

ÁROP 3.A.1 / A-2008-0049



**NAGYMAROS VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

2626 Nagymaros, Fő tér 5.

ÁROP 1.a)

**Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai
menedzsment erősítése érdekében**

Készítette:



CONTROLL
Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

BUDAPEST, 2010. április 30.



A projekt az Európai Unió Támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Tartalomjegyzék

1.	<i>A Polgármesteri Hivatal alapidokumentumainak vizsgálata</i>	3
1.1.	Szervezeti és Működési Szabályzat szabályszerűségének vizsgálata	4
1.2.	Gazdasági Szervezet Ügyrendjének szabályszerűségének vizsgálata	5
1.3.	Iratkezelési szabályzat szabályszerűségének vizsgálata	5
1.4.	Leltározási és leltárkészítési szabályzat szabályszerűségének vizsgálata	6
1.5.	Munkaköri leírások szabályszerűségének vizsgálata	6
2.	<i>A Polgármesteri Hivatal döntési mechanizmusa</i>	7
2.1.	Megállapítások a vezetői kör megkeresése alapján	7
2.1.	Megállapítások a munkatársi kérdőíveztetés válaszai alapján	8
2.1.1.	Szervezeti tényező	9
2.1.2.	Személyi állomány tényező	12
2.1.3.	Ellenőrzés hatékonysága tényező	16
2.1.4.	Motiváltság és elkötelezettség tényező	19
2.1.5.	Kreativitás és kockázatvállalás	21
2.1.6.	Együttműködési készség tényező	23
2.1.7.	Célok és törekvések tényező	25
2.1.8.	Információáramlás tényező	27
2.1.9.	Döntéshozatalra vonatkozó tényező	30
3.	<i>Összegzés, szervezetfejlesztési javaslatok</i>	33

Mellékletek:

- ÁR-01 Szervezeti egységeken belüli döntési folyamatok szabályozása
 - o ÁR-01/M01 Információ gyűjtésének és rendszerezési folyamatának szabályozása
 - o ÁR-01/M02 Döntéselőkészítés és döntési folyamat szabályozása
 - o ÁR-01/M03 Vezetői ellenőrzés folyamatának szabályozása
 - o ÁR-01/M04 Visszacsatolások, follow-up audit folyamatának szabályozása

1. A Polgármesteri Hivatal alapidokumentumainak vizsgálata

Az Államreform Operatív Program keretében a pályázatban megfogalmazott rész-szemponatok figyelembe vételével tanácsadóink a Polgármesteri Hivatal működését és tevékenységüket leíró – ehhez a részterülethez kapcsolódó – alábbi **dokumentumokat** bekérte és áttekintette.

1. Hivatali SZMSZ
2. Hivatali Ügyrend
3. Iratkezelési szabályzat
4. Munkaköri leírások

Az ellenőrzés célkitűzései: Annak vizsgálata, hogy folyamatosan megtörtént-e a vonatkozó jogszabályok által kötelezendően készítendő szabályzatok

Az ellenőrzés típusa:

Szabályszerűségi ellenőrzés

Jogszabályi hivatkozás:

1. A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (a továbbiakban: Ötv.)
2. Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény (a továbbiakban: Áht.)
3. Az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ámr.)
4. A Magyar Köztársaság 2010. évi költségvetéséről szóló 2009. évi CXXX. törvény
5. A költségvetési szervek jogállásáról szóló 2008. évi CV. törvény
6. A költségvetési szervek belső ellenőrzéséről szóló 193/2003. (XI. 26.) Korm. sz. rendelet
7. Az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségeinek sajátosságairól szóló 249/2000. (XII. 24.) Korm. sz. rendelet
8. A számvitelről szóló 2000. évi C. tv
9. Az államháztartás szervezeti és beszámolási kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/200. (XII. 24.) Kormány rendelet

10. A devizakorlátozások megszüntetéséről, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2001. évi XCIII. törvény
11. A pénzforgalmi szolgáltatás nyújtásáról szóló 2009. évi LXXXV. Törvény

Az ellenőrzés időszaka: 2010. második negyedévi állapotnak megfelelően.

Tapasztalatainkat az alábbiakban foglaljuk össze:

1.1. Szervezeti és Működési Szabályzat szabályszerűségének vizsgálata

Ssz	Megnevezése	Igen (I) Nem (N) Részben (R)	Megjegyzés
1.	A szabályzat tartalmazza-e teljes körűen az Ámr. 20 § (2) bekezdése alapján a költségvetési szervek szervezeti és működési szabályzatának kötelező tartalmi elemeit?	(R)	Kiegészítés javasolt
2.	Módosításra kerültek-e a főbb bevételi jogcímcsoport az Áht 87 § (3) § alapján?	(N)	Aktualizálás szükséges
3.	Módosításra került-e az a költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról szóló 2008. évi CV. Törvény 15-16. § alapján a költségvetési szervek csoportosításával kapcsolatos elnevezés?	(N)	A törvény 2009. január 01.-én lépett hatályba, mely rendelkezéseinek átvezetése indokolt
4.	A szabályzat kiegészítésére sor került-e az Ámr. 161 § alapján?	(N)	A szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjének beépítése szükséges
5.	Beépítésre kerültek-e az egyes vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettségekről szóló 2007. évi CLII. Törvény rendelkezései?	(N)	Beépítése indokolt

1.2. Gazdasági Szervezet Ügyrendjének szabályszerűségének vizsgálata

Ssz	Megnevezése	Igen (I) Nem (N) Részben (R)	Megjegyzés
1.	az ügyrend tartalmazza-e az Ámr.20. § (7) bekezdésében meghatározott kötelező elemeket?	(N)	Felülvizsgálat és kiegészítés szükséges
2	A költségvetési rendelet tartama vonatkozásában a hatályos jogszabályi előírások kerültek beépítésre?	(N)	Az Ámr 36 § illetve az Áht 69 §-ban foglaltak átvezetése indokolt
3.	a költségvetési szervek jogállásáról szóló 2008. évi CV. törvény 14. § rendelkezései beépültek-e az ügyrendbe?	(N)	felülvizsgálat és szükség szerint kiegészítés szükséges
3.	A 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet módosításai átvezetésre kerültek-e?	(N)	felülvizsgálat szükséges

1.3. Iratkezelési szabályzat szabályszerűségének vizsgálata

Ssz	Megnevezése	Igen (I) Nem (N) Részben (R)	Megjegyzés
1	A szabályzatban nevesített jogszabályok hatályosak-e?	(R)	Felülvizsgálata szükséges
2	A 335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet vonatkozó rendelkezései beépítésre kerültek-e?	(N)	Módosítás indokolt
3.	Irattári terv részét képezi-e a szabályzatnak?	(I)	335/2005 Kr szerint szükséges a módosítás

1.4. Leltározási és leltárkészítési szabályzat szabályszerűségének vizsgálata

Ssz	Megnevezése	Igen (I) Nem (N) Részben (R)	Megjegyzés
1.	Van-e eszközök és források leltárkészítési és leltározási szabályzata a költségvetési szervnek?	(I)	Hatályos:2006. január 01-től
2.	Szabályozottak-e benne a leltározás előkészítése során elvégzendő feladatok?	(I)	3.3 fejezet
3.	Tartalmazza-e a leltározásban közreműködők feladatát és felelősségét?	(I)	2.6 és 3.4 fejezetben
4.	Rögzítették-e a leltározási körzetek kijelölését?	(I)	3.2 fejezet
5.	Tartalmazza-e a leltározás módját és az értékelés szabályait?	(I)	3.5 és 4.fejezet
6.	Szabályozott-e a leltárfelvétel anyagának, a leltározás bizonylatainak feldolgozási módja, az alkalmazott bizonylatok köre?	(I)	3.6 pont
7.	Rögzítették-e a leltározás és a könyvvitel adatainak egyeztetési módját?	(I)	2.7 , 5.,és 6. fejezet

1.5. Munkaköri leírások szabályszerűségének vizsgálata

Ssz	Megnevezése	Igen (I) Nem (N) Részben (R)	Megjegyzés
1.	a munkaköri leírások tartalmazzák-e a munkavállaló feladatát, munkakörét?	(I)	teljes dokumentum
2.	a munkaköri leírások tartalmazzák-e a megismerésükre utaló aláírást, vagy nyilatkozatot a munkavállaló részéről?	(I)	
3.	a munkaköri leírások tartalmazzák-e a munkavállaló jogait és kötelességeit?	(I)	
4	A munkaköri leírások egységesek-e?	(R)	Felülvizsgálat szükséges

2. A Polgármesteri Hivatal döntési mechanizmusa

2.1. Megállapítások a vezetői kör megkeresése alapján

Vezetői kérdőív segítségével feltártuk a hivatal beazonosítható, döntési mechanizmusához kapcsolódó erősségeit és gyengeségeit.

Fontos és kiemelt pozitívumnak tekinthetjük, hogy a kisvárosi jelleghez illeszkedően ügyfél- és lakosságcentrikus szemlélet hatja át a mindennapok közigazgatási folyamatait.

Tanácsadóként még azt is megállapítottuk, hogy – figyelembe véve hasonló nagyságrendű önkormányzatok polgármesteri hivatalait – a vezetés törekszik a megfelelő szaktudás elérésére, megtartására és fejlesztésére. Ez a szaktudás-többlet biztosítja a biztonságos ügyintézés, az elkötelezett, erkölcsös magatartást a polgármesteri hivatal iránt.

A hivatal működése kiszolgáltatott a központi állami finanszírozásnak és az ehhez kapcsolódó másik negatív tevékenységnek, az önkormányzati feladatellátás évenkénti átszervezésének. Ez a két szempont sok esetben ellehetetleníti a minőségre törekvő, pontos munkavégzést elváró közigazgatási tevékenységet.

Vizsgálatunk során megállapítottuk, hogy a Polgármesteri Hivatal **szabályzatai, eljárásrendje részben aktualizált**, azok módosítására, kiegészítésére a szervezetfejlesztési projekt keretében változtatási javaslatokat teszünk. Az aktualizáltság hiányának oka elsősorban az időhiányra vezethető vissza. A napi tevékenységek során a jogszabályi megfelelés tisztázott, a jogszabály-változások követése általában időben megtörténik.

Megoszlott a válaszadó hat vezető munkatárs véleménye a tekintetben, hogy a feladatok szétosztása, a végrehajtás ellenőrzése megfelelően szabályozottnak tekinthető-e. A vezetői döntésekből esetenként konfliktusok, vitahelyzetek is származnak. Elsősorban a jegyző szándéka érvényesül a döntéshozatali folyamatban, de a polgármester véleménye is majdnem ugyanilyen fontossággal bír és a fontosabb – munkatársakat

érintő – kérdésekben a köztisztviselők véleményét is kikérik, demokratikus légkör jellemzi a hivatal működési mechanizmusát.

A jegyző vezetésével – a csoportvezetők bevonásával – történik a döntéselőkészítés. A hivatali döntéseket a jegyző – körültekintő előkészítést követően – hozza meg.

2.1. Megállapítások a munkatársi kérdőíveztetés válaszai alapján

A Polgármesteri Hivatalban a szervezeti átalakítás vizsgálatának elemezéséhez 26 munkatárs bevonásával került kitöltésre a két oldalas kérdőív.

A kérdőívben szereplő 48 állítás mindegyikére „igen”, „nem”, vagy „nem tudom, nincs információm” (NT/NI) válasz megjelölésével lehetett választ adni. Az állítások kiterjedtek a munkakörre, szervezeti felépítésre, fluktuációra, általános munkavégzésre, motiváltságra, jutalmazásra, problémamegoldásra és a döntéshozatalra is.

A kérdőíven X jelöléssel kellett megadni a megfelelő válaszokat. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt. A teljes kérdőív megtalálható jelen elemzés mellékletében.

A kérdőívben szereplő állításokat 2-9 állításonként csoportokba soroltuk, mert a csoportokban található állítások mindegyike egy-egy témakört jár körül. Az elemzésben az egyes csoportokat, tényezőket külön-külön tekintjük át.

Az alábbiakban az általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítéséhez kapcsolódó pontokat mutatjuk be.

2.1.1. Szervezeti tényező

Szervezeti tényező				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	NT/NI
A felelősségi viszonyok világosak számomra.	26	80,77%	15,38%	3,85%
A munkaköröm egyértelműen meghatározott.	26	69,23%	30,77%	0,00%
A szervezeti felépítés elavult, régóta változatlan.	25	28,00%	52,00%	20,00%
Előfordul, hogy a szervezeti egységek nem tudnak egymás munkájáról, néha egymás ellenére működnek.	26	46,15%	23,08%	30,77%
Az elvégzendő feladatokhoz képest az osztályomon kevés a munkaerő.	26	57,69%	42,31%	0,00%
A szervezeti felépítés a hatalmi viszonyokat tükrözi, kevésbé a valós feladatokat.	26	3,85%	53,85%	42,31%
A vezetők leterheltsége nem egyenletes.	26	50,00%	3,85%	46,15%
Az átszervezés gyakori, de ez nem hatékony, nem segíti a munkáját.	26	19,23%	61,54%	19,23%
A különböző szervezetek ismerik és segítik egymás munkáját.	26	46,15%	26,92%	26,92%

A szervezeti tényező témában megfogalmazott állítások mindegyike a szervezeti felépítésre vonatkozik. 9 állítás jelent meg a témában. 8 állításra válaszolt a megkérdezett munkatársak mindegyike. Egy állítás esetében 1 fő nem válaszolt.

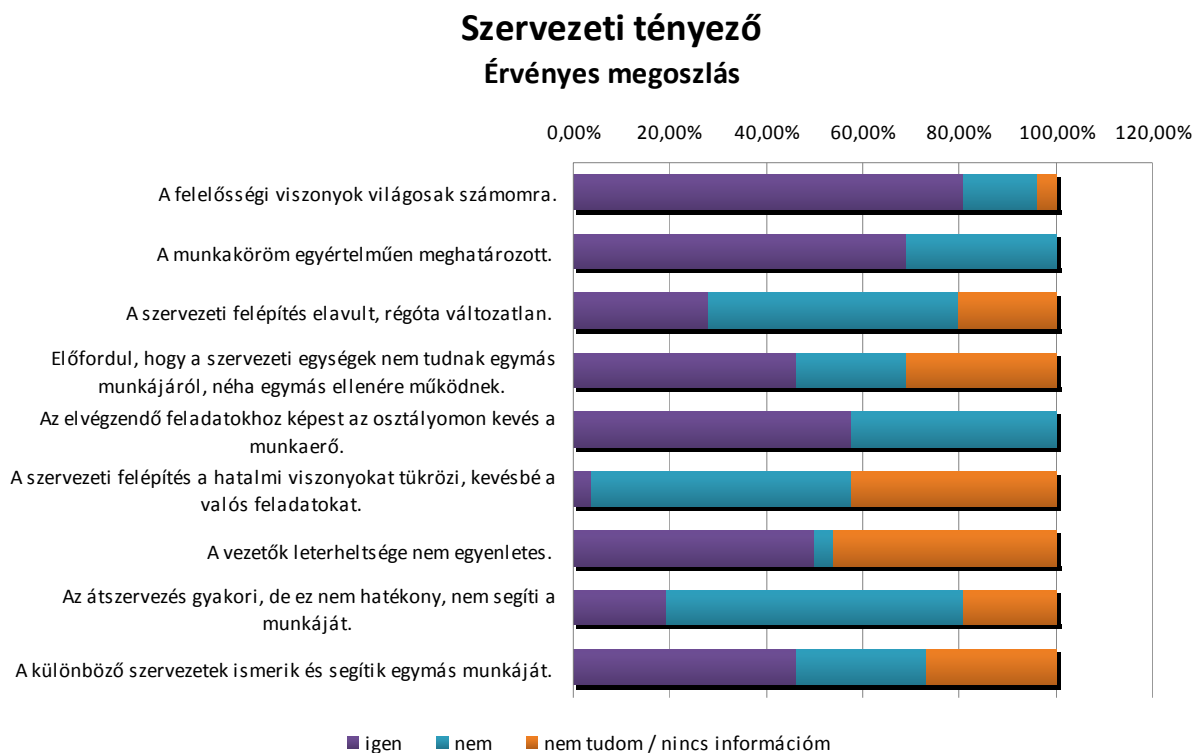
A következő diagramon százalékos megoszlásban ábrázoljuk az egyes állításokra megjelölt válaszokat. Látható, hogy a vezetők leterheltségére vonatkozó állítás tekintetében volt a legnagyobb bizonytalanság, információhiány (46,15%) a megkérdezettek között.

A válaszok elemzése során látható, hogy a munkatársak jelentős többsége (80,77%) egyértelműnek látja a szervezeten belüli felelősségi viszonyokat, viszont a saját munkakörrel kapcsolatos kérdésnél már nem ilyen egyöntetű az eredmény. A munkatársak 30,77%-a nem érzi egyértelműen meghatározottnak a munkakörét.

Megoszlanak a vélemények az egyes szervezetek, illetve szervezeti egységek közötti együttműködés, kommunikáció tekintetében. A 46,15%-a látja úgy, hogy a szervezeti egységek nem tudnak eleget egymás munkájáról és ezért sokszor egymás ellenére működnek.

Az együttműködésre vonatkozó másik kérdésnél a munkatársak 46,15%-a véli úgy, hogy a különböző szervezetek ismerik, segítik egymás munkáját, 26,92%-nak ellenkező a véleménye.

Több kérdésnél is magas azoknak a válaszoknak a száma, ahol információhiányra hivatkoznak. Ezek közül kiemelkedik a szervezeti felépítés és hatalmi viszonyok tükröződését, valamint a vezetők leterheltségét firtató kérdésekre adott ilyen jellegű válaszok mennyisége.



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A felelősségi viszonyok világosak számomra				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	21	80,77%	80,77%	80,77%
nem	4	15,38%	15,38%	96,15%
nem tudom/nincs információm	1	3,85%	3,85%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A munkaköröm egyértelműen meghatározott				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	18	69,23%	69,23%	69,23%
nem	8	30,77%	30,77%	100,00%
nem tudom/nincs információm	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A szervezeti felépítés elavult, régóta változatlan				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	7	26,92%	28,00%	28,00%
nem	13	50,00%	52,00%	80,00%
nem tudom/nincs információm	5	19,23%	20,00%	100,00%
összesen	25	96,15%	100,00%	
hiányzó adat	1	3,85%		

Előfordul, hogy a szervezeti egységek nem tudnak egymás munkájáról, néha egymás ellenére működnek				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	12	46,15%	9,45%	9,45%
nem	6	23,08%	23,08%	32,53%
nem tudom/nincs információm	8	30,77%	30,77%	63,29%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az elvégzendő feladatokhoz képest az osztályomon kevés a munkaerő				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	15	57,69%	57,69%	57,69%
nem	11	42,31%	42,31%	100,00%
nem tudom/nincs információm	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A szervezeti felépítés a hatalmi viszonyokat tükrözi, kevésbé a valós feladatokat				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	1	3,85%	3,85%	3,85%
nem	14	53,85%	53,85%	57,69%
nem tudom/nincs információ	11	42,31%	42,31%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A vezetők leterheltsége nem egyenletes				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	13	50,00%	50,00%	50,00%
nem	1	3,85%	3,85%	53,85%
nem tudom/nincs információ	12	46,15%	46,15%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az átszervezés gyakori, de ez nem hatékony, nem segíti a munkát				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	5	19,23%	19,23%	19,23%
nem	16	61,54%	61,54%	80,77%
nem tudom/nincs információ	5	19,23%	19,23%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A különböző szervezetek ismerik és segítik egymás munkáját				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	12	46,15%	46,15%	46,15%
nem	7	26,92%	26,92%	73,08%
nem tudom/nincs információ	7	26,92%	26,92%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

2.1.2. Személyi állomány tényező

A személyi állományra vonatkozó kérdéscsoport 9 állítást tartalmazott, amely a humánerőforrás felvételre, az adaptációs készségre és a hatékony munkavégzésre vonatkozott. A kérdések tekintetében viszonylag nagy volt a bizonytalanság, információhiány. 11,54% és 76,92% között volt azoknak a válaszadóknak az aránya, akik a „nem tudom/nincs információ” válaszlehetőséget jelölték meg.

Egy fő kivételével minden kérdésre válaszolt az összes megkérdezett.

Személyi állomány tényező				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	NT/NI
Az alkalmazottak kiválasztása az idő szorításában hirtelen és véletlenszerűen történik.	26	3,85%	50,00%	46,15%
A köztisztviselői minősítés nem tükrözi a realitást.	26	15,38%	7,69%	76,92%
Az új alkalmazottakat nem segítik eléggé a beilleszkedésben.	26	19,23%	69,23%	11,54%
A felvételnél rendszeresen felmentést adnak a képzettségi és egyéb követelmények alól.	25	4,00%	60,00%	36,00%
Az új alkalmazottak gyakran a próbaidő alatt továbbállnak.	26	0,00%	84,62%	15,38%
A magas fluktuáció zavarja a munkavégzést.	26	15,38%	73,08%	11,54%
Általában jól illeszkedik az adott munkakör a betöltő egyén személyiségéhez.	26	50,00%	23,08%	26,92%
A dolgozók tapasztalatát megbecsülik.	26	19,23%	61,54%	19,23%
A vezetés törekszik az alkalmazottak tudásának és képességeinek kiaknázására.	26	61,54%	19,23%	19,23%

A táblázatban olvasható állításokra adott válaszokat a következő diagramon százalékos megoszlásban is ábrázoljuk.

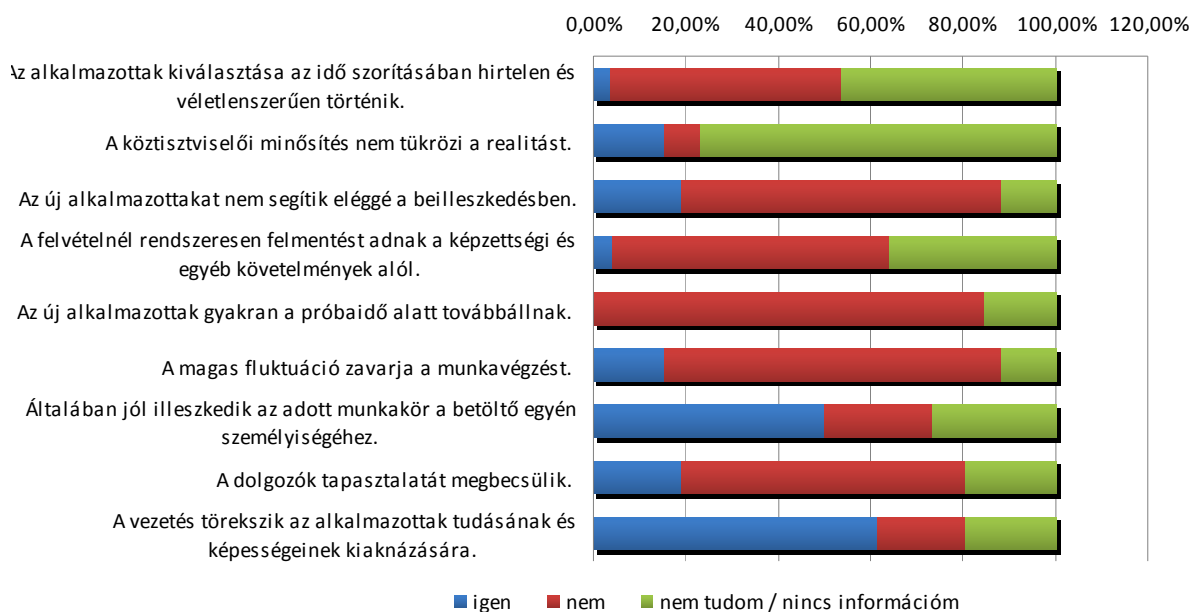
Látható, hogy a 9 állításból 4 állítás esetében viszonylag nagy volt az információhiány, mert a válaszadók jelentős része jelölte meg a „nem tudom/nincs információm” választási lehetőséget.

Az első 4 kérdés az alkalmazott kiválasztására, felvételére vonatkozott. A válaszadók számottevő részének nincs információja arról, hogy az alkalmazottak kiválasztásánál mennyire megalapozott döntést hoznak, mert 37,50%-uk nem tudta megítélni, hogy a kiválasztásnál mennyire döntenek hirtelen, véletlenszerűen.

A válaszadók 69,23%-a látja úgy, hogy az új alkalmazottakat kellően segítik a munkahelyre történő beilleszkedésben. A megkérdezett 26 munkatársból 4 fő véleménye az, hogy a magas fluktuáció zavarja a munkavégzést, míg 3 fő információhiányra hivatkozik a kérdés megválaszolásánál.

Több mint 61,54%-os azoknak a munkatársaknak az aránya, akik úgy gondolják, hogy a vezetés törekszik az alkalmazottak tudásának és képességeinek kiaknázására, s ugyanennyien érzik úgy, hogy tapasztalatukat megbecsülik.

Személyi állomány tényező Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

Az alkalmazottak kiválasztása az idő szorításában hirtelen és véletlenszerűen történik				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	1	3,85%	3,85%	3,85%
nem	13	50,00%	50,00%	53,85%
nem tudom/nincs információ	12	46,15%	46,15%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A köztisztviselői minősítés nem tükrözi a realitást				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	4	15,38%	15,38%	15,38%
nem	2	7,69%	7,69%	23,08%
nem tudom/nincs információ	20	76,92%	76,92%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az új alkalmazottakat nem segítik eléggé a beilleszkedésben				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	5	19,23%	19,23%	19,23%
nem	18	69,23%	69,23%	88,46%
nem tudom/nincs információ	3	11,54%	11,54%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A felvételnél rendszeresen felmentést adnak a képzettségi és egyéb követelmények alól				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	1	3,85%	4,00%	4,00%
nem	15	11,54%	60,00%	64,00%
nem tudom/nincs információ	9	6,92%	36,00%	100,00%
összesen	25	19,23%	100,00%	
hiányzó adat	1	0,77%		

Az új alkalmazottak gyakran próbaidő alatt tovább állnak				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	0	0,00%	0,00%	0,00%
nem	22	84,62%	84,62%	84,62%
nem tudom/nincs információ	4	15,38%	15,38%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A magas fluktuáció zavarja a munkavégzést				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	4	15,38%	15,38%	15,38%
nem	19	73,08%	73,08%	88,46%
nem tudom/nincs információ	3	11,54%	11,54%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Általában jól illeszkedik az adott munkakör a betöltő egyén személyiségéhez				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	13	50,00%	50,00%	50,00%
nem	6	23,08%	23,08%	73,08%
nem tudom/nincs információ	7	26,92%	26,92%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A dolgozók tapasztalatát megbecsülik				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	5	19,23%	19,23%	19,23%
nem	16	61,54%	61,54%	80,77%
nem tudom/nincs információ	5	19,23%	19,23%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A vezetés törekszik az alkalmazottak tudásának és képességeinek kiaknázására				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	16	61,54%	61,54%	61,54%
nem	5	19,23%	19,23%	80,77%
nem tudom/nincs információ	5	19,23%	19,23%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

2.1.3. Ellenőrzés hatékonysága tényező

Az ellenőrzés hatékonyságára vonatkozó kérdéscsoport 5 állítást tartalmaz, amely a munkavégzés ellenőrzésének meglétét és hatékonyságát vizsgálja. Az állítások mindegyike a munkatárs saját feladataira, munkájára vonatkoznak, hogy mennyire látja egyértelműen a vele szemben támasztott elvárásokat, követelményeket, mennyi támogatást kap munkájában, és általában hogyan ítéli meg saját helyét a szervezetben.

Az állításokra minden megkérdezett válaszolt.

Ellenőrzés hatékonysága tényező- csoport				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	NT/NI
Pontosan tudom, mit várnak tőlem.	26	84,62%	11,54%	3,85%
A munkatársak úgy érzik, a vezetés magukra hagyja őket.	26	30,77%	57,69%	11,54%
Látom ügyem előrehaladását a szervezeti egységben.	26	34,62%	30,77%	34,62%
Gyakran tűzoltás-szerűen kell egy-egy munkát elvégezni.	26	80,77%	7,69%	11,54%
A feladat-átadás nem teljes, a teljesítést nem kéri számon.	26	38,46%	42,31%	19,23%

A fenti táblázatban látható válaszok megoszlását az áttekinthetőség kedvéért diagramon is szemléltetjük. Ez alapján jól látszik, hogy a válaszadók nagy többsége (84,62%) úgy érzi, pontosan tudja, hogy mik a vele szembeni elvárások.

A megkérdezettek 30,77%-a úgy látja, hogy a vezetés magára hagyja a munkatársakat, 57,69%-nak viszont ellenkező a véleménye.

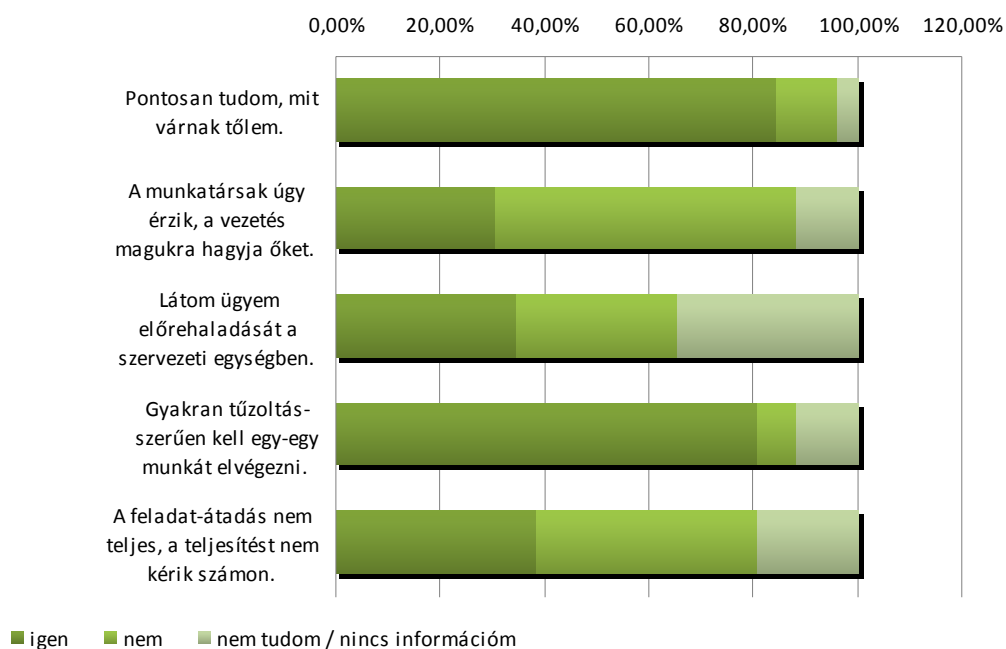
9 fő, azaz a válaszadók közel egyharmada gondolja úgy, hogy látja ügye előrehaladását a szervezeten belül, 8 munkatársnak erről nem ez a véleménye, 9 munkatárs pedig nem foglalt állást ebben a kérdésben.

A megkérdezettek nagy többsége, 80,77% úgy érzi, hogy gyakran tűzoltásszerűen kell elvégezni egy-egy feladatot.

A feladat-átadás teljességével és a teljesítés számonkérésével kapcsolatosan megoszlának a vélemények. 38,46% úgy érzi, hogy ez a szempont nem valósul meg a munka során.

Ellenőrzés hatékonysága tényező

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

Pontosan tudom mit várnak tőlem				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	22	84,62%	84,62%	84,62%
nem	3	11,54%	11,54%	96,15%
nem tudom/nincs információ	1	3,85%	3,85%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A munkatársak úgy érzik a vezetés magukra hagyja őket				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	8	30,77%	30,77%	30,77%
nem	15	57,69%	57,69%	88,46%
nem tudom/nincs információ	3	11,54%	11,54%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Látom ügyem előrehaladását a szervezeti egységben				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	9	34,62%	34,62%	34,62%
nem	8	30,77%	30,77%	65,38%
nem tudom/nincs információm	9	34,62%	34,62%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Gyakran tűzoltásszerűen kell egy-egy munkát elvégezni				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	21	80,77%	80,77%	80,77%
nem	2	7,69%	7,69%	88,46%
nem tudom/nincs információm	3	11,54%	11,54%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A feladatátadás nem teljes, a teljesítést nem kéri számon				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	10	38,46%	38,46%	38,46%
nem	11	42,31%	42,31%	80,77%
nem tudom/nincs információm	5	19,23%	19,23%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

2.1.4. Motiváltság és elkötelezettség tényező

A motiváltságra és elkötelezettségre vonatkozó kérdéscsoport 3 állítást tartalmazott. Az állítások közül mindegyikre válaszoltak a megkérdezettek. Az állítások a jutalmazásra, motiváltságra, a kollégák munkájukkal kapcsolatos visszajelzésekre vonatkoztak.

Motiváltság és elkötelezettség tényező				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	NT/NI
A munkatársak nem kellőképpen motiváltak, nem érzik magukénak a szervezetet.	26	65,38%	11,54%	23,08%
Ritka a pozitív visszajelzés.	26	57,69%	34,62%	7,69%
Munkámhoz minden szükséges segítséget megkapok.	26	46,15%	53,85%	0,00%

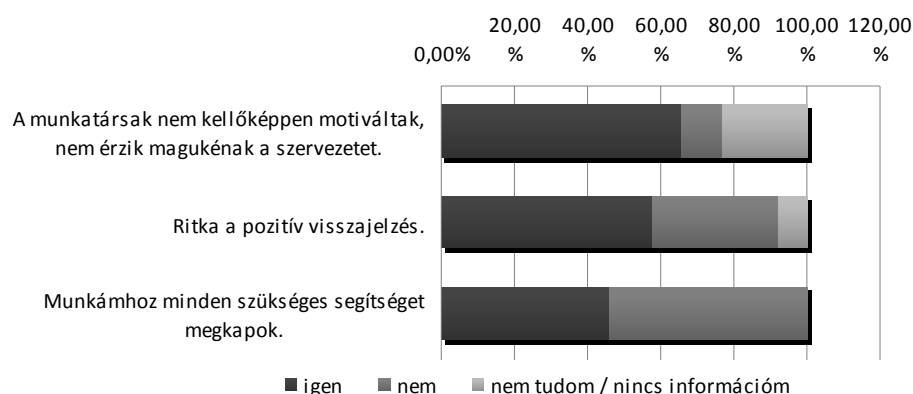
A megkérdezettek közül a többség (65,38%) úgy gondolja hogy a szervezeten belül dolgozó munkatársak nem kellően motiváltak, és nem érzik kellően magukénak a szervezetet. Ennél a kérdésnél aránylag magas (23,08%) volt azoknak a munkatársaknak a száma, akik a „nem tudom/nincs információm” lehetőséget választották.

A munkatársak több mint fele azt tapasztalja, hogy munkája során ritka a pozitív visszajelzés, s csak 34,63% elégedett ezzel a kérdéssel.

A válaszadóknak alig fele (46,15%) gondolja úgy, hogy a munkájához minden szükséges segítséget megkap, a többség, 53,85% viszont nem elégedett ezzel a tényezővel. Ennél a kérdésnél nem volt olyan munkatárs, aki információhiányra hivatkozott volna.

Motiváltság és elkötelezettség tényező

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A munkatársak nem kellőképpen motiváltak, nem érzik magukénak a szervezetet				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	17	65,38%	65,38%	65,38%
nem	3	11,54%	11,54%	76,92%
nem tudom/nincs információm	6	23,08%	23,08%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Ritka a pozitív visszajelzés				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	15	57,69%	57,69%	57,69%
nem	9	34,62%	34,62%	92,31%
nem tudom/nincs információ	2	7,69%	7,69%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Munkámhoz minden szükséges segítséget megkapok				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	12	46,15%	46,15%	46,15%
nem	14	53,85%	53,85%	100,00%
nem tudom/nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

2.1.5. Kreativitás és kockázatvállalás

A munkatársak kreativitására és kockázatvállalására vonatkozó kérdéscsoport két kérdést tartalmazott. A kérdőív összes állítását megvizsgálva itt tapasztalhattuk a legtöbb információhiányt, ezeknél a kérdéseknél jelölték meg a legtöbben a „nem tudom/nincs információ” válaszlehetőséget.

A kérdések esetében 1-1 megkérdezett nem válaszol.

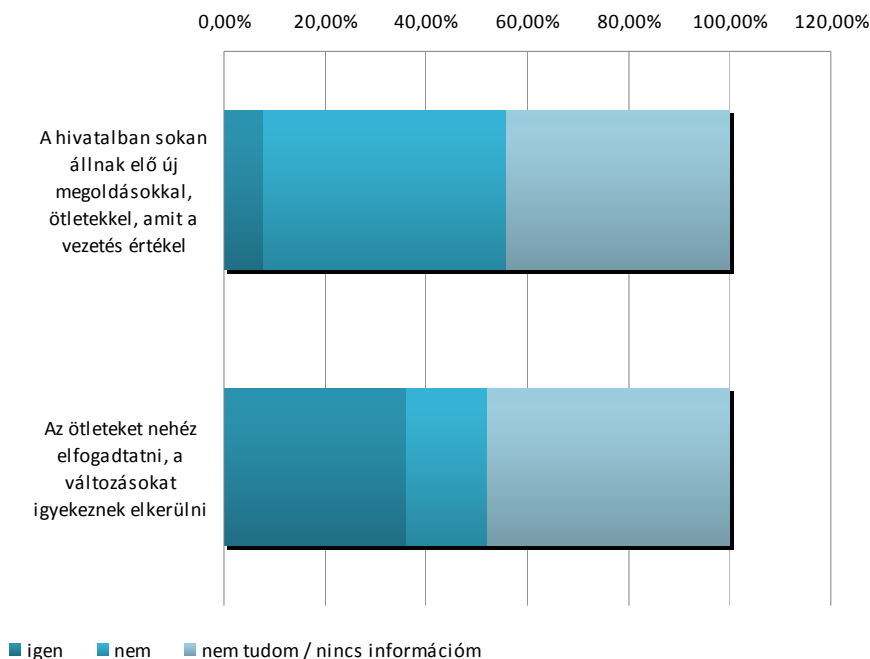
Kreativitás, kockázatvállalás tényező				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	NT/NI
A hivatalban sokan állnak elő új megoldásokkal, ötletekkel, amit a vezetés értékel	25	8,00%	48,00%	44,00%
Az ötleteket nehéz elfogadtatni, a változásokat igyekeznek elkerülni	25	36,00%	16,00%	48,00%

Kevés (8,00%) munkatárs látja úgy, hogy a hivatalban sokan állnak elő olyan új megoldásokkal, ötletekkel, amit a vezetés értékel. Ennek a kérdésnek az esetében a válaszadók 44,00%-a gondolja úgy, hogy nem rendelkezik elég információval ebben a kérdésben.

A megkérdezettek 36,00%-a úgy véli, hogy az új ötleteket és a változásokat nehéz elfogadtatni a kollégákkal, és csak 16,00% látja úgy, hogy ez nem így van. A munkatársak 48,00%-a információhiányra hivatkozott ennek a kérdésnek a megválaszolásánál.

Kreativitás, kockázatvállalás tényező

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A hivatalban sokan állnak elő új megoldásokkal, ötletekkel, amit a vezetés értékel				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	2	7,69%	8,00%	8,00%
nem	12	46,15%	48,00%	56,00%
nem tudom/nincs információ	11	42,31%	44,00%	100,00%
összesen	25	96,15%	100,00%	
hiányzó adat	1	3,85%		

Az ötleteket nehéz elfogadtatni, a változásokat igyekeznek elkerülni				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	9	34,62%	36,00%	36,00%
nem	4	15,38%	16,00%	52,00%
nem tudom/nincs információ	12	46,15%	48,00%	100,00%
összesen	25	96,15%	100,00%	
hiányzó adat	1	3,85%		

2.1.6. Együttműködési készség tényező

Az együttműködési készséget vizsgáló kérdéskörben 3 állítást tartalmazott a kérdőív. A kérdések a szervezeti egységek közötti és a dolgozók közötti együttműködésre irányultak.

Együttműködési készség tényező				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	NT/NI
A szervezeti egységek egymástól elszigetelve működnek	26	26,92%	69,23%	3,85%
A problémáimmal egyedül kell szembenéznem, mások segítségére nem számíthatok	26	26,92%	69,23%	3,85%
A munkatársak gondjaikat megosztják egymással, közösen keresnek megoldást a csoport problémáira	26	73,08%	19,23%	7,69%

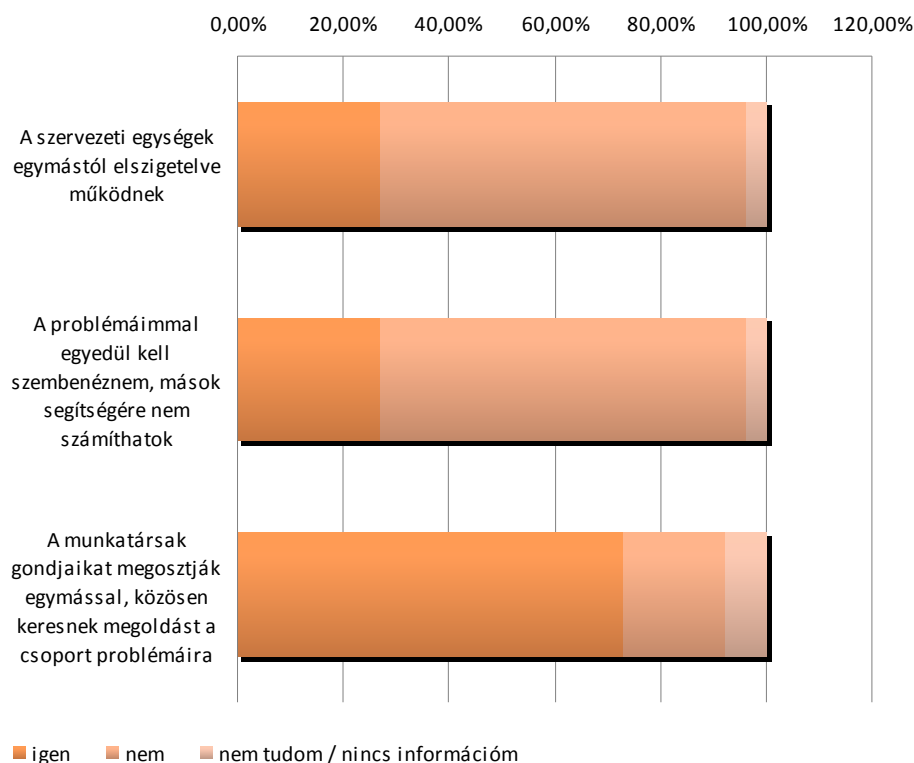
Teljesen egyforma eredmények születtek az 1. és 2. kérdés esetében.

Ugyanannyian (26,92%) gondolják azt, hogy a szervezeti egységek egymástól elszigetelve működnek, mint azt, hogy a munkából adódó problémákkal egyedül, segítség nélkül kell szembenéznük. Azoknak a munkatársaknak a száma is megegyezik (69,23%), akik ezt nem így tapasztalják.

Abban a kérdésben, hogy a munkatársak gondjaikat megosztják egymással és közösen keresnek megoldást a csoport problémáira a nagy többség (73,08%) egyetért, s csak kevesen (19,23%) érzik úgy, hogy tapasztalatuk szerint ez nem így működik.

Együttműködési készség tényező

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A szervezeti egységek egymástól elszigetelve működnek				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	7	26,92%	26,92%	26,92%
nem	18	69,23%	69,23%	96,15%
nem tudom/nincs információ	1	3,85%	3,85%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A problémáimmal egyedül kell szembe néznem, mások segítségére nem számíthatok				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	7	26,92%	26,92%	26,92%
nem	18	69,23%	69,23%	96,15%
nem tudom/nincs információ	1	3,85%	3,85%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A munkatársak gondjaikat megosztják egymással, közösen keresnek megoldást a csoport problémáira				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	19	73,08%	73,08%	73,08%
nem	5	19,23%	19,23%	92,31%
nem tudom/nincs információ	2	7,69%	7,69%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

2.1.7. Célok és törekvések tényező

A célokat és törekvéseket vizsgáló 5 kérdés a dolgozók és a szervezet céljait, a célok ismertségét és egyértelműségét vizsgálta.

Célok és törekvések tényező				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	NT/NI
A dolgozók céljai nem esnek egybe az önkormányzat céljaival	26	19,23%	46,15%	34,62%
A szervezet rendelkezik hosszú távú tervekkel, célokkal	26	65,38%	7,69%	26,92%
A szervezet céljait ismerem	26	61,54%	23,08%	15,38%
A prioritások ismertek, egyértelműek	25	52,00%	24,00%	24,00%
A környezet gyorsan változik, a célok nem illeszkednek a változásokhoz	26	7,69%	61,54%	30,77%

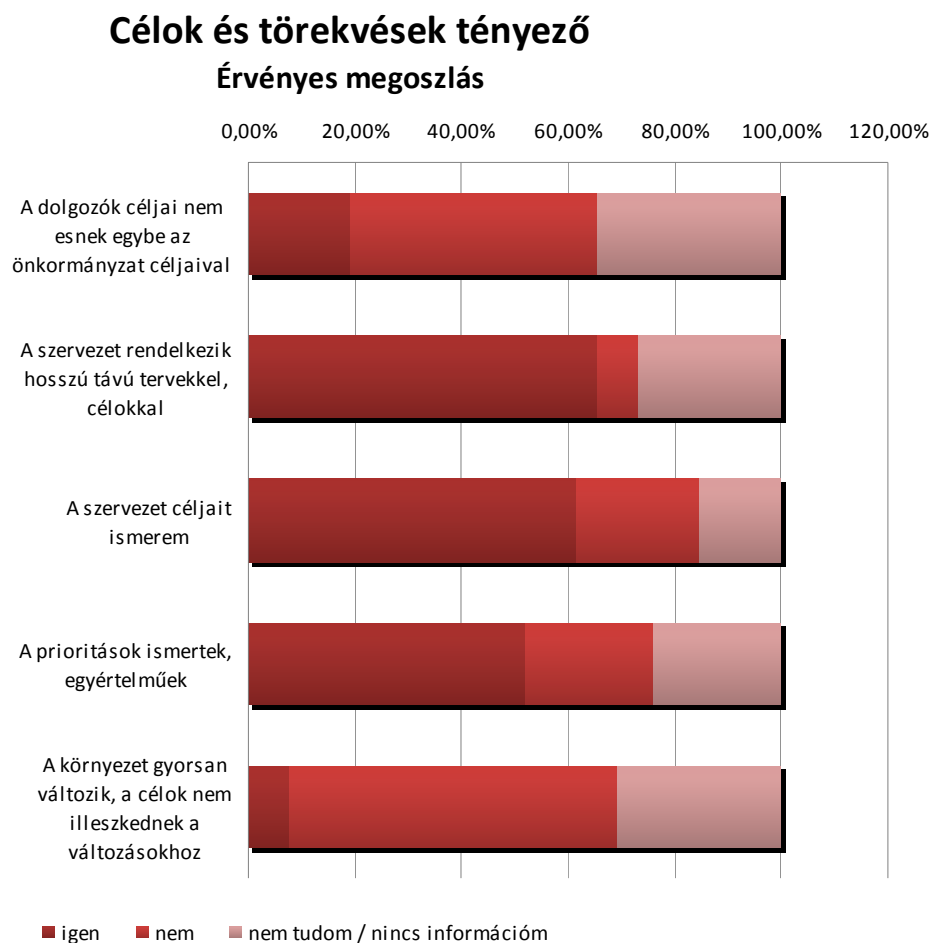
A megkérdezett munkatársak többségének (46,15%) az a meglátása, hogy a dolgozók céljai egybeesnek az önkormányzat céljaival.

Ennél többen (65,38%) gondolják úgy, hogy a szervezet rendelkezik hosszú távú tervekkel, célokkal, s közel ugyanennyien (61,54%) vélik úgy, hogy ezeket ismerik is.

Az előző adatokhoz képest kevesebb (52,00%) azoknak a munkatársaknak az aránya, akik számára a prioritások ismertek és egyértelműek.

A megkérdezettek többsége (61,54%) nem tapasztalja azt, hogy a környezet gyors változásaihoz ne illeszkednének a célok. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásánál az információhiányra hivatkozók aránya 15,38% és 34,62% között volt.

A fenti táblázatban látható válaszok megoszlását az áttekinthetőség kedvéért diagramon is szemléltetjük.



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A dolgozók céljai nem esnek egybe az önkormányzat céljaival				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	5	19,23%	19,23%	19,23%
nem	12	46,15%	46,15%	65,38%
nem tudom/nincs információ	9	34,62%	34,62%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A szervezet rendelkezik hosszú távú tervekkel, célokkal				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	17	65,38%	65,38%	65,38%
nem	2	7,69%	7,69%	73,08%
nem tudom/nincs információ	7	26,92%	26,92%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A szervezet céljait ismerem				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	16	61,54%	61,54%	61,54%
nem	6	23,08%	23,08%	84,62%
nem tudom/nincs információ	4	15,38%	15,38%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A prioritások ismertek, egyértelműek				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	13	50,00%	52,00%	52,00%
nem	6	23,08%	24,00%	76,00%
nem tudom/nincs információ	6	23,08%	24,00%	100,00%
összesen	25	96,15%	100,00%	
hiányzó adat	1	3,85%		

A környezet gyorsan változik, a célok nem illeszkednek a változásokhoz				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	2	7,69%	7,69%	7,69%
nem	16	61,54%	61,54%	69,23%
nem tudom/nincs információ	8	30,77%	30,77%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

2.1.8. Információáramlás tényező

A szervezeten belüli információáramlást 6 kérdés járta körbe. A kérdések a szervezeti egységek közötti információáramlásra, és a munkavállaló saját tájékozottságára kérdeztek rá. Mindegyik kérdés esetében választott valamennyi megkérdezett.

Információáramlás tényező				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	NT/NI
A szervezeti egységek közötti információáramlás nehézkes	26	50,00%	50,00%	0,00%
A szervezeti egységek párhuzamos munkavégzést folytatnak	26	15,38%	61,54%	23,08%
Az információhiány gyakran hibát okoz a közös munkában.	26	57,69%	26,92%	15,38%
Gyakran érzem magam tájékoztatlanak a saját munkámmal kapcsolatban	26	23,08%	76,92%	0,00%
A munkavégzéshez a technikai eszközök biztosítottak számomra	26	65,38%	34,62%	0,00%
Előfordul, hogy feleslegesnek érzem a munkámat	26	11,54%	88,46%	0,00%

A munkatársak véleménye fele-fele arányban oszlik meg abban a kérdésben, hogy a szervezeti egységek közötti információáramlás nehézkes.

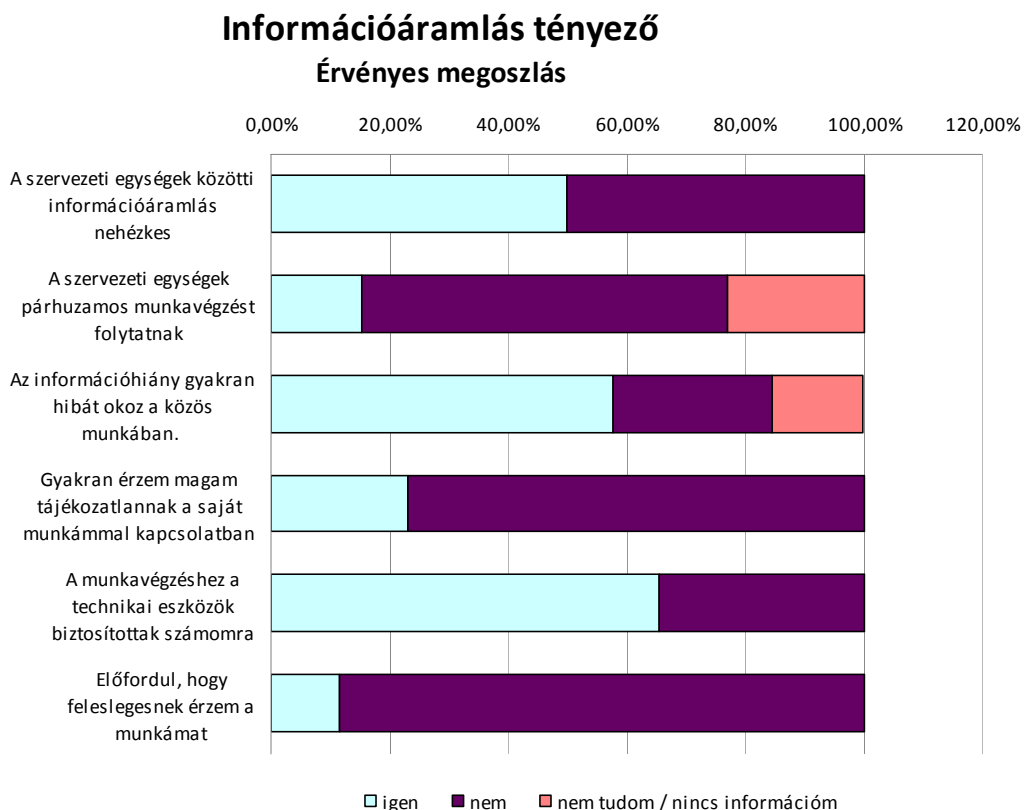
A párhuzamos munkavégzéssel kapcsolatban már egy kicsit jobban megoszlanak a vélemények. 61,54% nem tapasztalja azt, hogy a szervezeti egységek munkájánál előfordulna ilyen. Míg az előző kérdésnél senki nem hivatkozott információhiányra, itt 23,08% azoknak az aránya, akik információhiányra hivatkoznak.

A saját munkavégzésre vonatkozó információk tekintetében a válaszadók 76,92%-a érzi úgy, hogy megfelelően tájékozott a saját munkájával kapcsolatban, de 23,18% gyakran érzi magát tájékoztatlanak.

A munkatársak 65,38%-a ítéli meg úgy, hogy biztosított számára a munkavégzéshez szükséges minden technikai eszköz, 34,62% viszont elégedetlen ezzel a kérdéssel.

A 26 válaszadó közül 3 fő érezte már azt, hogy felesleges a munkája.

A következő táblázat és diagram mutatja be részletesen a kérdésekre adott válaszok megoszlását.



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A szervezeti egységek közötti információ áramlás nehézkes				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	13	50,00%	50,00%	50,00%
nem	13	10,00%	50,00%	100,00%
nem tudom/nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	20,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A szervezeti egységek párhuzamos munkavégzést folytatnak				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	4	15,38%	15,38%	15,38%
nem	16	61,54%	61,54%	76,92%
nem tudom/nincs információ	6	23,08%	23,08%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az információhiány gyakran hibát okoz a közös munkában				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	15	57,69%	57,69%	57,69%
nem	7	26,92%	26,92%	84,62%
nem tudom/nincs információm	4	15,38%	15,38%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Gyakran érzem magam tájékozatlannak a saját munkámmal kapcsolatban				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	6	23,08%	23,08%	23,08%
nem	20	76,92%	76,92%	100,00%
nem tudom/nincs információm	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A munkavégzéshez a technikai eszközök biztosítottak számomra				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	17	65,38%	65,38%	65,38%
nem	9	34,62%	34,62%	100,00%
nem tudom/nincs információm	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Előfordul, hogy feleslegesnek érzem a munkámat				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	3	11,54%	11,54%	11,54%
nem	23	88,46%	88,46%	100,00%
nem tudom/nincs információm	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

2.1.9. Döntéshozatalra vonatkozó tényező

A döntéshozatalra vonatkozó kérdéskör 6 állítást tartalmazott. Az állítások mindegyike a döntések meghozatalával foglalkozik. A kérdésekre minden megkérdezett válaszolt.

Döntéshozatalra vonatkozó tényező				
Állítások	Érvényes elemszám	igen	nem	nem tudom / nincs információ
A vezetők nem delegálják a döntéseket a beosztottak felé	26	38,46%	46,15%	15,38%
A döntéseket azok hozzák, akiknél a megfelelő információ összegyűlik	26	23,08%	38,46%	38,46%
A döntések a problémák gyökereire irányulnak	26	23,08%	46,15%	30,77%
Előfordul, hogy a döntések után derülnek ki fontos információk a döntéssel kapcsolatban végrehajtók számára	26	46,15%	15,38%	38,46%
Csoportos döntéshozatal során az ellenvéleményt is figyelembe veszik	26	38,46%	11,54%	50,00%
A döntéseket halogatják, majd az utolsó pillanatban elkapkodva hozzák meg.	26	26,92%	34,62%	38,46%

Az állítások tekintetében nagy volt a bizonytalanság, ill. az információhiány. 15,38% és 50,00% között volt azoknak az aránya, akik ezt a válaszlehetőséget választották az egyes kérdéseknél.

A válaszadók nagy része (46,15%) abban a legbiztosabbak, hogy előfordul az, hogy a döntésekkel kapcsolatos fontos információk csak a döntés után derülnek ki a végrehajtók számára.

Már kevesebben (23,08%) értettek egyet azzal a két állítással, hogy a döntések a problémák gyökereire irányulnak és a döntéseket azok hozzák, akiknél a megfelelő információ összegyűlik.

Az ellenvélemény figyelembevételével kapcsolatos kérdésnél a megkérdezettek 50,00%-a a „nem tudom/nincs információ” lehetőséget választotta.

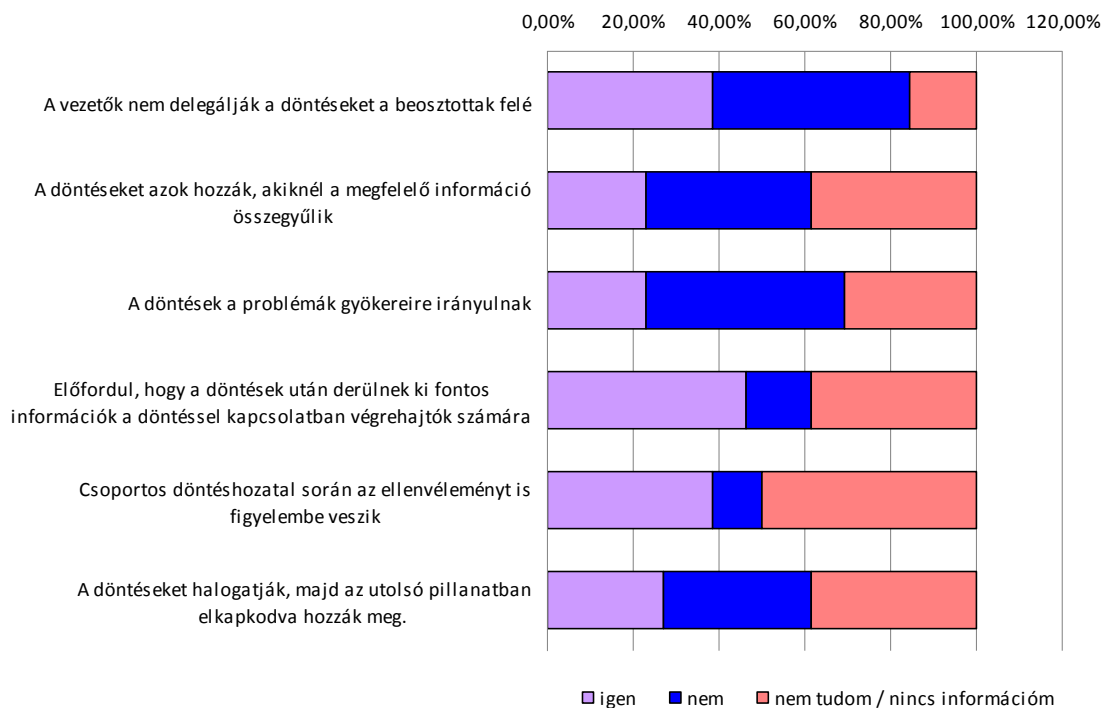
Azzal, hogy a döntéseket halogatják, majd az utolsó pillanatban hozzák meg, a munkatársak 26,92%-a ért egyet, 34,62% viszont nem így látja.

A döntések delegálásának kérdésében a válaszadók kevesebb része (38,46%) érzi úgy, hogy a vezetők nem delegálják a döntéseket a beosztottak felé.

A következő diagramon ábrázoljuk a táblázatban feltüntetett adatok százalékos megoszlását.

Döntéshozatalra vonatkozó tényező

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A vezetők nem delegálják a döntéseket a beosztottak felé				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	10	38,46%	38,46%	38,46%
nem	12	46,15%	46,15%	84,62%
nem tudom/nincs információ	4	15,38%	15,38%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A döntéseket azok hozzák, akiknél a megfelelő információ összegyűlik				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	6	23,08%	23,08%	23,08%
nem	10	38,46%	38,46%	61,54%
nem tudom/nincs információ	10	38,46%	38,46%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A döntések a problémák gyökereire irányulnak				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	6	23,08%	23,08%	23,08%
nem	12	46,15%	46,15%	69,23%
nem tudom/nincs információ	8	30,77%	30,77%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Előfordul, hogy a döntések után derülnek ki fontos információk a döntéssel kapcsolatban a végrehajtók számára				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	12	46,15%	46,15%	46,15%
nem	4	15,38%	15,38%	61,54%
nem tudom/nincs információ	10	38,46%	38,46%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Csoportos döntéshozatal során az ellenvéleményt is figyelembe veszik				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	10	38,46%	38,46%	38,46%
nem	3	11,54%	11,54%	50,00%
nem tudom/nincs információ	13	50,00%	50,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A döntéseket halogatják, majd az utolsó pillanatban elkapkodva hozzák meg				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
igen	7	26,92%	26,92%	26,92%
nem	9	34,62%	34,62%	61,54%
nem tudom/nincs információ	10	38,46%	38,46%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

3. Összegzés, szervezetfejlesztési javaslatok

Az általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében c. részfeladathoz kapcsolódóan javasoljuk az alábbiakat.

- o A mellékletben elhelyezett 'ÁR-01 Szervezeti egységeken belüli döntési folyamatok szabályozása' c. eljárás bevezetése.

- o A dokumentum-felülvizsgálat során feltárt, az SZMSZ, Ügyrend, munkaköri leírások, Iratkezelési Szabályzat, Leltározási és leltárkészítési szabályzat vizsgálatából fakadó aktualizáltság megteremtését, a szabályozó dokumentumok átalakítása.

- o Indokolt lenne a hivatal kommunikációs csatornáinak rendszerét újragondolni, mert hatékonyabb információáramlásra van szükség a vezetés és az egyes szervezeti egységek között és azokon belül is. Elsősorban hatékonyabb és gyakrabban tartott munkaértekezletekre, vezetői értekezletekre lenne szükség, kiküszöbölendő az információhiány miatt felmerülő hibákat, problémákat (az előzőekben már hivatkozott ÁR-01 eljárás bevezetésével az információáramlás hatékonyságának javítása elérhető). Az információáramlás elősegítésével pozitív hatást lehetne elérni a munkavállalók leterheltségére és a feladatok ütemezésének kiszámíthatóbbá tételére, egyenletességére is. A megkérdezett munkatársak több mint felének meglátása, hogy az elvégzendő feladatokhoz képest a szervezeti egységében kevés a munkaerő létszáma, kapacitása. Az információáramlás javításával a feladatok mennyisége is csökkenthető, így a dolgozók leterheltsége is javulhat. Valószínűleg az információáramlás hiányosságaira vezethető vissza a rendszeresen előforduló „tűzoltás-szerű” munkavégzés jelensége is.

- o Fentiekén túl a munkatársak rendszeres pozitív visszajelzéseket várnak, ami egy egyértelmű szabályrendszerrel lefektetett értékelési-jutalmazási rendszer mechanizmus kialakítását teszi szükségessé, hiszen egy értékelési-jutalmazási rendszer bevezetésével motiváltságuk is fokozható.

- o Javasoljuk a polgármesteri hivatalban rendszeres időközönként – félévente / évente – SWOT analízis lebonyolítását, az egyes működési anomáliák, hiányosságok kiszűrése, megszüntetése érdekében.