

ÁROP 3.A.1 / A-2008-0049



**NAGYMAROS VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

2626 Nagymaros, Fő tér 5.

ÁROP 1.b)

**A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő
csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató
javítása érdekében**

Készítette:



CONTROLL
Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

BUDAPEST, 2010. május 31.



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

Tartalomjegyzék

1. A hivatal működési folyamatainak áttekintése	3
2. Ügyiratstatisztikák elemzése az ügyintézési idők optimalizálása, ügyintézési idő csökkentési javaslatok kidolgozása érdekében	4
2.1. Preambulum	4
2.2. Statisztikai adatok	4
2.3. Benchmark adatok	9
2.4. Megállapítások	11
3. Munkanap-fényképezés a tartlék és főmunkaidő paraméterek szétválasztása céljából	13
3.1. Preambulum	13
3.2. Megállapítások	14
3.2.1. Munkanap fényképezés előkészítése	14
3.2.2. Munkanap fényképezés elvégzése (adatfelvétel)	14
3.2.3. Adatfeldolgozás	15
3.3. Összehasonlító adatok	26
3.3.1. Szórás tevékenység-kódonként	26
3.3.2. Hivatali átlagok tevékenység-kódonként	27
3.3.3. A hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltságok aránya	28
3.3.4. Képesség-vizsgálat hivatali szinten	28
4. Összegzés, szervezettefejlesztési javaslatok	43

1. A hivatal működési folyamatainak áttekintése

A Polgármesteri Hivatal működését szabályozó dokumentumok a jogszabályi előírásoknak megfelelően rendelkezésre állnak, aktualizáltságukat tekintve – időhiány miatt – nem minden esetben felülvizsgáltak.

A Polgármesteri Hivatal rendszeres ügyfélelégedettség-mérést – dokumentált, kötött formában – a szervezetfejlesztési projektet megelőző időszakban nem végzett.

A projekt keretében adunk javaslatot a tekintetben, hogy az ügyfelek, partnerek elégedettségének feltérképezésén, mérésén keresztül a hivatal hogyan biztosíthatja polgárközpontú működését.

Feladat – hatáskör – tevékenység – dokumentálás egységes elvének figyelembe vételével a felülvizsgálat alá vont dokumentumok hiányosságait feltártuk és az 1.a), valamint 2. fejezet: A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása c. programponthoz kapcsolódóan részletesen is kifejtjük. A szervezetfejlesztési projekt keretében bevezetni javasolt eljárások feladat – hatáskör – tevékenység – dokumentálás egységes elvének figyelembe vételével készülnek.

2. Ügyiratstatisztikák elemzése az ügyintézési idők optimalizálása, ügyintézési idő csökkentési javaslatok kidolgozása érdekében

2.1. Preambulum

Nagymaros Város Önkormányzat iktatási folyamatait részletesen Egyedi Iratkezelési Szabályzata tartalmazza.

Valamennyi beérkezett küldeményt, a hivatalból tett intézkedéseket tartalmazó iratokat iktatni szükséges. Az iktatósávok megállapítása a hivatal vezetője, irodák, csoportok számára külön-külön történik. Ezek a sávok biztosítják az egyes ügykörök áttekinthetőségét, iktatási, irattározási és selejtezési feladatok pontos, jogkövető végrehajtását.

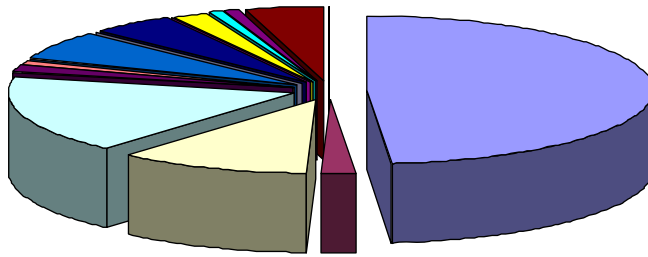
A nyílt iratok iktatása főszámos / alszámos rendszerben történik. Az adott ügy kezdő irata numerikus sorrend szerinti iktatószámot kap (főszám), míg az ügyben keletkezett többi irat alszámot kap. Egy főszámhoz gyakorlatilag korlátlan számú alszám tartozhat. Az ügy intézése során azonos tárgyban kiküldött megkeresésekre több szervtől vagy személytől érkező válaszok, jelentések nyilvántartására alkalmazzák a gyűjtőívet, amelyet a soron következő alszámmal kell iktatni és a beérkező válaszok a gyűjtőíven kerülnek nyilvántartásba.

Az Egyedi Iratkezelési Szabályzatban foglaltak szerint nem tartoznak a központi iktatás körébe bizonyos pénzügyi, illetve külön jogszabályok szerint meghatározott (szigorúan titkos és titkos minősítésű) iratok.

2.2. Statisztikai adatok

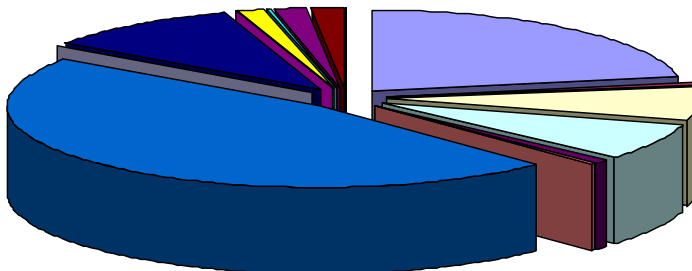
A rendelkezésünkre bocsátott 2008. évi ügyiratstatisztikai adatok alapján az alábbi kördiagramokat generáltuk:

Sorszámra iktatott ügyiratok összetétele - 2008



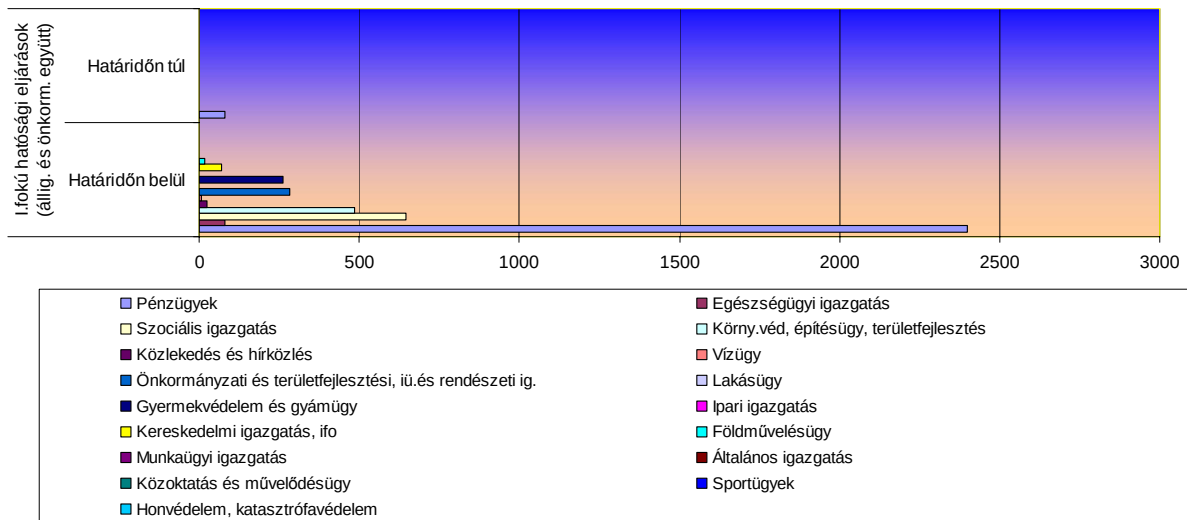
■ Pénzügyek	■ Egészségügyi igazgatás
■ Szociális igazgatás	■ Körny.véd, építésügy, területfejlesztés
■ Közlekedés és hírközlés	■ Vízügy
■ Önkormányzati és területfejlesztési, iü.és rendészeti ig.	■ Lakásügy
■ Gyermekvédelem és gyámügy	■ Ipari igazgatás
■ Kereskedelmi igazgatás, ifo	■ Földművelésügy
■ Munkaügyi igazgatás	■ Általános igazgatás
■ Közoktatás és művelődésügy	■ Sportügyek
■ Honvédelem, katasztrófavédelem	

Alszámra iktatott ügyiratok összetétele - 2008



■ Pénzügyek	■ Egészségügyi igazgatás
■ Szociális igazgatás	■ Körny.véd, építésügy, területfejlesztés
■ Közlekedés és hírközlés	■ Vízügy
■ Önkormányzati és területfejlesztési, iü.és rendészeti ig.	■ Lakásügy
■ Gyermekvédelem és gyámügy	■ Ipari igazgatás
■ Kereskedelmi igazgatás, ifo	■ Földművelésügy
■ Munkaügyi igazgatás	■ Általános igazgatás
■ Közoktatás és művelődésügy	■ Sportügyek
■ Honvédelem, katasztrófavédelem	

I.FOKÚ HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK ADATSORA - 2008



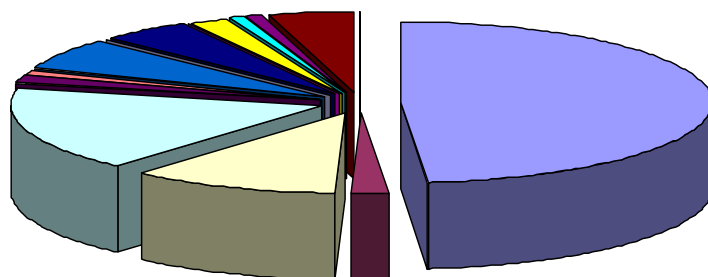
Fentiekből is kitűnik, hogy egyrésről az ágazatonkénti ügytípusok éves megoszlása közel sem azonos, az ügyirat statisztika adatsorának jelentős részét a pénzügyek képezik, viszont az alszámra iktatott ügyiratok összetételénél, már az önkormányzati és területfejlesztési;igazságügyi és rendészeti igazgatás ügyiratai szerepelnek nagyobb számban.

Másrésről az I. fokú hatósági eljárások adatsorát tekintve a teljes ügyiratforgalomhoz képest a határidőn túl elintézett ügyek száma elenyésző (mindössze 0,54%). Ez a tény egyértelműen a polgármesteri hivatal magas szakmai szolgáltatási színvonalát támasztja alá.

A bemutatott ügyiratstatisztikán jogorvoslati eljárásokat önkormányzati hatósági, hatósági ügyekben nem azonosítottunk. Államigazgatási hatósági ügyekben a végzések elleni jogorvoslatok száma 1db volt, melyet a közigazgatási hivatal helyben hagyott, érdemi döntések elleni jogorvoslatok száma 13 db volt, melyből ötöt a közigazgatási hivatal megsemmisített és új eljárásra utasított.

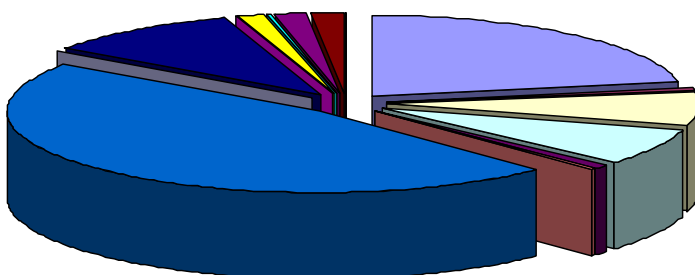
A rendelkezésünkre bocsátott 2009. évi ügyirat statisztikai adatok alapján az alábbi kördiagramokat generáltuk:

Sorszámra iktatott ügyiratok összetétele - 2009



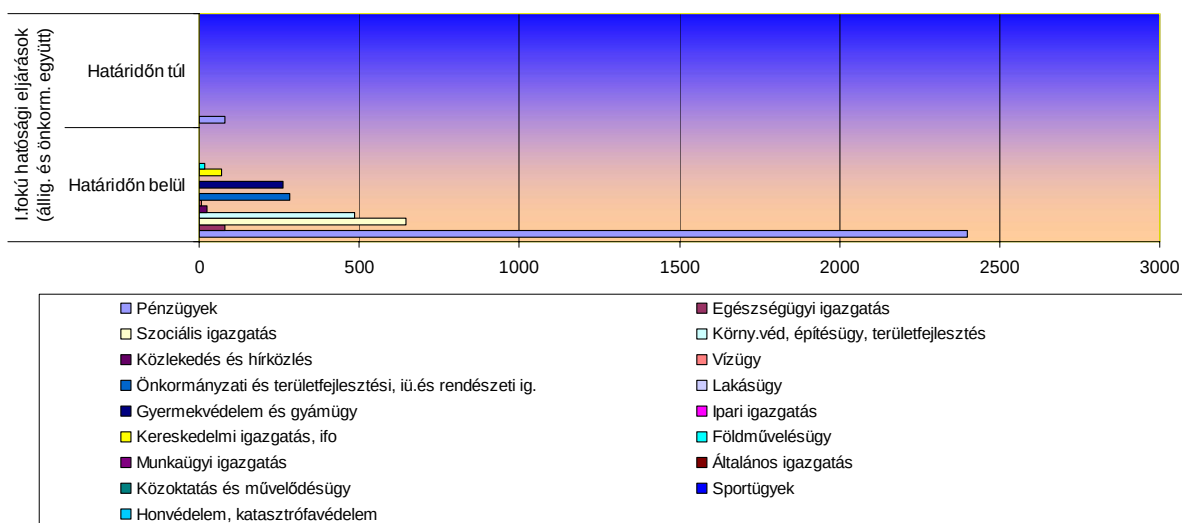
■ Pénzügyek	■ Egészségügyi igazgatás
■ Szociális igazgatás	■ Körny.véd, építésügy, területfejlesztés
■ Közlekedés és hírközlés	■ Vízügy
■ Önkormányzati és területfejlesztési, iü.és rendészeti ig.	■ Lakásügy
■ Gyermekvédelem és gyámügy	■ Ipari igazgatás
■ Kereskedelmi igazgatás, ifo	■ Földművelésügy
■ Munkaügyi igazgatás	■ Általános igazgatás
■ Közoktatás és művelődésügy	■ Sportügyek
■ Honvédelem, katasztrófavédelem	

Alszámra iktatott ügyiratok összetétele - 2009



■ Pénzügyek	■ Egészségügyi igazgatás
■ Szociális igazgatás	■ Körny.véd, építésügy, területfejlesztés
■ Közlekedés és hírközlés	■ Vízügy
■ Önkormányzati és területfejlesztési, iü.és rendészeti ig.	■ Lakásügy
■ Gyermekvédelem és gyámügy	■ Ipari igazgatás
■ Kereskedelmi igazgatás, ifo	■ Földművelésügy
■ Munkaügyi igazgatás	■ Általános igazgatás
■ Közoktatás és művelődésügy	■ Sportügyek
■ Honvédelem, katasztrófavédelem	

I.FOKÚ HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK ADATSORA - 2009



Az alábbi adatok elemzéséből megállapítható, hogy az ágazatonkénti ügytípusok megoszlása 2009. évben is nagyon eltérő volt és az előző évhez hasonlóan a pénzügyi ágazatban keletkezett a legtöbb sorszámra iktatott ügyirat, míg az alszámra iktatott ügyiratoknál ugyancsak az előző évihez hasonló a megoszlás.

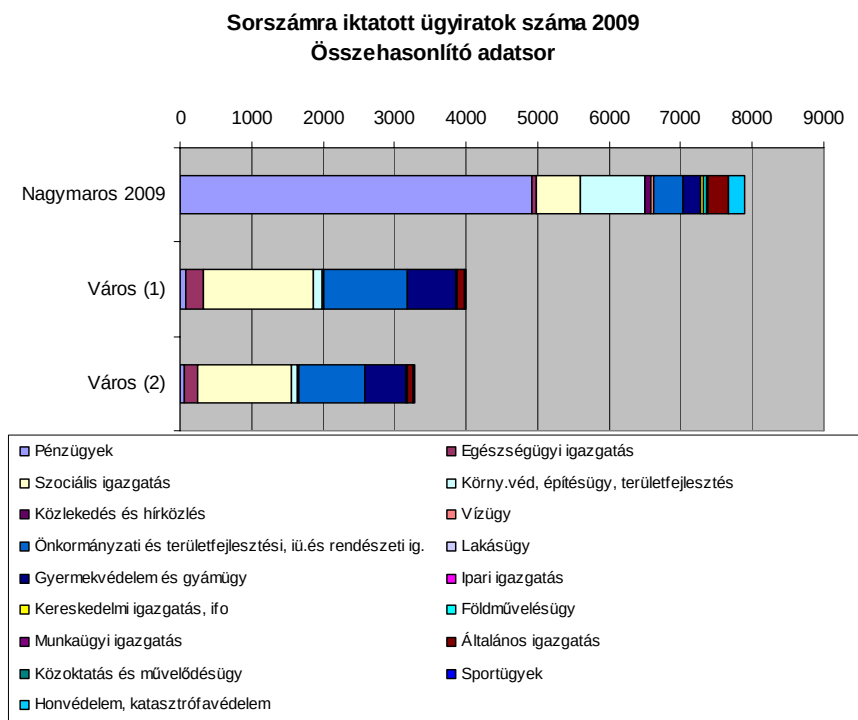
Az I. fokú hatósági eljárások adatsorát tekintve a teljes ügyiratforgalomhoz képest a határidőn túl elintézett ügyek száma kevesebb volt, mint az előző évben, mindössze 0,08%. Ez a tény egyértelműen megerősíti azt, hogy a polgármesteri hivatal szakmai szolgáltatásait továbbra is magas színvonalon nyújtja.

A bemutatott ügyiratstatisztikán önkormányzati hatósági ügyekben 2db érdemi döntések elleni benyújtott jogorvoslatot azonosítottunk, melyet a képviselőtestület megváltoztatott.

Államigazgatási hatósági ügyekben a végzések elleni jogorvoslatok száma 20db volt, melyből 11db-ot a közigazgatási hivatal helyben hagyott, az érdemi döntések elleni jogorvoslatok száma 15 db volt, melyből négyet a közigazgatási hivatal megsemmisített és új eljárásra utasított.

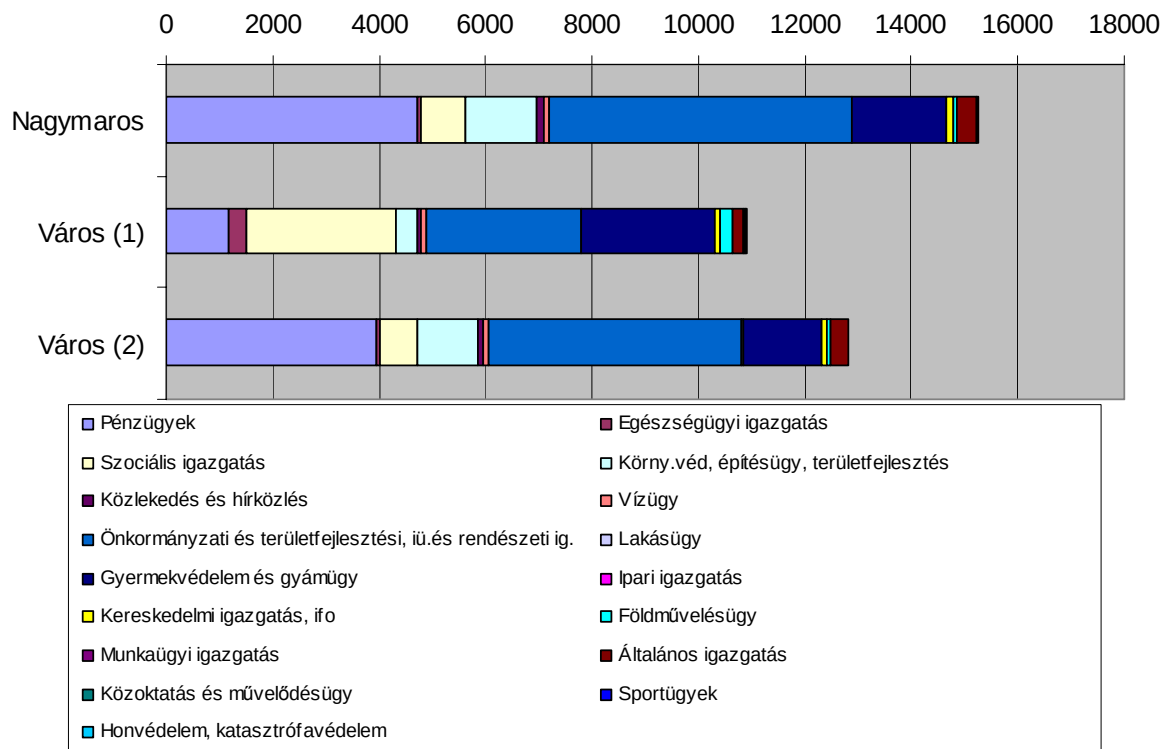
2.3. Benchmark adatok

A 2009-es ügyiratstatisztikai adatokat két, 5000 fő lakosságszám alatti városi önkormányzat adataival hasonlítottuk össze.

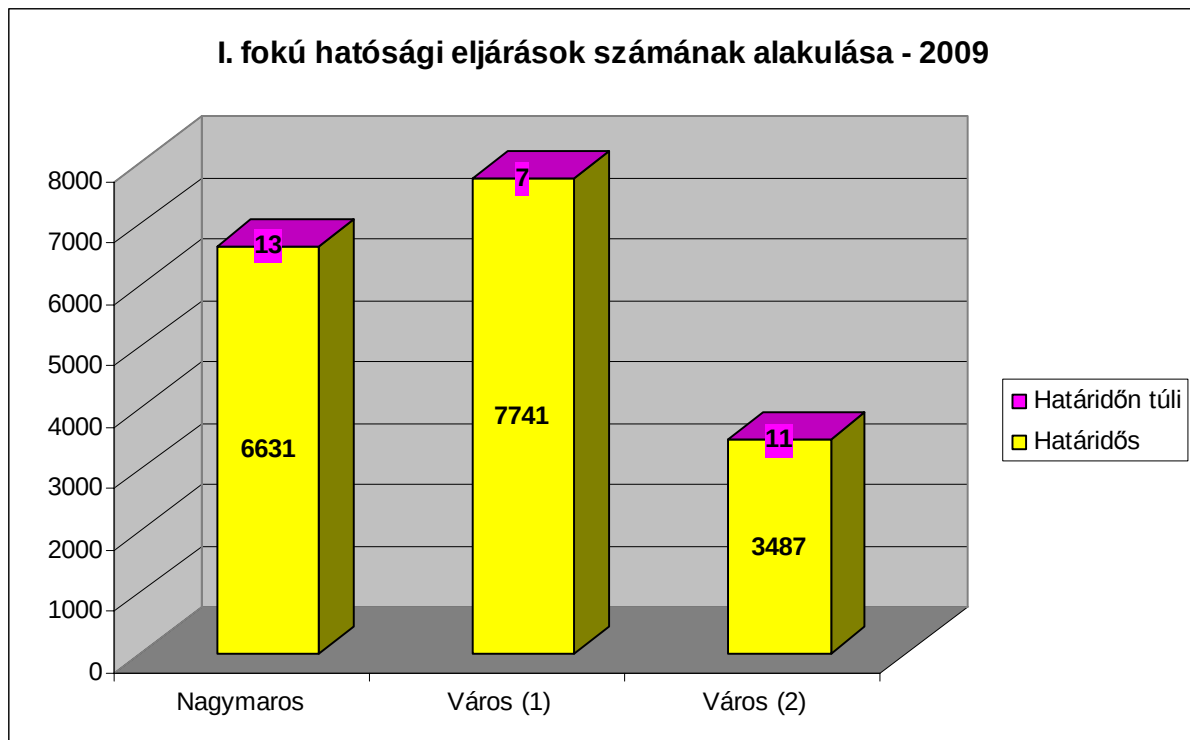


A fenti diagramon jól látható, hogy a nagymarosi önkormányzat sorszámra iktatott ügyiratainak száma jóval több ágazat között oszlik meg, mint a vele összehasonlított két hasonló nagyságú városé.

Alsámra iktatott ügyiratok száma 2009
Összehasonlító adatsor



Az alsámra iktatott ügyiratok megoszlásánál jól látható, hogy az ágazati megoszlás arányaiban hasonló Nagymarosnál és Város(2)-nél. Mindkét településnél a pénzügyek és az önkormányzati és településfejlesztési; igazságügyi és rendészeti igazgatási ügyek teszik ki az alsámra iktatott ügyiratok nagy részét.



2.4. Megállapítások

Ügyiratstatisztikák alapján az **ügyintézési idők optimalizálása** és ebből származtatható ügyintézési idő csökkentése a fenti elemzéseket figyelembe véve csak bizonyos keretek és rendező szempontok figyelembe vételével valósítható meg. Keretnek tekintendő, hogy a polgármesteri hivatal működése a lakosság felé teljes mértékben nyitott, azaz az ügyintézési idő a hét 5 napján szinte folyamatos.

A polgármester és a jegyző által megfogalmazott elvek, melyek meghatározzák, hogy az ügyfél bármikor ügyintézését kérhet és kap is a polgármesteri hivataltól, annak a kérdésnek a jelentős szűkítését jelenti, hogy kell-e egyáltalán csökkenteni a szakmai munka időtartamát. Jelen polgármesteri hivatali működésében erre a kutatás adatai és az ügyfélélegedettségs-vizsgálat tényadatai alapján – mellyel a hivatal és a politikai vezetés is egyetért – nincs szükség. A jelenlegi létszám elégséges a kiváló minőségű közigazgatási szolgáltatás lebonyolítására. Az ügyintézői terhelés – leszámítva az egyes szakmai területek „csúcsra járatását” – kiegyensúlyozott és tervezhető.

Szűkítő tényezőnek tekintendő tehát az ügyiratstatisztikák alapján az ügyintézési idő optimalizálása. Optimalizálni ott lehet, ahol tartalékidőket lehet mérni. A munkanap-fényképezés első mérése átlagosan 4,1 % tartalékidőt mutat, mely egyrészt lehet kerekítési hibahatár vagy mérési pontatlanság, másrészt az első mérésre visszavezethető bizonytalanság. Ezért javasoljuk, hogy a polgármesteri hivatal vezetése a Szervezetfejlesztési Kézikönyvben leírtak szerint végezzen munkanap-fényképezést évente legalább egy alkalommal és az összerendezhető adatsorok alapján kerüljön meghatározásra, melyek azok az ügyintézési típusok, ahol optimalizálásra lehetőség nyílik.

A jelenlegi adatsor alapján szakmai felelősséggel kijelenthetjük, hogy a hivatal teljes munkatársi köre az adott feladaton és ügyiratmennyiségen belül kiváló szakmai munkát végez, a terhelhetőségének felső határa alatt.

Az optimális ügyintézési idő megítéléséhez a fentiekben részletezett Benchmark adatok is háttérként szolgálnak, így kijelentésünket és szakmai véleményünket a többi önkormányzati adat is alátámasztja.

3. Munkanap-fényképezés a tartlék és főmunkaidő paraméterek szétválasztása céljából

3.1. Preambulum

Az Államreform Operatív Program (továbbiakban: ÁROP) keretén belül a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése tárgyú felhívásra Nagymaros Város Önkormányzata sikeresen pályázott. A Váti Kht. - mint Közreműködő Szervezet - és a Nagymarosi Önkormányzat között megkötött szerződés alapján „Hatékony hivatal Nagymaroson, ÁROP-3.A.1/A-2008-0049. számú projekt megvalósítása” elnevezésű programja végrehajtásához támogatásban részesült.

A projekt lebonyolításával az Önkormányzat a Controll – Delta – Budata Konzorcium tagjait bízta meg.

A szervezetfejlesztési projekt az alábbi feladatok elvégzését jelenti: Immateriális javak szállítása, mérnöki, szakértői feladatok, adatbázisok, tanulmányok készítése, valamint képzések lebonyolítása az alábbi területeken:

- A döntési mechanizmus korszerűsítése
- A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása
- A partnerség erősítése.

A szervezetfejlesztési projekt részeként – a döntési mechanizmus korszerűsítése programponthoz kapcsolódóan – a Controll Holding Tanácsadó Zrt. munkanap fényképezést végzett.

Jelen tanulmány a Polgármesteri Hivatalban dolgozó **12 fő** köztisztviselő 5 egymást követő munkanapon végzett tevékenysége során kitöltött adatlapok és tapasztalatok feldolgozásából készült. A Polgármesteri Hivatal **32** fős teljes létszámához viszonyítottan a kutatásban résztvevők aránya **37,5 %**.

Megj.: a kitöltött adatlapok közül egy fő a különböző napi tevékenységei között 5-10 perc „szünetet” tartott, amelyet nem sorolt be egyetlen kategóriába sem, így adatlapjait feldolgozhatatlannak minősítettük.

3.2. Megállapítások

3.2.1. Munkanap fényképezés előkészítése

A Controll Holding Tanácsadó Zrt. tanácsadója 2010. május 4-én tájékoztató előadást tartott a Polgármesteri Hivatal köztisztviselői részére.

Az előadás során ismertetésre került a munkanap fényképezés – mint szervezetfejlesztési résztechnika – háttere, illetve részletesen bemutatásra került a Hivatalnál alkalmazott módszertan (önfényképezés, kérdőív, stb.). A Controll Holding Zrt. tanácsadója a munkatársak részéről felmerült kérdésekre választ adott és közösen kijelölték a munkanap-fényképezés időpontját / időtartamát.

3.2.2. Munkanap fényképezés elvégzése (adatfelvétel)

A Hivatal vezetősége a munkanap fényképezés idő intervallumát 2010. május 10 – 14. közötti munkanapokon határozta meg, ettől az idő-intervallumtól eltérő kérdőív-töltés 2 fő esetében történt.

A résztvevő köztisztviselők az alábbi szervezeti bontásban bocsátottak rendelkezésünkre adatokat:

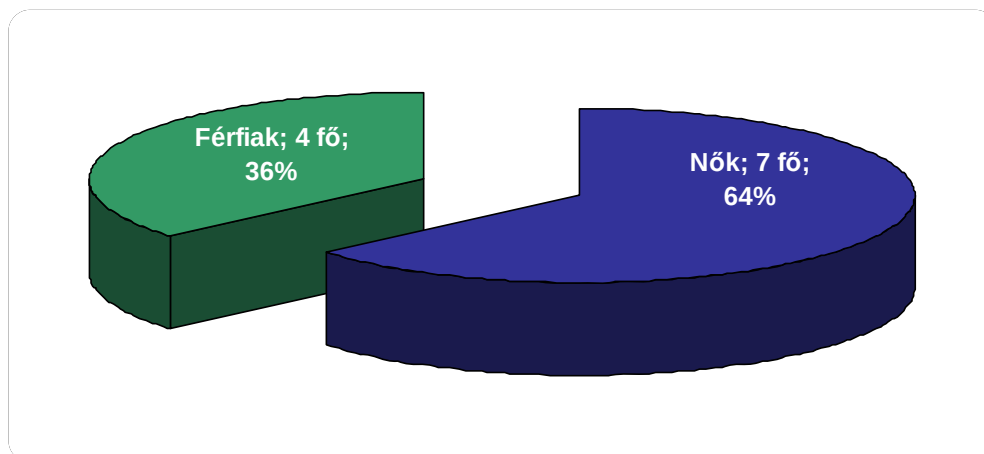
ASzervezeti egység	Összesen	Férfi	Nő
	[Fő]	[Fő]	[Fő]
f e Szervezési Csoport	2	0	2
l Gazdasági Csoport	2	1	1
m é Városüzemeltetési Csoport	3	3	0
r é Hatósági csoport	2	0	2
é Gyámhivatal	2	0	2
SÖsszesen:	11	4	7

b

e

n

A résztvevők nemek közötti aránya:



A munkanap fényképezés során a Hivatal beosztott dolgozói kétféle, előre megszerkesztett formanyomtatványt töltöttek ki:

- Munkanap fényképezés adatlap (1. számú melléklet)
- Ügyintéző feladatköre (2. számú melléklet).

Az adatlapokat kitöltő munkatársak közvetlen felettesei további egy előre megszerkesztett formanyomtatványt töltöttek ki:

- Adatlap - ügyintézők képességeiről (3. számú melléklet)

A Hivatal valamennyi kitöltött formanyomtatványt megküldött feldolgozásra a Controll Holding Tanácsadó Zrt. munkatársainak.

3.2.3. Adatfeldolgozás

A kitöltött formanyomtatványokat a Controll Holding Tanácsadó Zrt. kijelölt tanácsadói statisztikai, illetve dokumentum elemzési módszerek segítségével az alábbi módon dolgozták fel:

A. Munkanap fényképezés adatlap

A Hivatal köztisztviselői az öt egymást követő munkanap során percnyi pontossággal rögzítették tevékenységüket. A feldolgozás alapján vizsgáltuk a dolgozók munkaidő-kihasználását, a munkaidőn belül végzett tevékenységek arányát a rendelkezésre

álló időalaphoz mérten, illetve a hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltságok alakulását.

A számítás alapja a hivatali munkarend volt, percben meghatározva. A munkarend a Polgármesteri Hivatal Ügyrendjében került rögzítésre: heti 40 óra, hétfőtől csütörtökig napi 30 perc munkaközi szünet biztosítása mellett.

A munkaidő alap a vizsgált öt – egymást követő – munkanap tekintetében valamennyi vizsgált szegmensben azonos, heti 2400 perc. Ebből az egyéb elfoglaltság (személyes és biológiai ügyek intézése együttesen) hasznos időalapja a Hivatal szervezeti egységeinél heti szinten 120 perc.

▪ Megjegyzések:

Néhány esetben előfordult, hogy a köztisztviselők nyilvánvaló számszaki tévedéssel határozták meg az adott tevékenységre fordított időtartamot, ezekben az esetekben a helyes perc adatokat – ahol egyértelmű volt – kijavítottuk.

A feldolgozásban keletkező eredmények a munkanap fényképezésbe bevont dolgozók által szolgáltatott adatok feldolgozásával keletkeztek, azok tényleges valóság-tartalmát nem tudjuk igazolni.

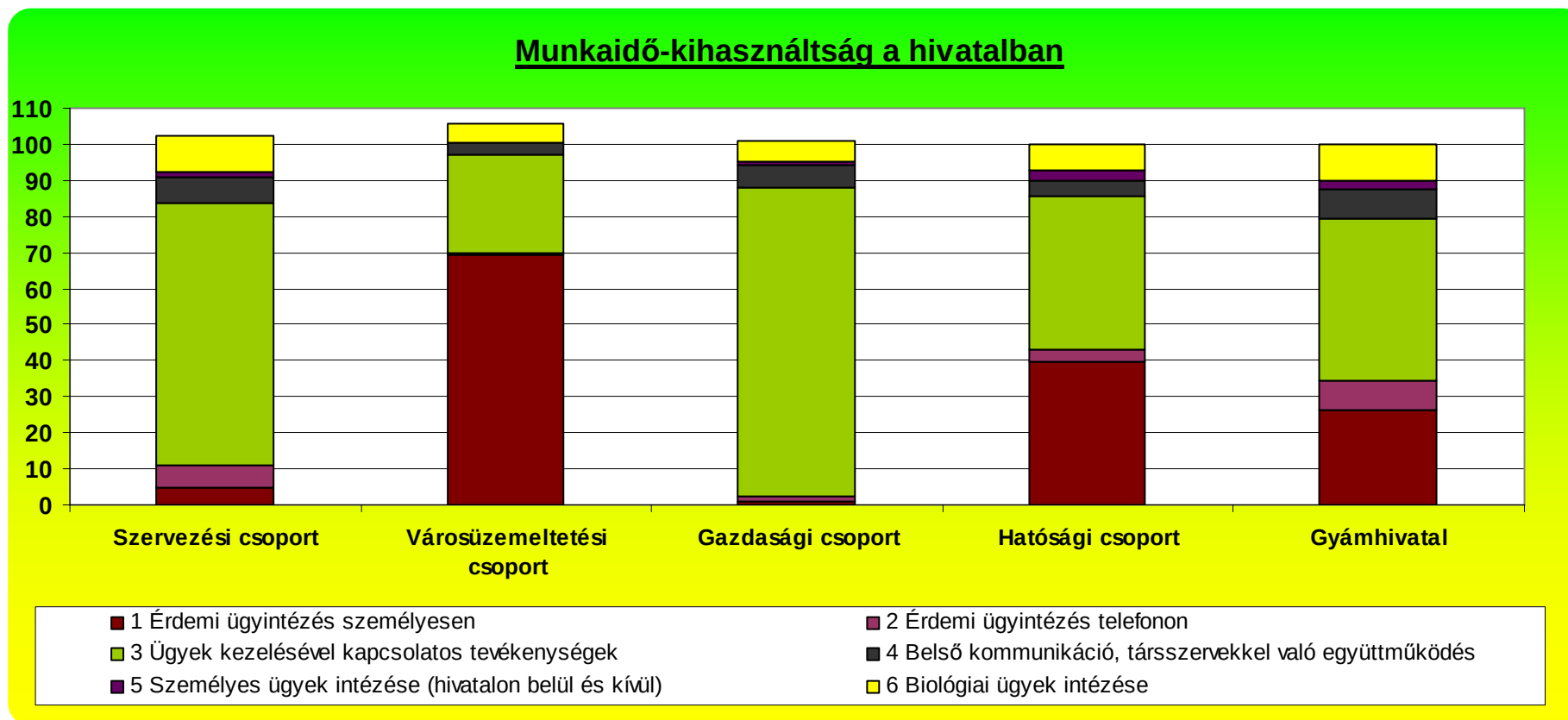
A vizsgált időszakban több dolgozó (3 fő) kötelező orvosi vizsgálaton vett részt. Ezt a tevékenységet a „05 Személyes ügyek intézése” kategóriába soroltuk, ezáltal az ún. „egyéb elfoglaltságok” aránya a ténylegesnél magasabbnak mutatkozik a szervezetben.

A kiértékelés az adatlapon rögzített alábbi kategória bontás szerint történt:

01 érdemi ügyintézés személyesen,	}	Együtt: hasznos munkaidő
02 érdemi ügyintézés telefonon,		
03 ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek,		
04 belső kommunikáció, társszervekkel való együttműködés,		
05 személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül),	}	Együtt: egyéb elfoglaltság
06 biológiai ügyek intézése.		

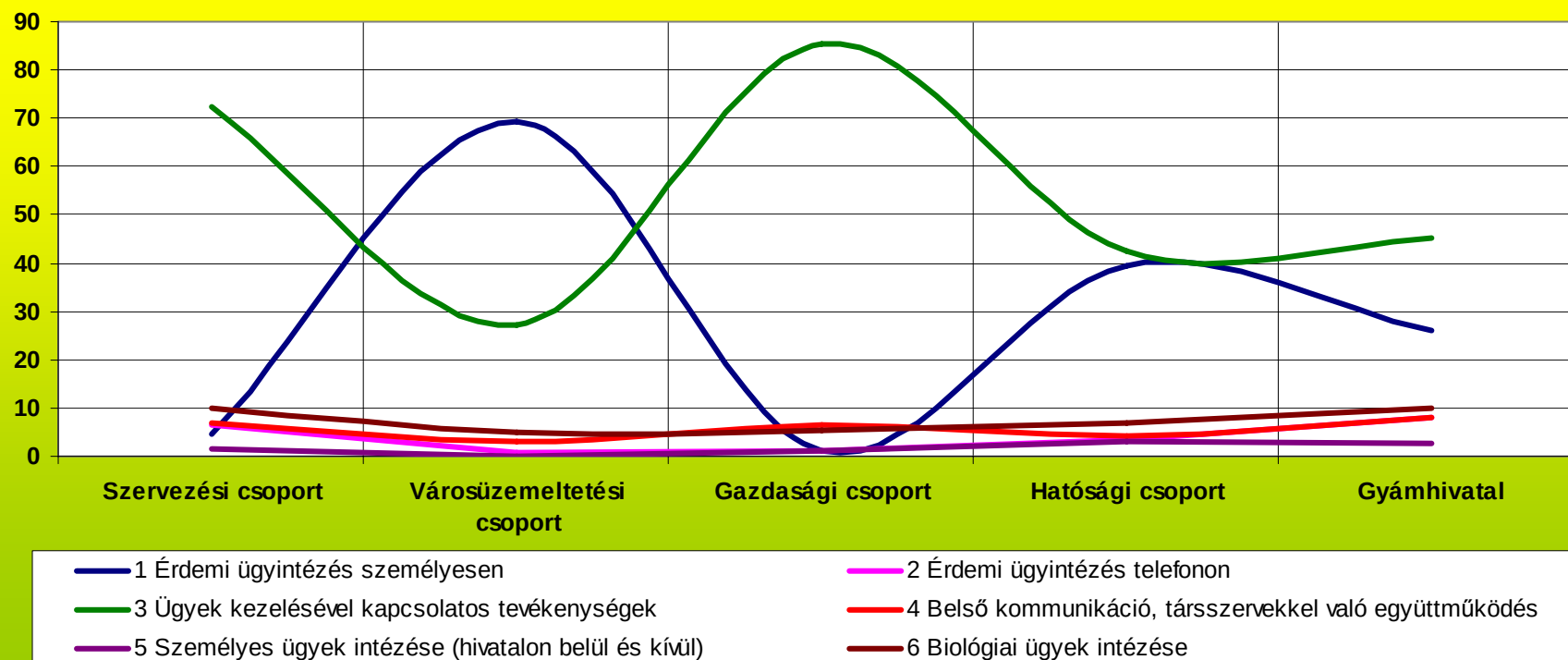
Az eredményeket az alábbi grafikus ábrák szemléltetik:

1. sz. ábra



2. sz. ábra

A különböző tevékenységek eloszlása a teljes munkaidő arányában



A kapott értékekből megállapítható, hogy a teljes munkaidőt vizsgálva a munkaidő kihasználtság a hivatal szervezeti egységeinél **99,9 %** és **105,7 %** között alakult (szórása: 2,4143).

A munkaidő kihasználtsága a Hivatali átlagtól (**101,8 %**) a

- ↑ Szervezési Csoport esetében +0,6% ponttal felfelé (102,4%);
- ↑ Városüzemeltetési Csoport esetében +3,9% ponttal felfelé (105,7%);
- ↑ Gazdasági Csoport esetében -0,9% ponttal lefelé (100,8%);
- ↑ Hatósági Csoport esetében -0,9% ponttal lefelé (99,9%);
- ↑ Gyámhivatal esetében -1,8% ponttal lefelé (100,0%);

tért el.

(A grafikonok alapjául szolgáló táblázat számadatait a [4. sz. melléklet](#) tartalmazza.)

A diagramok és a kapott értékek vizsgálata során az alábbi megállapításokat tesszük:

- a **személyes** – érdemi – ügyintézés, ügyfélfogadás csaknem 70%-os a Városüzemeltetési Csoport esetében. A szórás értéke magas: 27,8772.
- A **telefonon** folytatott ügyintézés a vizsgált időszakban **kifejezetten alacsony** értékeket mutat (átlagosan 4,0%), ami abból (is) adódik, hogy a kitöltött adatlapokon a telefonálás ritkán került feltüntetésre, mint elkülöníthető tevékenység. Jellemzőbb volt, hogy a munkatársak a személyes, illetve ügykezelési tevékenységüket szakították meg 2-5 percre és szerezték be a munkájukhoz szükséges információt, illetve nyújtottak tájékoztatást telefonon. A legmagasabb érték sem éri el a 10%-ot (Gyámhivatal – 8,2%).

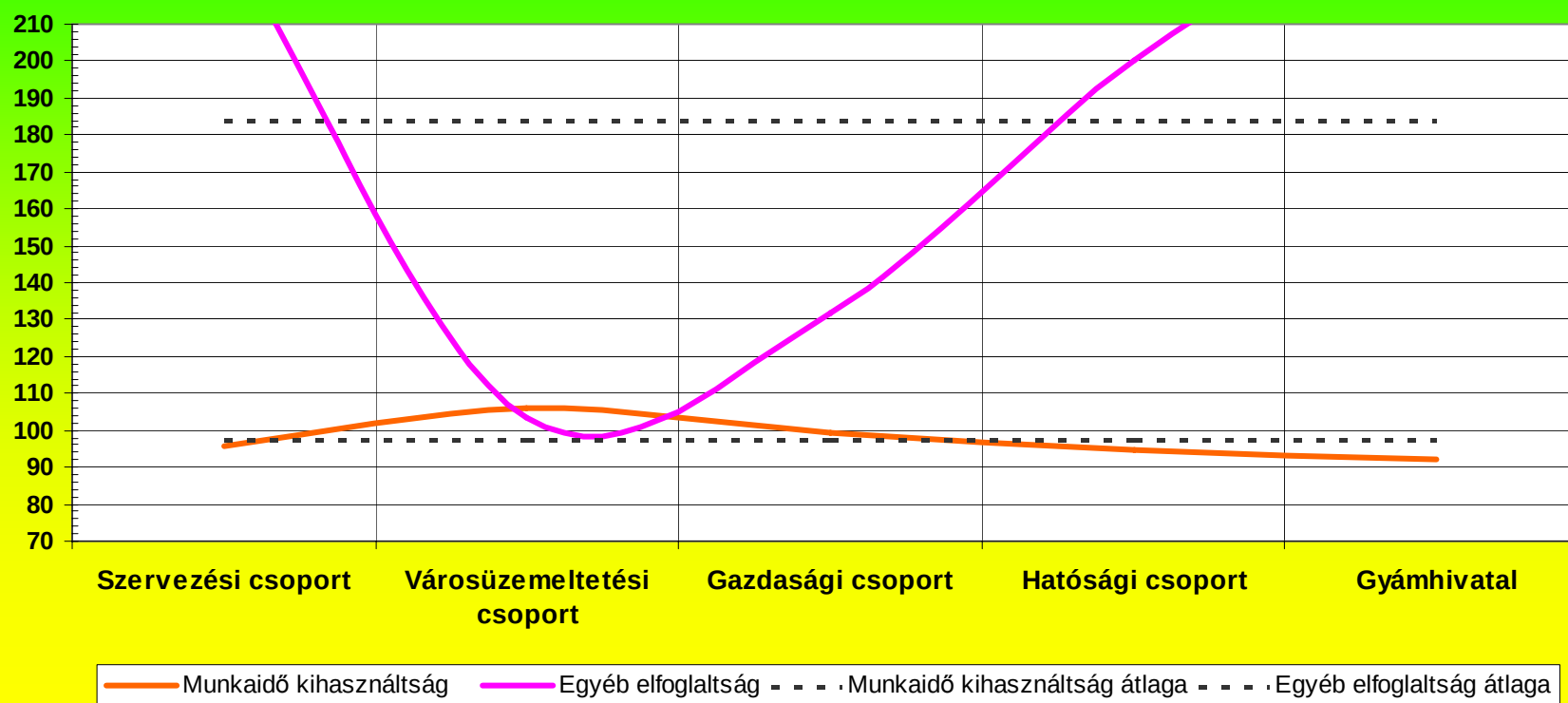
- Az **ügykezelési tevékenységek** körébe meglehetősen sok(féle) feladat teljesítése beletartozik. Ezt a tényt támasztja alá, hogy a legmagasabb értéket a Gazdasági Csoport (85,5%) képviseli, ugyanakkor a Városüzemeltetési Csoport 27,7%-os mutatószáma sem jelent alacsony értéket.
- A **belső kommunikáció**, megbeszélések, személyes egyeztetések időtartama a teljes munkaidőhöz viszonyítottan átlagosan 5,8%. Szélsőséges értékeket nem mértünk. A munkatársak átlagosan napi 5 – 20 perc közötti időtartamokat töltenek belső kommunikációval, a tevékenységek jelentős hányada konkrét, napi / heti feladatelosztásként, vezetői eligazításként jelent meg az önértékelési adatlapokon.

A jelenlegi mérés a Városüzemeltetési Csoport (3 fő) túlterheltségét mutatja.

Ha összevontan kezeljük a személyes és biológiai ügyek intézésére fordított ún. „egyéb elfoglaltságokat”, *100%-nak tekintve a hasznos munkaidő-kihasználtság tekintetében a heti 2280 percet, illetve egyéb elfoglaltság tekintetében a 120 percet*, a kapott értékek alapján a szervezeti egységek **hasznos munkaidő-alap kihasználása** az alábbiak szerint alakul:

3. sz. ábra

**A hasznos munkaidő és az egyéb elfoglaltságok aránya
az egyes szervezeti egységeknél**



A hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltságok arányát szemléltető grafikonon jól látható, hogy míg a hasznos munkaidő kihasználtsága valamennyi csoport esetében közel azonos arányok között mozog és kiegyenlített (92,1% – 105,8%), addig a rendelkezésre álló munkaközi szünet felhasználása szélsőségesebb értékeket mutat 103,3,% (Városüzemeltetési Csoport) és 250,8% (Gyámhivatal) között.

Megállapítjuk azonban, hogy – amint azt az előzőekben már bemutatott 101,8%-os munkaidő-kihasználtsági mutató jelzi – a munkatársak többsége munkaidőn kívüli „túlórával” kompenzálja a munkaközi szünetek esetenkénti „túllépését”, ezért a vizsgált időszak mutatószámai összességében – eltekintve a fentiekben kifejtett szélsőségektől – átlagos értékeket mutatnak.

Hangsúlyozzuk, hogy a mérési eredmények az adott hét terhelésére és adatfelvitelére vonatkoznak, amiből messzemenő következtetéseket egy mérés adatai alapján levonni nem szabad. Az egyéb elfoglaltságok közé sorolt kötelező orvosi vizsgálat is jelentős mértékben befolyásolta a kapott értékeket.

A **hasznos munkaidő-alap** átlagosan 97,5%-ot mutat, míg az egyéb elfoglaltságok átlaga 184,0%.

A hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltságok percben kifejezve az [5. sz. mellékletben](#) kerülnek bemutatásra.

B. Adatlap a feladatkörökről

A Hivatal köztisztviselői a munkanap-fényképezés során rögzítették feladatköreiket az erre a célra előre megszerkesztett formanyomtatványon.

A feldolgozás során az adatlapokon szereplő feladatokat összehasonlítottuk az adott dolgozó munkaköri leírásában előírt tevékenységekkel. Az összehasonlítás során megállapítottuk, hogy a vizsgált esetek jelentős részében a munkaköri leírások és a végzett tevékenységek között eltérés nem mutatkozik, a munkaköri leírások módosításra nem szorulnak.

Az alábbi vizsgált munkaköri leírások felülvizsgálatát, esetenkénti kiegészítését javasoljuk:

- *A környezetvédelmi előadó esetében az általa leírt, végzett tevékenységek közül az alábbiak nem lelhetőek fel munkaköri leírásában: lakossági panaszkezelés, növényvédelem, szúnyogirtás, közművekkel, elektromos hálózatokkal, árvízvédelemmel, ingatlan-vagyonkataszterrel kapcsolatos feladatok.*
- *A titkárságvezető esetében az általa leírt, végzett tevékenységek közül az alábbiak nem lelhetőek fel munkaköri leírásában: biztosítások ügyintézése, egészségügyi feladatok, katonai ügyek adminisztrációja, CKÖ feladatok.*
- *A pénzügyi előadó II. esetében az általa leírt, végzett tevékenységek közül az alábbiak nem lelhetőek fel munkaköri leírásában: intézményi közüzemi óraállásokkal, lakásvásárlási hátralékokkal, közműfejlesztési hozzájárulással kapcsolatos ügyintézés.*

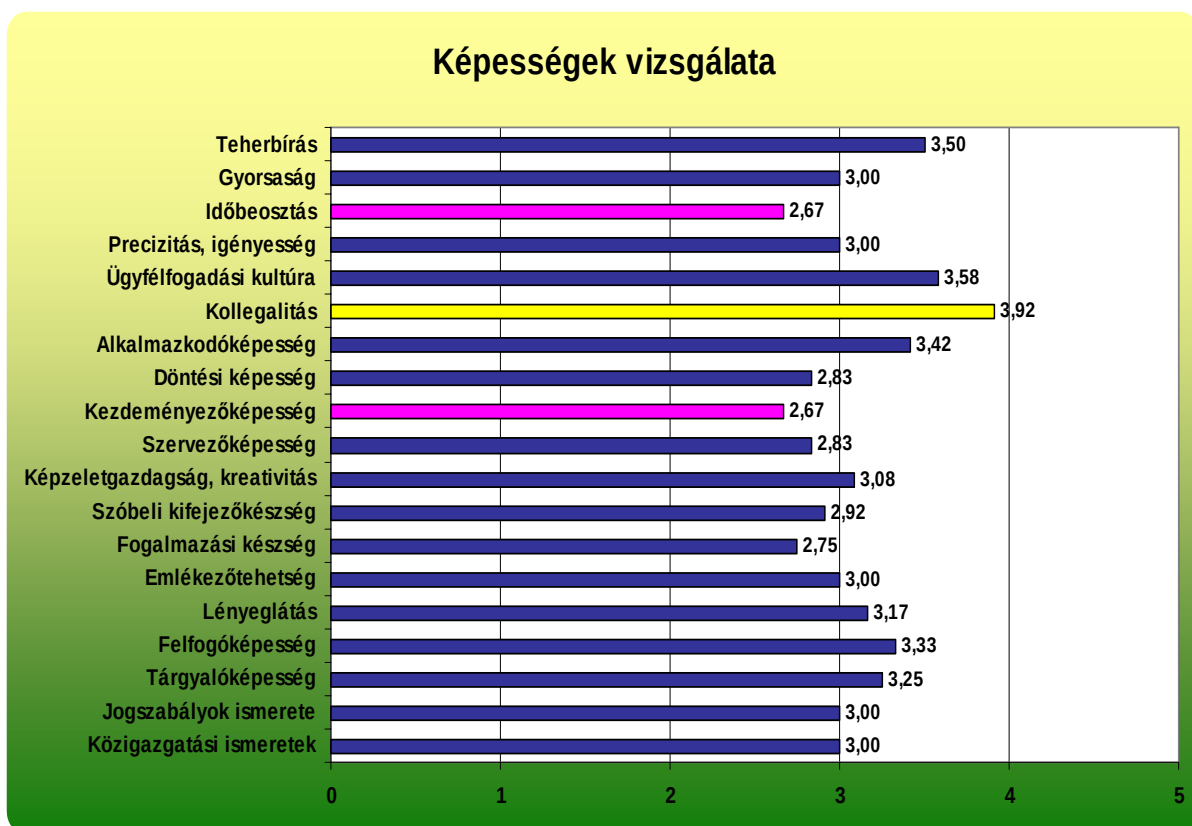
Aktualitásukat tekintve fellelhető 2004. évben átadott – átvett munkakör éppúgy, mint 2009-es dátummal ellátott, tartalmukat tekintve azonban általában egységes szerkezetűek.

Jelen anyagunk mellékletében elhelyeztünk egy munkaköri leírás mintát (6. sz. melléklet). Amennyiben a Polgármesteri Hivatal vezetése úgy dönt, a minta alapján a munkaköri leírások – fokozatosan – tovább bővíthetőek és mindenképpen javasoljuk az aktualitások legalább évenkénti felülvizsgálatát.

C. Adatlap az ügyintézők képességeiről

A Hivatal vezető beosztású tisztségviselői egy alkalommal értékelték beosztott dolgozóik képességeit az erre a célra előre megszerkesztett formanyomtatványon. Az értékelés során 4 fokozat (1-2-3-4, ahol az '1' a gyenge, a '4' a kiemelkedő képességet jelöli) állt rendelkezésre.

Az összehasonlítás, illetve az elemzés elvégzéséhez táblázatban összesítettük az adatokat. Az eredményeket az alábbi grafikus ábra mutatja:



A vizsgált szempontok tekintetében a szervezetnél legmagasabbra értékelt képesség a **kollegalitás**, ami a kiváló személyes kapcsolatok meglétét és az „egymásra figyelés” elvét támasztja alá. A köztisztviselők **teherbírása** és az **ügyfélfogadási kultúra** is kiemelkedőnek ítéltető, a vezetői jelzések alapján (3,5 és 3,58-as átlag).

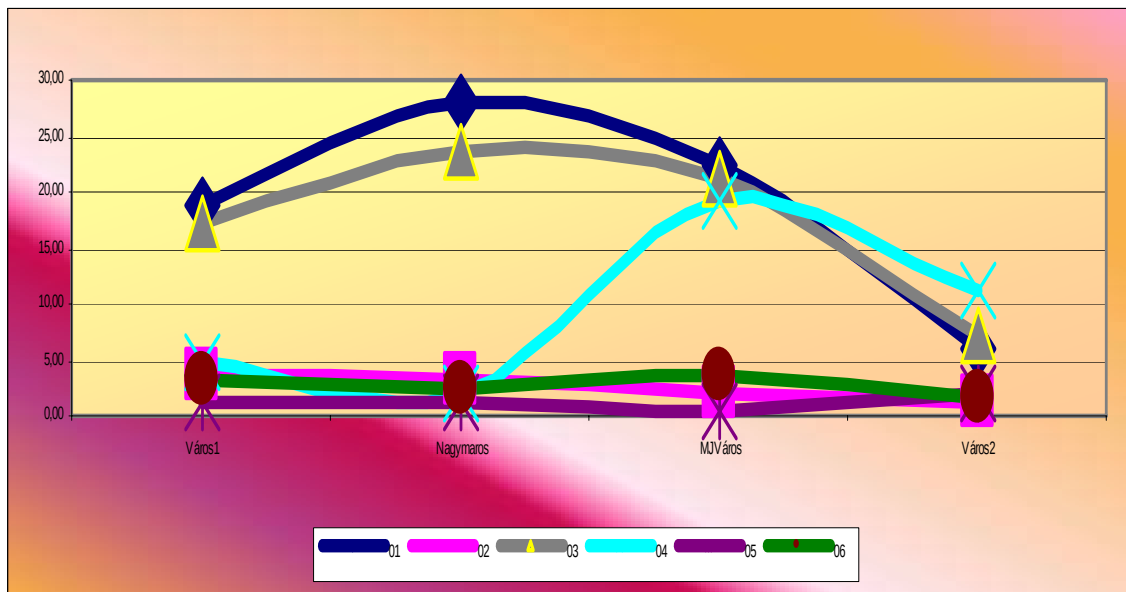
Gyenge pontot nem definiálunk; legkisebb átlagértéket a kezdeményezőképeség és az időbeosztás mutat, azonban a 2,67-es átlag nem nevezhető gyengeségnek, hiszen ez az érték átlagon felüli teljesítményt jelent éppúgy, mint az itt nem említett, de mért további szempontok.

3.3. Összehasonlító adatok

3.3.1. Szórás tevékenység-kódonként

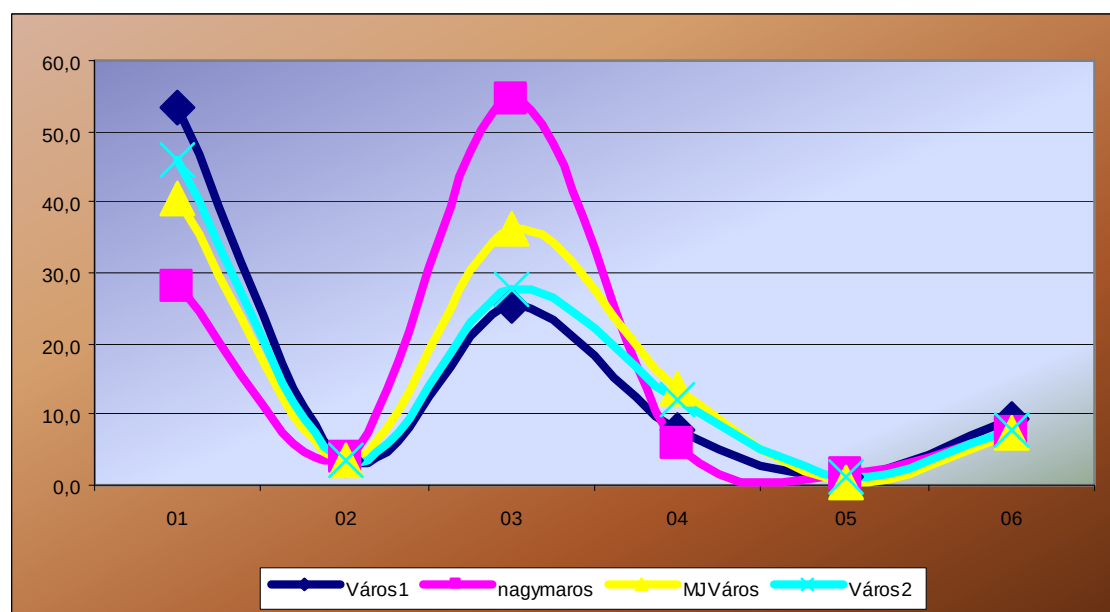
'Megmutatja az egyes tevékenység típusok átlagtól való eltérését'.

Az alábbi ábrán jól látható, hogy a 01-es, 03-as kategóriába sorolt tevékenységek esetén mutatható ki a legmagasabb szórás és éppen Nagymaros Város Polgármesteri Hivatalánál. A 02-es, 05-ös és 06-os kódszámú tevékenységek szórása minden hivatalban alacsony, míg a 04-es kódszámú tevékenységről megállapíthatjuk, hogy két polgármesteri hivatalban mutat magasabb értékeket.



3.3.2. Hivatali átlagok tevékenység-kódonként

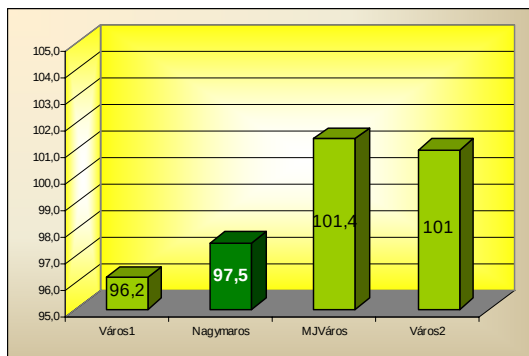
'Megmutatja a tevékenység-típusonkénti átlag értékek alakulását.'



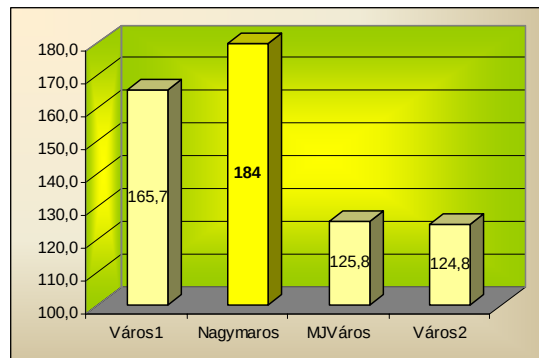
Fenti grafikonról azt olvashatjuk le, hogy a tevékenység kódok hivatalonként általában azonos szerkezetűek: legmagasabb átlag értéken a 01-es kódhoz rendelt tevékenység, majd ezt követi a 03-as, 04-es, 06-os; míg a 02-es és 05-ös tevékenységek kimutathatóan alacsony említési arányban szerepelnek a mérések során. Ez alól a megállapítás alól Nagymaros Város Polgármesteri Hivatala sem kivétel.

3.3.3. A hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltságok aránya

Hasznos munkaidő



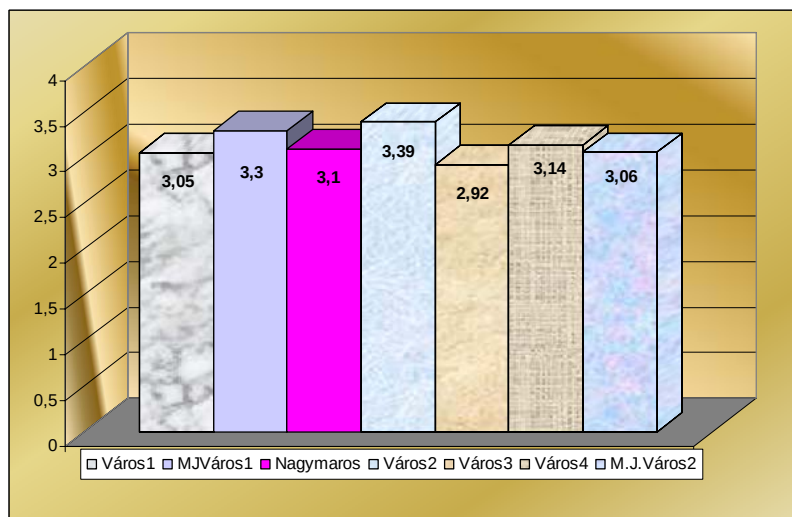
Egyéb elfoglaltságok



A hasznos munkaidő aránya esetében a Nagymaros Város Polgármesteri Hivatalában kapott érték 100 % közeli, míg – a korábban már említett kötelező orvosi vizsgálat miatt - az összehasonlításban az egyéb elfoglaltságok aránya a legmagasabb (184,0%) értéket mutatja.

3.3.4. Képesség-vizsgálat hivatali szinten

Néhány kiválasztott város, megyei jogú város, illetve budapesti kerület hivatali szinten számított összesített átlag eredményét tekintve az alábbi grafikont mutatjuk be:



Fentiekből látható, hogy nincsenek nagy különbségek a kapott átlag értékek között, ami adódik abból a tényezőből, hogy 0-tól 4-ig terjedő skálán vizsgáljuk a képességeket. Nagymaros Város Polgármesteri Hivatalában mért eredmények alapján a 3,1 érték átlagosnak minősíthető.

2. sz. melléklet

A D A T L A P
az ügyintéző feladatköréről

1. A válaszadó neve:	
2. Munkakörének megnevezése:	
3. Végzettsége, képesítettsége:	
4. Közigazgatási gyakorlatának kezdete:	év
5. Jelenlegi feladatait mióta látja el?	év
6. A kezelt ügyiratok havi száma:	db

Az Ön által ellátott ügyfajták felsorolása:

3. sz. melléklet

A D A T L A P

a beosztott ügyintézők képességeinek megítéléséről

(közvetlen munkahelyi) vezető által

Szervezeti egység megnevezése: _____

Az ügyintéző neve: _____

Beosztása, munkaköre: _____

Vélemény jelölése:

1 = gyenge

2 = átlagos

3 = jó

4 = kiemelkedő

S Z E M P O N T O K	Vélemény
1. A közigazgatásra vonatkozó általános ismeretek	
2. A saját munkakörére vonatkozó jogszabályok ismerete	
3. Tárgyalóképesség	
4. Felfogóképesség	
5. Lényeglátás	
6. Emlékezőtehetség	
7. Fogalmazási készség	
8. Szóbeli kifejezőkészség	
9. Képzeletgazdagság, kreativitás	
10. Szervezőképesség	
11. Kezdeményezőképesség	
12. Döntési képesség	
13. Alkalmazkodóképesség	
14. Kollegalitás	
15. Ügyfélfogadási kultúra	
16. Precizitás, igényesség	
17. Időbeosztás	
18. Gyorsaság	
19. Teherbírás	

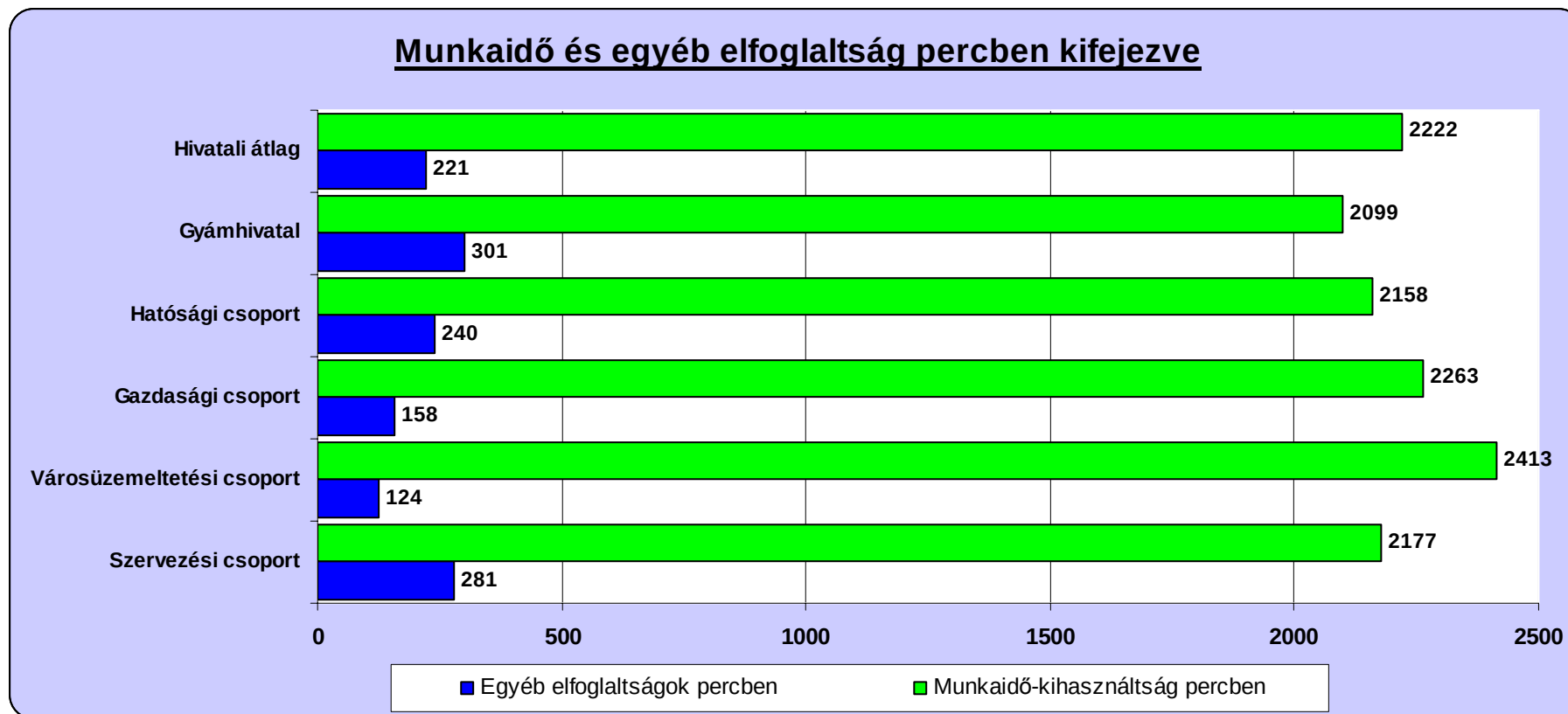
CONTROLL ZRT – AZ EURÓPAI INTEGRÁCIÓS FOLYAMATOK TANÁCSADÓJA

1124 Budapest, Fürj u. 18., Tel.: (36) 1 319-3071; 319-3072; Fax: (36) 1 319-2562,

E-mail: controll@controllrt.hu

Átlag értékek irodai bontásban:

Tevékenység	Szervezési csoport	Városüzemeltetési csoport	Gazdasági csoport	Hatósági csoport	Gyámhivatal	Hivatali átlag
1 Érdemi ügyintézés személyesen	4,7	69,3	1,1	39,6	26,1	28,2
2 Érdemi ügyintézés telefonon	6,4	0,7	1,3	3,5	8,2	4,0
3 Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek	72,5	27,3	85,5	42,4	45,3	54,6
4 Belső kommunikáció, társszervekkel való együttműködés	7,1	3,2	6,4	4,4	7,9	5,8
5 Személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül)	1,7	0,0	1,0	2,9	2,6	1,7
6 Biológiai ügyek intézése	10,0	5,2	5,5	7,1	9,9	7,5
Összesen	102,4	105,7	100,8	99,9	100,0	101,8



Munkaköri leírás

(minta)

I. Személyi rész, szervezeti rendelkezések

1. A munkakört betöltő neve
2. A szükséges iskolai végzettség, szakképesítés
3. A szükséges iskolai végzettség és szakképesítésen felüli további követelmények (szakmai gyakorlat, nyelvvizsga)
4. Alkalmazás előfeltétele:
5. Beosztása
6. Besorolása
7. A munkavégzés helye, szervezeti egység megnevezése
8. Munkakör / vezetői megbízás megnevezése
9. Feladatkör megnevezése
10. Munkaidő, munkarend
11. Alárendelt munkakörök
12. Közvetlen felettese
13. Helyettesítés meghatározása

II. Jogok és kötelezettségek

II.1. Kötelezettségei:

1. az ügykörébe tartozó kérdések alapos, rendszeres és többirányú vizsgálata és az összefüggések alapján a feladatok definiálása
2. a feladatok megfelelő időben történő ellátása a törvények, rendelkezések figyelembe vételével – igazodva a felettes vezetőktől kapott utasításokhoz
3. a folyamatban lévő ügyek, munkák állásának figyelemmel kísérése, a szükség esetén utasítással megállapított határidők betartása
4. megfelelő színvonalú együttműködés a hivatal – tárgykörben érintett – többi részlegével, valamint a külső partnerekkel
5. törekednie kell szakmai ismereteinek gyarapítására, rendszeresen tanulmányoznia kell a rendelkezésre álló szakirodalmat, továbbá ismernie kell a tevékenységi körébe tartozó jogszabályokat, a munkáltató által rendelkezésre bocsátott belső utasításokat és rendelkezéseket
6. további alapvető kötelezettsége, hogy a munkavégzés helyzetéről, a feladatok tervszerű végrehajtásáról, a munkavégzés zavarairól, akadályairól, a tervtől való eltérésekről, vezetői közbeavatkozást igénylő eseményekről szóló beszámolókat, jelentéseket minden esetben a közvetlen felettes vezető részére adja meg.

II.2. Jogosultságok:

Munkavégzésével kapcsolatban jogosult

1. kezdeményezni az ügykörébe tartozó kérdésekben szakértői megbeszélések, tanácskozások, vezetői egyeztetések szervezését,
2. javaslatot tenni tevékenységének célszerűsítésére,
3. véleményt nyilvánítani a felelősségi körébe tartozó szakmai kérdésekről,
4. dönteni a kötelezettségi körébe tartozó ügyekben.

III. Munkaköri feladatok meghatározása

III.1. Általános feladatok

III.2. Konkrét feladatok

IV. Felelősség

Felelős a munkaköri leírásban meghatározott feladatok maradéktalan ellátásáért, a határidők betartásáért.

V. Helyettesítés

(Kötelezően tartalmaznia kell a következőket)

A munkáltató utasítására az ideiglenesen (pl.: betegség, vagy gyermek-nevelés miatt) távollevő munkatársa helyett vagy betöltetlen státuszhoz tartozó feladatok ellátására a kinevezés szerinti munkaköre ellátása helyett, vagy eredeti munkaköre ellátása mellett munkakörébe nem tartozó munka végzésére kötelezhető a Kjt. szabályainak megfelelően.

Három napnál hosszabb távollét esetén végzendő feladatait köteles átadni a közvetlen munkahelyi vezetője által kijelölt személynek.

VI. Hatályba lépés

Ezen munkaköri leírás az aláírás napján lép hatályba és megváltoztatásig érvényes.

A fentiekben nem rögzített kérdésekben a Köztisztviselők jogállásáról szóló törvény, a Munka Törvénykönyve rendelkezései, valamint az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatában foglaltak az irányadók.

Dátum

Jóváhagyta és elrendelte, a munkakör betöltőjével személyesen egyeztetve:

munkáltató

A munkaköri leírásban foglaltakat tudomásul vettem, eredeti példányát a feladat végrehajtása céljából átvettem.

köztisztviselő



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
 Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
 NFÜ
 nfu@nfu.gov.hu + www.nfu.hu



J E L E N L É T I Í V

Projekt azonosító száma:	ÁROP-3.A.1/A-2008-0049
Projekt címe:	„Hatékony hivatal Nagymaroson, ÁROP-3.A.1/A-2008-0049 számú projekt megvalósítása”

Dátum: 2010-05-04 9.00

Helyszín: Nagymaros Város Polgármesteri Hivatala

Téma: munkanap-fényképezés módszertanának ismertetése, tájékoztatás

Név	Szervezeti egység	Aláírás
Griegler Judit	Könyvtár csoport	Griegler Judit
MIADONICZKINÉ VALENTIN ANNABELA	HATÓSÁGI CSOPORT	Valentin
JUHÁRI ANITA LÉVÉ	ADÓÜGYI CSOP	Juhász Anita
HAURER MIHÁLYNÉ	gazd. csoport	Haurer Mihály
JR HORVÁTH ZSÓFIA	LEGYER	Horváth Zsófia
Abraham Péter	gazd. csoport	Abraham Péter
BARTÓK ÁGNES	Gyermekirodalom	Bartók Ágnes
BUDAYANUSZKINÉ BARTA ILDIKÓ	Gyermekirodalom	Budayánuszkiné Barta Ildikó
HOUTINÉ LUKÁCS LÍVIA	HATÓSÁGI CSOPORT	Houtiné Lukács Lívia
Bedő Klára	Szervezési csoport	Bedő Klára
de Keesely Béla	diplo	de Keesely Béla
NAGY TUDÓZ	Előzetes	Nagy Tudóz



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

CONTROLL - Egyetlen a sok között...



MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS

NAGYMAROS VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALÁBAN




A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

CONTROLL - Egyetlen a sok között...

ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK

MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS...

- Célja:
 - Napi munkaidő struktúra meghatározása
 - Munkaidő-kihasználtság feltérképezése
 - Munkanap terhelési szerkezetének vizsgálata
 - Munkaköri leírások aktualitásának vizsgálata
 - Köztisztviselői körrel alkotott vezetői vélemények statisztikai vizsgálata

Az előadás célja:
megkönnyíteni az adatlapok értelmezését és kitöltését.



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK

MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS...

- Helye: Nagymaros Város Önkormányzat
Polgármesteri Hivatala
- Időtartama: 5 egymást követő munkanap:
2010.05.03 – 2010.05.07.
- Résztvevők: **Kiválasztott köztisztviselői kör** (≈ 12 fő)
- Módszere: **Önfényképezés bővített kérdőív alapján**
- Ellenőrzése: **Külső szakértő** bevonásával
- Feldolgozása: **Controll Holding Zrt.**



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

1.SZ. ADATLAP

MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS

- Az adatlap sokszorosítható.
- Minden egyes nap új adatlapot kell tölteni.
- Az adatlabból nyerhető adatsor elemei:
 - Munkaidő-kihasználtság (alapja a hivatali munkarend – amennyiben bárki ettől eltérően dolgozik a vizsgált héten, kérem jelezze az adatlapon)
 - Hasznos munkaidő (01.-04. kód)
 - Egyéb tevékenységek (05.-06. kód)
 - Hasznos munkaidő és egyéb tevékenységek aránya, átlaga
 - A munkaidő százalékos megoszlása a teljes munkaidőt tekintve (kódszámonként)



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

1.SZ. ADATLAP (FOLYTATÁS)

Azonosító adatok:

- Kitöltő neve
- Beosztása
- Szervezeti egység
- A kitöltés időpontja

Naponta külön-külön kérdőívet kell kitölteni!



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

1.SZ. ADATLAP (FOLYTATÁS)

01 Érdemi ügyintézés személyesen (tárgyalás ügyféllel/képviselőjével, helyszíni szemle lefolytatása, határozathozatal, stb.)	04 Belső kommunikáció , társszervekkel történő együttműködés (tárgyalás vezetővel, tárgyalás társosztállyal, munkamegbeszélés, stb.)
02 Érdemi ügyintézés telefonon	05 Személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül)
03 Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek (ügyiratszerkesztés, iktatás, adatrögzítés, stb.)	06 Biológiai ügyek intézése (táplálkozás, kávézás, WC, stb.)



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

1. SZ. ADATLAP (FOLYTATÁS)

	A napi tevékenység időrendi felsorolása (KÓDSZÁM MEGJELÖLÉSÉVEL!)	A tevékenység időigénye		
		Kezdete (óra, perc)	Befejezése (óra, perc)	Összesen (percen)
01	Utazás helyszíni szemlére	8.00	8.30	30
02	Időpontegyeztetés ügyféllel telefonon	8.40	8.45	5
03	Szövegszerkesztés	8.55	12.00	185
03	Iktatás	9.00	11.00	120
04	Megbeszélés	8.10	8.30	20
06	Kávé	8.45	8.55	10



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

2. SZ. ADATLAP ÜGYINTÉZŐ FELADATKÖRE

Azonosító adatok:

- Kitöltő neve
- Munkakör megnevezése
- Végzettsége, képesítettsége
- Közigazgatási gyakorlat kezdete (év)
- Jelenlegi munkakörét mennyi ideje látja el (év)
- A kezelt ügyiratok havi száma (db)

Az Ön által ellátott ügyfajták felsorolása:

...

...

...

A kérdőívet egyszer kell kitölteni!



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

3. SZ. ADATLAP

ÜGYINTÉZŐ KÉPESSÉGEINEK MEGÍTÉLÉSE

Azonosító adatok:

- Szervezeti egység megnevezése
- Az ügyintéző neve
- Az ügyintéző beosztása / munkaköre

Vélemény jelölése (kódja):

1. gyenge
2. átlagos
3. jó
4. kiemelkedő

A kérdőívet egyszer kell kitölteni!



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

3. SZ. ADATLAP (folytatás)

SZEMPONTOK	Vélemény
1. A közigazgatásra vonatkozó általános ismeretek	
2. A saját munkakörére vonatkozó jogszabályok ismerete	
3. Tárgyalóképesség	
4. Lényeglátás	
5. Emlékezőtehetség	
6. Fogalmazási készség	
7. ...	

1. gyenge
2. átlagos
3. jó
4. kiemelkedő



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

EGYÉB INFORMÁCIÓK

- A kérdőíveket tollal olvashatóan, vagy számítógépen kérjük kitölteni.
- Egynemű tevékenység esetében nem kell külön-külön sort használni.
- Az adatlap pontos napi vezetését a közvetlen munkahelyi vezető, vagy a Controll Zrt. tanácsadói a helyszínen ellenőrizhetik.
- A napi tevékenységek felsorolásánál kérjük tömören fogalmazzanak.
- Kérjük, figyeljenek az időrendre és a párhuzamosan végzett tevékenységek egyértelmű jelölésére!



CONTROLL - Egyetlen a sok között...

KÖSZÖNÖM MEGTISZTELŐ FIGYELMÜKET!

4. Összegzés, szervezetfejlesztési javaslatok

A Controll Holding Tanácsadó Zrt. jelen értékelésében összesítette a munkanap felmérésből származó megállapításokat. A tapasztalatok alapján az alábbi megállapításokat, javaslatokat tesszük:

A szervezetben a rendelkezésre álló munkaidőt - a vizsgált időszakot alapul véve – a munkatársak megfelelően kihasználják, túlmunka igénybevételére esetenként sor került.

- Az ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek a különböző csoportok eltérő tevékenység-szerkezetéből adódóan nehezen összehasonlíthatóak. A kimutatott eltérésekből adódóan figyelmet érdemel a **belső kommunikáció szervezése**, a személyes egyeztetések, vezetői eligazítások tervszerűségének biztosítása, időtartamának és rendszerességének szabályozása.
- Javasoljuk a **munkaköri leírások** egységesítését, aktualizálását és legalább évente egyszeri felülvizsgálatát. Értékelő anyagunk mellékletében elhelyeztünk egy mintát, amely valamennyi, általunk szükségesnek és elégségesnek tartott tényadatot rögzít.
- Javasolt a **munkatársak ismereteinek bővítése**, kezdeményező képességének fejlesztésére tréningek tartása. A vezetői vélemények alapján az „időgazdálkodás” témájú képzés tartása is célszerű.
- A kapott értékek összehasonlíthatósága érdekében a **munkanap fényképezés rendszeres időközönkénti ismétlését** javasoljuk.
- Az adatfelvételben résztvevők körének kijelölésekor fokozottan ügyeljenek arra, hogy – a szélsőséges értékek kiküszöbölése érdekében – csoportonként minimum 2-3 fő vegyen részt a kutatásban.