadítani, amelyek jelenleg e feladatra vannak lekötve.

### Feladatcsökkentés, csökkenés

- Javasoljuk az **önként vállalt önkormányzati feladatok körének és mértékének átgondolását** és a költségvetési lehetőségekhez való igazítását.
- Javasoljuk, hogy az iparűzési adó szerepének és helyének végleges kialakulása után célszerű az **Adócsoport feladatainak és erőforrásainak átgondolása**.
- Javasoljuk bizonyos back-office tevékenységek (informatika, takarítás, karbantartás) és hivatali tevékenységtől távollévő feladatok (gyepmester, rendezvényszervező, szóvivő) kiszervezésének vizsgálatát.

### Hatékonyság növelés

- Javasoljuk a Polgármesteri Hivatal informatikai megerősítését (költségvetéstervezés, integrált informatikai rendszer, megbízható operációs rendszer)
- Javasoljuk, hogy a hivatal valamennyi dolgozója vegyen részt az ügyintézésben, ez alól az irodavezetők, csoportvezetők beosztásban dolgozó munkatársak se legyenek kivételek. Ajánljuk, hogy az irodavezetők, csoportvezetők az ügyintézőkhöz hasonlóan kezeljenek ügyeket, vezető beosztású kollégákhoz is tartozzanak ügyiratok, vagy munkaidejük meghatározott részében végezzenek ügyintézés

ne csak vezetői, koordinációs feladatokat lássanak el. Kiemelkedően fontosnak tartjuk a fent leírtak betartását az alacsony létszámú szervezeti egységeknél.

- Javasoljuk, hogy készüljön egy átláthatóbb szervezeti beosztás, kevesebb és arányosabb létszám elosztású szervezeti egységgel, a beosztottak és a tényleges vezető nélküli szervezeti egységek megszüntetésével. 10 fő alatt csak indokolt esetben javasoljuk külön csoport kialakítását.
- Az ügyfél tájékoztatás, telefonos ügyfélfogadás ésszerűsítését, hatékonyabbá tételét, ami jelenleg a dolgozók munkaidejének nagy százalékát teszi ki (pl.: Közigazgatási iroda több mint 2 fő, építési csoport 1 fő munkaidejét teszi ki).
- Bizonyos szervezeti egységek vonatkozásában javasoljuk a részletes munkaidő és munkafolyamat elemzést (munkanap fényképezést) annak érdekében, hogy a feladatokat hatékonyabban lehessen elosztani a munkatársak között. (Szociális és Egészségügyi Iroda, Adó Csoport, Népeség nyilvántartási Csoport, Szabálysértési és vállalkozói csoport, Oktatási és Kulturális Iroda)
- Javasoljuk erősíteni a hivatali szervezeten belül az információáramlást, koordinációt és tudásmegosztást.
- Javasoljuk egy Humánpolitikai Stratégia kialakítását 5 éves időtávra, Amely meghatározza azokat az alapvető célokat, amelyek a **hatékony hivatal megteremtéséhez** szükségesek, valamint a célok eléréséhez szükséges eszközöket és a kapcsolódó ütemezést. A Humánpolitikai Stratégia tartalmazza a **szabályozott felvételi eljárásrendet**, az **ösztönzésmenedzsment** eszközrendszerét, a **teljesítményértékelést** és a szakmai alapokon nyugvó, minden munkatársra kiterjedő **kompetenciafejlesztési, képzési tervet**, valamint a szervezeti tevékenység teljes körű, feladat alapú menedzseléséhez alapul szolgáló **munkaköri elemzési és tervezési eszközrendszer**.

### Szervezési és jogi iroda

Az iroda létszáma: teljes munkaidős 23 fő, részmunkaidős 1 fő. Az irodavezető és a csoportvezetők nem függetlenítettek, vagyis maguk is látnak el ügyintézési feladatokat. Az iroda vegyesen lát el kötelező és önként vállalt önkormányzati valamint jegyzői feladatokat.

A hivatalon belül az informatikai feladatokat jelenleg 5 munkatárs látja el. Megfontolandó a feladatok olyan módon történő ellátása, hogy a választások és a HelpDesk funkció biztosítása érdekében 1 fő hivatali informatikus megtartása mellett a feladatokat SLA típusú vállalkozási szerződés keretében a hivatali szervezeten kívül kiszervezzük.

Jelenleg a telefonközpont működtetése 2 fő teljes napi munkaidejét kitölti. Ennek felülvizsgálata javasolt tekintettel arra, hogy megfelelő technikai eszközök beszerzése esetén 2 részmunkaidős munkatárs által elvégezhető a feladat.

A kitöltött kérdőív szerint egy munkatárs munkaidejének 100%-át a választásokkal, országos és helyi népszavazásokkal kapcsolatos 4 éves ciklusonként ismétlődő feladati töltik ki. A bizottsági ülések előkészítésének feladataival jelenleg két munkatárs foglalkozik, amely 1,6 embert igényelne. A második munkatárs szintén a választási feladatokkal elfoglalt 40%-ban. E munkakörök felülvizsgálatát javasoljuk.

Az irattározás és iktatás feladatait 8 fő látja el leterheltségük azonban nem azonos. Figyelembe véve, hogy az egyes irodákon a fentiek ellenére is maradtak iktatással, postázással kapcsolatos feladatok célszerű lenne átgondolni a központi iktató és leíró iroda szerepét.

### Szociális és egészségügyi iroda

Az iroda létszáma: teljes munkaidős 28 fő. Az iroda három csoportban látja el a feladatait. Az irodavezető és a csoportvezetők nem függetlenítettek, vagyis maguk is látnak el ügyintézési feladatokat.

Az adminisztrációs feladatok egy személyhez vannak delegálva, így az ügyintézők valóban a szakmai munkára tudnak koncentrálni. Az iroda dolgozóinak leterheltsége az ügyiratszámok alapján egyenlőtlen elosztású – bár a kitöltött kérdőív szerint szinte mindenkinél 100 %-os a kitöltött munkaidő –, a későbbiekben célszerű lenne munkanap fényképezéssel megállapítani a tényleges leterheltséget.

### Városüzemeltetési és- fejlesztési iroda

Az iroda létszáma: teljes munkaidős 18 fő. Az irodavezető és a csoportvezető nem függetlenítettek, vagyis maguk is látnak el ügyintézési feladatokat. Az adminisztrációs feladatok egy személyhez vannak delegálva, így az ügyintézők valóban a szakmai munkára tudnak koncentrálni.

A polgármesteri hivatalok gyakorlata alapján a gyepmesteri feladatok ellátását nem javasoljuk a polgármesteri hivatal szervezetén belül ellátni.

A nagyobb önkormányzatok többsége ma, elsősorban az irányítási jogok és a gazdaságossági megfontolások miatt a polgármesteri hivatal belső szervezeti egységeként működtetik a közterület felügyeletet. Nincs akadálya azonban annak, hogy köztisztviselői foglalkoztatási jogviszonyukat megtartva az önkormányzat valamely más intézményénél legyenek alkalmazva.

### Személyügyi és Gondoksági Iroda

Az iroda létszáma: teljes munkaidős 22 fő, részmunkaidős 10 fő. Az irodavezető és a csoportvezető nem függetlenítettek, vagyis maguk is látnak el ügyintézési feladatokat. Az iroda vegyesen lát el kötelező és nem kötelező (önként vállalt) önkormányzati feladatokat.

A hivatal épületének karbantartásával, belső anyagmozgatással, rendezvények technikai feltételeinek biztosításával 3,4 fő, a hivatal épületeinek tisztántartásával 9,5 fő foglalkozik a kitöltött kérdőív szerint. A hivatal dolgozói a takarítás színvonalával nem voltak megelégedve a dolgozói elégedettség felmérés alkalmával. Megfontolandó a karbantartási és takarítási feladatok vállalkozási szerződés keretében történő ellátása.

### Pénzügyi Iroda

Az Iroda létszáma 32 fő. Az iroda munkatársai vegyesen látnak el kötelező és önként vállalt önkormányzati feladatokat. Az irodavezető és az Adócsoport vezetője függetlenített vezetőnek tekinthető, míg a Költségvetési csoport vezetője maga is lát el ügyintézési feladatokat. A költségvetési csoport munkatársai a kitöltött kérdőív adatai alapján, nem túlterheltek, azonban a helyzetelemzés kapcsán kapott más információkból tudjuk, hogy a költségvetés tervezés és zárszámadás készítés idején más rendszeresen túlórának. Az Adócsoport munkatársainál szembeötlő az egyenetlen terhelés az ügyiratszám vonatkozásában, célszerűnek tartanánk egy behatóbb elemzést (munkanap fényképezést) a leterheltséget illetően.

### Belső Ellenőrzési Csoport

A Belső Ellenőrzési Csoport jelenleg 9 fővel dolgozik, melyből 1 fő csoportvezető, egy fő csoportvezető helyettes, aki belső ellenőri feladatokat is ellát, 6 belső ellenőr és 1 fő részmunkaidős ügykezelő. A Csoport 20 feladato-csoportot lát el, részben kötelező önkormányzati feladatokat, részben önként vállalt feladatokat. Külön megállapodás alapján az önkormányzat felügyelete alá tartozó költségvetési intézmények belső ellenőrzési feladatait, valamint a Dunaújvárosi Kistérség Többcélú Kistérségi Társulás tagönkormányzatainak

belső ellenőrzési feladatait. A kapott válaszok alapján munkaszervezés tekintetében az alábbi megállapítások szűrhetők le:

**A csoportvezető idejének nagy részét (37,1%) a belső ellenőrök szakmai felügyeletével tölti, mely 101 ügyszámot jelent, miközben a belső ellenőrzésekkel összefüggő ügyek száma csak 68, ő maga belső ellenőrzést egyáltalán nem végez.**

Jelenleg 8 munkatárs részt vesz az éves ellenőrzési terv, valamint annak végrehajtásáról szóló beszámoló készítésében, ami nem feltétlenül hatékony, különös tekintettel a beszámoló készítés esetében, hiszen azt az ellenőrzési jegyzőkönyvek alapján egy munkatárs össze tudja állítani, így a másik 7 ember kapacitása felszabadulna.

A munkatársak jelentős időt töltenek továbbképzésekkel, de nem egyenlő arányban. Van olyan munkatárs, aki 5 továbbképzésen vett részt, van olyan munkatárs, aki mindösszesen egy képzésen volt.

A jogszabályok tanulmányozása szintén nem hatékonyan megoldott. Jelenleg a szakmai feladatokat ellátó valamennyi munkatárs foglalkozik a feladattal, elérő arányban (a munkaidő 1,4%-10,5%-t töltik ezzel). Időfelhasználás szempontjából célszerűbb lenne, ha egy munkatárs figyelné a jogszabályi változásokat és a csoport működését érintő módosulásokat jelezné az érintetteknek.

A szervezeti ábra alapján a csoporton belül egy fő (részmunkaidős) ügykezelő munkatárs dolgozik, a válaszok alapján azonban egyértelműen látszik, hogy az ügykezelői feladatokat nem egy személy látja el, kérdőív alapján mindenki végez ilyen jellegű tevékenységet (vannak olyan munkatársak, akiknek ugyanannyi ügyszáma van irattározás, levelezés kapcsán, mint stratégiai tervekészítés kapcsán). Javasoljunk annak felülvizsgálatát, hogy az iktatással, ügyiratkezeléssel, selejtezéssel kapcsolatos feladatokat egy személy lássa el, mindamelllett, hogy az ellátandó feladat mennyisége nem igényli, hogy egy fő teljes munkaidőben foglalkozzon ilyen jellegű munkával.

A vagyongazdálkodással összefüggő leltározásban 4 munkatárs vesz részt egy-egy ügy erejéig. Ezeket szintén hatékonyabb lenne egy munkatársnak delegálni.

## **Építésügyi és Környezetvédelmi Iroda**

Az iroda létszáma 16 fő, három csoportban látja el a feladatait. Az irodavezető nem függetlenített, vagyis maga is lát el ügyintézési feladatokat.

### **Építési Csoport**

Az Építési Csoport 9 munkatársa (1 fő csoportvezető, 1 fő ügykezelő és 7 fő ügyintéző) 10 jegyzői feladatkörbe sorolható feladatcsoporttal foglalkozik, melyből 7 szakmai feladat, a maradék 3 vezetéshez és adminisztrációhoz kapcsolódik. A csoportvezető nem függetlenített, vagyis maga is lát el ügyintézési feladatokat. Munkaszervezés szempontjából megfelelően vannak elosztva a feladatok az ügyintézők között, túlterhelés nem mutatkozik.

### **Környezetvédelmi Csoport**

A 4 tagú Környezetvédelmi Csoport vegyesen lát el önkormányzati kötelező és önként vállalt valamint jegyzői feladatokat. A csoportvezető nem függetlenített, vagyis maga is lát el ügyintézési feladatokat.

A leterheltség és a munka mennyisége összhangban van, túlterheltség nincs a csoportban, az egyes munkatársak leterheltsége azonos szintű.

A feladatok elosztása úgy történik, hogy – a hatósági feladatokat leszámítva – szinte minden munkatárs foglalkozik minden feladattípussal, így a helyettesítés könnyen megoldható.

Az adminisztrációs feladatok egy személyhez vannak delegálva, így az ügyintézők valóban a szakmai munkára tudnak koncentrálni.

### Főépítési Csoport

A Főépítési csoport 4 főt foglalkoztat, akik közül 1 megbízási jogviszonyban foglalkoztatott. A csoport által ellátott 7 feladatcsoportból 1 jegyzői és 6 kötelező önkormányzati feladat van, önként vállalt feladat nem tartozik a csoport hatáskörébe. Külön kinevezett csoportvezető nincs.

A leterheltség és a munka mennyisége összhangban van, túlterheltség nincs a csoportban, az egyes munkatársak leterheltsége azonos szintű.

### Gyámhivatal

A Gyámhivatal létszáma 10 fő, 1 fő hivatalvezető, 1 fő csoportvezető, 7 gyámhivatali ügyintéző és 1 fő ügykezelő munkatársat foglalkoztat. A feladatok döntő többsége jegyzői feladat. Az irodavezető és a csoportvezetők nem függetlenítettek, vagyis maguk is látnak el ügyintézési feladatokat.

**A szervezeti felépítés tekintetben az egyik legszembetűnőbb megfigyelés, hogy a Gyámhivatalnak gyakorlatilag két vezetője van, hiszen van egy hivatalvezető és van külön csoportvezető. Tekintettel arra, hogy a szervezet nem tagolódik több csoportra, felmerül a kérdés, hogy valóban szükséges-e két vezetői pozíció.**

Az iroda munkatársai – véleményük szerint – 7-22%-al túlterheltek, ami a hasonló nagyságú városokkal történő összehasonlítás alapján helytálló lehet. A kérdőív adatainak tükrében legalább egy teljes munkaidős munkatárs bevonása lenne szükséges ahhoz, hogy a Gyámhivatal feladatait el tudja látni anélkül, hogy a munkatársakat túlterhelnék.

### Ifjúsági és Sport Iroda

Az Ifjúsági és Sport Iroda 5 munkatárssal látja el feladatait: 1 fő irodavezető, 1 fő ifjúsági és diáksport szervező ügyintéző, 2 fő sportszervező ügyintéző és 1 fő gazdasági ügyintéző. Az Iroda által ellátott a válaszokkal ellentétben álláspontunk szerint többségükben önként vállalt önkormányzati feladatok. A munkatársak véleménye szerint a munkaidejük 100%-át kitölti a feladat, túlterhelés nem mutatkozik. Az irodavezető nem függetlenített, vagyis maga is lát el ügyintézési feladatokat.

**Javasoljuk felülvizsgálni az iroda által ellátott feladatok körét és mértékét a költséghatékonyabb hivatali működés érdekében.**

**Az iroda külön gazdasági ügyintézőt foglalkoztat, ezzel kapcsolatban az általános javaslatoknál fogalmaztunk meg véleményt.**

### Koordinációs és Vagyongazdálkodási Iroda

Az iroda létszáma 18 fő teljes munkaidős foglalkoztatott. Az irodát az Aljegyző vezeti.

### Koordinációs Csoport

A Koordinációs és Vagyongazdálkodási Iroda irányítása alá tartozó Koordinációs Csoport 6 munkatársat foglalkoztat: 1 fő koordinációs csoportvezetőt, 2 jogász, 1 minőségirányítási és kisebbségi ügyintézőt, 1 koordinációs előadót, valamint 1 önkormányzati szóvivőt. A csoport a kérdőív kitöltésével ellentétben többségében önként vállalt önkormányzati feladatokat lát el. A csoportvezető nem függetlenített, vagyis maga is lát el ügyintézési feladatokat.



A kérdésekre adott válaszok alapján az 5 munkatársból 3 túlterhelt (legalább 25 %-kal).

A csoport tagjai jelenleg nagyon szétaprózzák munkaidejüket, több feladattal is foglalkoznak, de idejüknek csupán kis részében. Az önként vállalt feladatok felülvizsgálata csökkenthetné a csoport munkaterheit.

### **Koordinációs és Vagyongkezelési Iroda Vagyongkezelési Csoport**

Szintén a Koordinációs és Vagyongkezelési Iroda irányítása alá tartozik a 8 főt foglalkoztató Vagyongkezelési Csoport, amely 58 véleményük szerint jegyzői, de álláspontunk szerint önként vállalt önkormányzati feladatkörbe tartozó feladatot lát el. A csoportvezető nem függetlenített, vagyis maga is lát el ügyintézési feladatokat. A kitöltött kérdőív alapján a munkatársak nem túlterheltek, foglalkoztatott munkatársak száma arányban van munkamennyiséggel. A feladatok elosztása logikusan strukturált, általában egy feladatcsoporttal egy, maximum két munkatárs foglalkozik.

### **Koordinációs és Vagyongkezelési Iroda Térségfejlesztési és Munkaerő gazdálkodási Csoport**

Az 5 főt foglalkoztató Térségfejlesztési és Munkaerő gazdálkodási Csoport ugyancsak a Koordinációs és Vagyongkezelési Iroda alá tartozik szervezetileg. A csoportvezetőn kívül 2 fő pályázati koordinációs ügyintéző és 1 fő városfejlesztési ügyintéző látja el a csoporthoz tartozó 27, többségében önként vállalt önkormányzati feladat ellátását. A csoportvezető függetlenített, vagyis maga nem lát el ügyintézési feladatokat, azonban a kitöltött kérdőív szerint még egy ilyen függetlenített, bár nem vezető beosztású található a csoportban.

Munkaszervezés szempontjából megfelelően vannak elosztva a feladatok az ügyintézők között, egy-egy feladattal egy munkatárs foglalkozik, túlterhelés nem mutatkozik.

### **Közigazgatási Iroda**

Az Általános Igazgatási Csoportot, valamint a Szabálysértési és vállalkozói Csoportot magába foglaló Közigazgatási Iroda az egyik legtöbb munkatársat foglalkoztató szervezeti egység a Hivatalon belül. A 21 fő 41 féle feladatcsoporttal foglalkozik, melyek közül mindössze 6 önként vállalt feladat van. Az ellátott feladatok közel 95 ezer ügyet jelentenek. A kitöltött kérdőív alapján körülbelül munkatársak 1/4-énél jelentkezik max. 10 %-os túlterhelés.

Az irodát függetlenített osztályvezető vezeti, aki a kiadmányozást, koordinációt, képviseletet ellátja, ügyiratai azonban nincsenek. A csoportvezetők nem függetlenítettek, vagyis maguk is látnak el ügyintézési feladatokat. A feladatok munkatársak közötti elosztása nem minden esetben nevezhető ideálisnak és nem egyenlő a munkatársak leterheltsége sem. A kereskedelmi ügyekkel 5 munkatárs is foglalkozik, a válaszok és az ügyszám alapján 3 fő teljes munkaidőben el tudná látni ezeket a feladatokat.

Előfordul, hogy van olyan munkatárs, aki egyszerre foglalkozik lakásgazdálkodási feladatokkal, hatósági bizonyítványokkal, hagyatéki ügyekkel és ügyfélfogadással, ami felveti a kérdést, hogy biztosítható-e a megfelelő szakmai színvonalú ügyintézés. Mindezek alapján javasolt a munka feladatcsoportok szerinti elosztása.

A csoport igen nagy létszáma ellenére nincs olyan ügykezelő munkatárs, aki dedikáltan ellátná az adminisztratív feladatokat, a szervezeti ábra alapján legalább ügyintéző besorolású munkatársak vannak, ami költségvetési szempontból nem nevezhető gazdaságosnak.

A kérdőívre adott válaszok alapján, az irodán a szóbeli tájékoztatás valamivel több, mint 2 embernyi munkát generál, jelenleg 13 munkatárs tölti munkaidejének 5-33%-át az ügyfelek tájékoztatásával. A hatékonyabb munkavégzés érdekében felül kell vizsgálni az iroda jelenlegi ügyfélfogadási gyakorlatát.

## Okmányiroda

Az Okmányiroda létszáma 24 fő teljes munkaidős és 1 fő részmunkaidős dolgozó, szervezetiileg két csoportra van bontva, az Okmányügyi és közlekedési Csoportra, valamint a Népeség-nyilvántartási Csoportra. Az Iroda 41 féle feladatot lát el, melyből mindösszesen 2 önként vállalt feladat van, a családi események szervezésével kapcsolatos feladatok és a postai befizetőhely működtetése. Az irodavezető és a csoportvezetők nem függetlenítettek, vagyis maguk is látnak el ügyintézési feladatokat.

Az okmányügyintézés kapcsán a feladatok elosztása logikusan szervezett, láthatóan egyenlő leterheltségűek a munkatársak. Bár egy-egy ügyintéző több feladattal is foglalkozik, ezek nagyrészt egymással összefüggő, vagy hasonló tárgyú, témájú feladatok, így szakmailag biztosítható a megfelelő szintű helyettesítés.

**Az önként vállalt feladatok közül a családi események szervezéséhez kapcsolódó feladatok egy munkatárs munkaidejének 20%-át teszi ki, ennek kiszervezése nem feltétlenül jelentene jelentős hatékonyságbeli javulást,**

## Oktatási és Kulturális Iroda

Az Oktatási és Kulturális Iroda az létszáma 7 fő, az 5 főt foglalkoztató Oktatási, valamint az 1 fő csoportvezetőt foglalkoztató Kulturális Csoportokat foglalja magába. Az iroda által ellátott 56 feladatkörből 14 önként vállalt feladatkör.

Az irodát függetlenített osztályvezető vezeti, aki a kiadmányozást, koordinációt, képviseletet ellátja, ügyiratai azonban nincsenek. A csoportvezetők nem függetlenítettek, vagyis maguk is látnak el ügyintézési feladatokat. A kitöltött kérdőívek alapján minden munkatárs túlterhelt. A túlterheltség mértéke véleményük szerint 6-33% között van.

A feladatok munkatársak közötti eloszlása munkaszervezési szempontból túlságosan elaprózott. Bár az eredmények alapján egyetlen olyan feladat sincs, amely egy teljes munkaidős munkatárs foglalkoztatását igényelné, a legtöbb feladatot több munkatárs végzi párhuzamosan. Mindenképpen javasolt az Iroda munkájának feladatcsoportonként történő újraszervezése.

Az irodán egy fő kivételével mindenki foglalkozik iroda képviseletével a rendezvényeken, szakmai programokon, ami nem segíti a hatékony munkavégzést.

A Kulturális Csoport mindössze 1 fő csoportvezetőből áll. Az 1 fős csoport fenntartása sem munkaszervezési, sem költségvetési szempontból nem indokolt. Javasoljuk a csoportbontás megszüntetését.



## 2.5 VEZETŐI DÖNTÉS-HATÁSKÖRI MÁTRIX

A döntés-hatásköri mátrix (a továbbiakban: DH mátrix) a szervezetben létrehozott munkakörök (szerepkörök) és hatáskörök viszonyának vizuális megjelenítésére szolgáló táblázat.

Az önkormányzatok működésében a döntések meghozatalának joga a Képviselő-testületet illeti. A Képviselő-testület e jogosítványát – az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatában (SZMSZ-ében) rögzített módon – átruházhatja a bizottságaira, a polgármesterre, az alpolgármesterre, vagy polgármesteri hivatalának feljogosított köztisztviselőire. A döntések meghozatalához szükséges tevékenységekhez kapcsolódó hatásköröket szintén rögzíteni kell az Önkormányzat, és a Polgármesteri Hivatal SZMSZ-ben. A döntési mátrix elkészítése az említett szabályzatokban rögzített szabályok, összefüggések kigyűjtésével készíthető el.

A döntési-hatásköri mátrix áttekinthetővé teszi az egyes döntések meghozatalához szükséges közreműködési formákhoz biztosított, jogköröket, megkönnyíti az áttekintést, ellenőrzést. Egy olyan célszerű, táblázatos elrendezési forma, amely könnyen áttekinthetővé teszi a döntés meghozatalához szükséges döntési, előterjesztési, jóváhagyási, véleményezési, előkészítési, végrehajtási, ellenőrzési feladatok szervezeti egységek (vezetők) közötti megosztását, így jól használható az eljárás utasítások, ill. kézikönyvfejezetek összeállításánál.

A mátrix készítésének fontos követelménye a döntési feladat megfelelő vezetési szintre való helyezése valamint az, hogy egy sorban csak egy döntéshozót jelöljünk ki. Ugyanannak a tevékenységnek, feladatnak természetesen több végrehajtója, együttműködője, tájékoztatottja is lehet. Amennyiben a mátrix elkészítését, kitöltését követően abban üres sort vagy oszlopot találunk, akkor ez a folyamatban főlsleges feladatra, ill. főlsleges szerepkörre/munkakörre hívja fel a figyelmüket. A döntési mátrix felhasználható a vezető beosztású dolgozók munkaköri leírásainak elkészítésénél is.

A DH mátrix elkészítéséhez az alábbi fogalmakat határoztuk meg (az értelmezés a szervezet igényei szerint változtatható):

| Hatáskör jellege                      |                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Előkészít</b>                      | Valamely javaslat döntésre történő előkészítése                                                                                                                                                               |
| <b>Javaslatot tétel, véleményezés</b> | Valamely változtatásra szóló kezdeményezés vagy valamely feladat hatáskörébe tartozó ügy, vagy dokumentum, esetleg szervezeti működési változtatásra szóló kezdeményezésre vonatkozó észrevétel(ek) megtétele |
| <b>Koordinálás</b>                    | Szervezetben vagy szervezeti egységen belüli tevékenységek, munkafolyamatok összehangolása                                                                                                                    |
| <b>Előterjeszt</b>                    | Előterjesztési jog az Önkormányzati SZMSZ-ben foglaltak szerint                                                                                                                                               |
| <b>Döntést hoz</b>                    | A jogszabály által meghatározott hatáskörben hozott döntés                                                                                                                                                    |
| <b>Ellenjegyzés</b>                   | Pénzügyi vagy jegyzői ellenjegyzés a vonatkozó jogszabályok szerint                                                                                                                                           |
| <b>Kiadmányozás</b>                   | Külső szervhez, vagy személyhez küldendő irat aláírása                                                                                                                                                        |
| <b>Végrehajtás</b>                    | Valamely feladat ellátása, kötelezettség teljesítése                                                                                                                                                          |
| <b>Tájékoztatás</b>                   | Információ nyújtása                                                                                                                                                                                           |
| <b>Felelős</b>                        | Valamely cselekvés ellátásának, elláttatásának kötelezettségével rendelkező szerepkör                                                                                                                         |

| Kapcsolat formája                 |
|-----------------------------------|
| Szóban                            |
| Írásban e-mailben                 |
| Írásban papíron - önkormányzattól |

| Kapcsolat formája                             |
|-----------------------------------------------|
| Írásban papíron - bizottságtól                |
| Írásban papíron - vezetői értekezletről       |
| Írásban papíron - irodavezetői megbeszélésről |
| Irodán belüli megbeszélés                     |

| Gyakoriság |
|------------|
| Naponta    |
| Hetente    |
| Havonta    |
| Évente     |

### 3. táblázat: Hatáskör/Kapcsolat jellemzői

A működési rendszerelemzés kérdőívben az irodavezetők megjelölték a hatáskörükbe tartozó feladatokat, illetve kitértek a hatáskör jellegére, a hatáskör gyakorlásának formájára, gyakoriságára.

Az alábbi táblázat bemutatja az irodavezetők által kezelt feladatcsoportok számát, amely igen eltérő az egyes területeken. Az elemzés során kiderült, hogy az egyes feladatcsoportokban gyakran több irodavezető is eljár. A közel 70 feladatcsoport negyedében csupán egy irodavezető érintett, további negyedében maximum 6 irodavezető érintett, míg a feladatcsoportok csaknem felében 7-15 irodavezető is érintett. Az átlagot tekintve 4 vezetőt kapcsolhatunk egy feladatcsoporthoz, amelyek az önkormányzat által kötelező ellátandó feladatokat takarják.

| SZERVEZETI EGYSÉG NEVE                                | DÖNTÉSI HATÁSKÖRÖK SZÁMA |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|
| MINŐSÉG-IRÁNYÍTÁSI VEZETŐ                             | 0                        |
| KOORDINÁCIÓS ÉS VAGYON ÉS VAGYONKEZELÉSI IRODA-VEZETŐ | 14,3                     |
| BELSŐ ELLENŐRZÉSI CSOPORT-VEZETŐ                      | 2,3                      |
| ÉPÍTÉSÜGYI ÉS KÖRNYEZET-VÉDELMI IRODAVEZETŐ           | 4                        |
| GYÁMHIVATAL VEZETŐ                                    | 25                       |
| IFJÚSÁGI ÉS SPORT IRODAVEZETŐ                         | 13                       |
| KÖZIGAZGATÁSI IRODAVEZETŐ                             | 23                       |
| ÖKMÁNY-IRODAVEZETŐ                                    | 14                       |
| OKTATÁSI ÉS KULTURÁLIS IRODAVEZETŐ                    | 24                       |
| PÉNZÜGYI IRODAVEZETŐ                                  | 6                        |
| SZEMÉLYÜGYI ÉS GONDNOKSÁGI IRODAVEZETŐ                | 7                        |
| SZERVEZÉSI ÉS JOGI IRODAVEZETŐ                        | 11                       |
| SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYI IRODAVEZETŐ                 | 0                        |
| VÁROSÜZEMELTETÉSI ÉS FEJLESZTÉSI IRODAVEZETŐ          | 11                       |
| ÁTLAG                                                 | 13,2                     |

### 4. táblázat: Döntési hatás-körök száma

Javasoljuk a döntés-hatásköri mátrix felülvizsgálatát és indokolt esetben átstrukturálását a hatékonyabb munkavégzés érdekében.

A döntés-hatásköri mátrix adatai alapján tett általános megállapításainkat az előző fejezetben írtuk le.

## MELLÉKLETEK

1. számú melléklet:

- Működési rendszerelemzés kérdőív
- Működési rendszerelemzés kérdőív – Feladatok
- Működési rendszerelemzés kérdőív – Döntés hatásköri mátrix
- Működési rendszerelemzés kérdőív – Jelmagyarázat

2. számú melléklet: Működési rendszerelemzés kérdőív – Összesítő tábla

3. számú melléklet: Működési rendszerelemzés kérdőív – Feladatok összesítő tábla

4. számú melléklet: Működési rendszerelemzés kérdőív – Döntés-hatásköri mátrix

## JOGI FIGYELMEZTETÉS

Jelen dokumentum az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (továbbiakban AAM) szellemi terméke. A dokumentumban foglaltak jogtalan felhasználása esetén az AAM jogosult a szerzői jog megsértése miatti jogszabályi következmények alkalmazását kezdeményezni.

A dokumentum tartalma üzleti titok. Amennyiben hatályos jogszabály vagy a felek közötti szerződés máshogy nem rendelkezik, jelen dokumentum címzettje a dokumentumban foglaltakat köteles bizalmasan kezelni, azt harmadik félnek tudomására nem hozhatja.

©2010 AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. Minden jog fenntartva.