

EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE

ÁROP-1.A.2/A-2008-0152



I.

A POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETÉNEK ÁTALAKÍTÁSA AZ ÜGYINTÉZÉSI IDŐ CSÖKKENTÉSE, VAGY MÁS, AZ ÜGYINTÉZÉS EREDMÉNYESSÉGÉT SEGÍTŐ MUTATÓ JAVÍTÁSA ÉRDEKÉBEN

Tartalom

1. A helyzetfelmérés eredményei.....	3
1.1 A hivatal szervezete.....	3
1.2 A Hivatal működési feltételei.....	3
1.3 Bevezetés, előzmények.....	5
1.4 Az elvégzett feladatok részletezése.....	5
2. A folyamatfelmérések tapasztalatai	9
2.1 Munkanapfelvételek	9
2.1.1 Tóth-Pap Ferencné igazgatási ügyintéző	10
2.1.2 Bodolai Mária gyermekvédelmi és gyámügyi ügyintéző	14
2.1.3 Gazsek Lászlóné adóügyi ügyintéző.....	19
2.1.4 Marcinkó Eszter igazgatási ügyintéző	23
2.1.5 Kertészné Ungvári Anita gyámügyi és igazgatási ügyintéző	27
3. Összefoglalás.....	31
3.1 Bevezetés	31
3.2 Megállapítások.....	31
3.3 További javaslatok.....	33

1. A helyzetfelmérés eredményei

1.1 A hivatal szervezete

A polgármesteri hivatal struktúrája részben ágazati, részben pedig funkcionális megosztáson alapul. Jellemzője, hogy egyik típusú megosztás sincs következetesen végig vezetve a Hivatal teljes szervezetén. Részben ennek eredménye, hogy viszonylag nagy létszámú szervezeti egységek is kialakultak, melyek nincsenek további csoportokra bontva.

Nagyon jó megoldás ugyanakkor a polgármester közvetlen irányítása alá rendelt Polgármesteri Kabinet, mely a városfejlesztési feladatokat is ellátja.

Amennyiben a közeljövőben az Ötv. módosításra kerülne, ez a struktúra alkalmas lenne az önkormányzati és az államigazgatási hatósági feladatok erőteljes szétválasztására.

A Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata alapján a Hivatal az alábbi belső szervezeti egységekből áll:

- Jegyzői Titkárság
- Polgármesteri Kabinet
- Pénzügyi Osztály
- Igazgatási és Szociális Osztály, Okmányiroda
- Gyámhivatal
- Kistérségi Hivatal

A Hivatal belső szervezeti egységeinek feladatait az Ügyrend tartalmazza.¹

1.2 A Hivatal működési feltételei

A Hivatal technikai működési feltételei kielégítő színvonalúak.

A Hivatal elhelyezésére szolgáló épület nem ideális a feladatok ellátására, amennyiben nincs lehetőség benne elkülönült – kívülről önállóan megközelíthető – ügyfélszolgálat kialakítására.

A munkaszobák többnyire nem kellő méretűek, így zsúfoltság alakult ki.

¹ Máshol is utalunk rá, hogy az Ügyrend szervezeti egységek feladataira vonatkozó részeit feltétlenül felül kell vizsgálni és a jelenlegi, tényleges feladatmegosztás szerint aktualizálni.

Az emeletre való feljutás zárható ráccsal való szabályozása a gyakorlatban eredményes, ugyanakkor nem éppen pozitív képet közvetít.

Az ügyintézését nehezítő körülmény, hogy – az ügyfélfogadás és munkarend megfelelő szabályozottsága ellenére – hivatali időben, és esetenként azon túl is minden ügyintézőre kiterjedően „folyamatos” az ügyfélfogadás. A technikai zavaró körülmények mellett az ügyfelekkel való személyes foglalkozás (legalább az ügyfél irányítási feladat ellátása erejéig) megakasztja az ügyintéző érdemi feladatvégzését.

Valamennyi ügyintéző rendelkezik a feladat ellátására alkalmas számítógéppel és az azok irodai működését szolgáló informatikai programokkal, valamint rendelkezésre állnak a megfelelő sokszorosítási kapacitások.

A Hivatal személyi állományában a férfi – nő arány némiképp eltér a közigazgatásban jellemző átlagtól a férfiak javára: a 40 % -ot is meghaladó arány pozitív hatása gyakran jelentkezik a problémás ügyfelekkel való kommunikáció terén.

A hivatali ügyintézők korösszetétele csak néhány területen jelenthet a közeljövőben problémát. A Pénzügyi osztályon sok a nyugdíj-közeli korban lévő munkatárs, akiknek megfelelő, folyamatos utánpótlása nem megoldott.

Kifejezetten kedvező az apparátus szakmai képesítettsége is. Az ügyintézők többsége rendelkezik felsőfokú képesítéssel, a középfokú végzettséggel rendelkezők pedig megfelelő szakirányú képesítéssel rendelkeznek a feladataik ellátásához.

Közigazgatási alap- és szakvizsgával minden kötelezett rendelkezik az ügyintézők közül.

Az ügyintézői tudás karbantartása, a szükséges új szakmai ismeretek megszerzése, az ügyintézési módszertanok elsajátítása – a közigazgatási általános igazgatási ismereteket közvetítő vizsgák mellett – különböző képzéseken való részvétel során történik.

Jellemzően minden ügyintéző eljut a szükséges továbbképzésekre.

Hiányzik ugyanakkor, hogy a jelentősebb jogszabályváltozások esetén az új jogi ismeretek és eljárási technikák megismerését, begyakorlását biztosító képzések álljanak rendelkezésre az ügyintézők számára.

Az Önkormányzat vezetése nem készített hivatali humánpolitikai stratégiát, megfelelő helyi képzési, utánpótlási és személyekre lebontott készség-képességfejlesztési tervet.

A hiány felszámolását szolgálhatja a megfelelő teljesítményértékelési rendszer kialakítása és rendszerszerű működtetése.

Az ügyintézői felkészültség további javítása, az utánpótlás tervszerű biztosítása érdekében indokolt személyre szabott helyi továbbképzési terv elkészítése a megfelelő teljesítményértékelési rendszer egyidejű bevezetése mellett, valamint a jegyző által előkészített önkormányzati humánpolitikai stratégia kialakítása.

A képzések, továbbképzések rendszerében a helyi, belső képzések szervezése, a csoportos öntanulási folyamatok kialakítása indokolt.

A Hivatalban nem készült részletes, szervezeti egységekre és személyekre lebontott hivatali éves munkaterv, amely megalapozta volna a munkaterhek elosztását, a feladatok ütemezhetőségét.

Az ügyintézési folyamatok áttekintését a nagy számban előforduló, jellemző ügytípusokban munkanap felvétel módszerrel végeztük el.

1.3 Bevezetés, előzmények

A munkanap-felvétel célja a szervezet erőforrás tartalékainak feltárása a munkafeladatoknak a jelenleginél hatékonyabb működést biztosító szétosztása érdekében.

Olyan területek felmérésekor, ahol elsősorban szellemi teljesítménytől és nem fizikai gyakorlattól függő teljesítési elvárások működnek, általánosan tapasztalható egy jobb koncentráción alapuló teljesítménynövekedés, illetve a valós teljesítménynek és munkagyakorlatnak a dolgozó által vélelmezett optimum felé történő elmozdulása. Ezen hátrány kiküszöbölésére ezen felmérés alkalmával nem volt lehetőség. A vezetői interjúk tapasztalatai alapján mégis úgy gondoljuk, hogy a következőkben rendelkezésre bocsátott adatok és információk megfelelő alapul szolgálhatnak az Önkormányzat munkatársainak teljesítmény és kapacitáslekötés-értékeléséhez, a munkafeladatok tervezéséhez.

1.4 Az elvégzett feladatok részletezése

Munkaköri felmérések

A munkaköri tevékenységek működési hatékonyságát számos szervezeten belüli, illetve kívüli tényező befolyásolja. A hatótényezők között egyaránt vannak szervezési intézkedésekkel változtatható és nem változtatható elemek. A jelentésben szereplő mért és számított adatok olyan generálmutatók, amelyek egyben, és egy adott pillanatban (a felmérés időpontjában) értékelik a teljesítményt.

A munkaköri felmérésekhez kapcsolódó megállapítások:

A felmérések előkészítésénél problémát jelentett, hogy a kiadott munkaköri leírások nem határozzák meg teljes mértékben, a napi gyakorlatnak megfelelően a munkaköri feladatokat. Mivel a felmérés időszakában csak az adott időszak szempontjából releváns feladatok kerülhettek kimutatásra (így a napi feladatok igen, de a hosszabb ciklusúak közül csak azok, amelyek a felmérés időszakában felmerültek), ezért a munkaköri leírások teljes körű revíziójára csak később, az adatgyűjtési eljárás rendszeres ismétlését követően lesz lehetőség. Már az egyeztetések során felmerült, hogy a dolgozók sok esetben nemcsak a munkakörük jellegének megfelelő feladatokat látják el. Ennek a gyakorlatnak előnye, hogy a kiemelkedő munkaterheléses időszakokban egyenletesebben oszlik meg a terhelés, illetve egy hatékony helyettesítési gyakorlat alakul ki. Hátránya, hogy az elsődleges feladatokkal kapcsolatos felelősség is megoszlik, ami a problémák (pl. hibás munkagyakorlat) kezelését megnehezíti, illetve kevésbé használható ki, ha valaki egy folyamatban jobb készségekkel rendelkezik.

A kijelölt munkakörökben dolgozók munkavégzéséről az alábbiak szerint történt adatgyűjtés: személyes adatszolgáltatás alapján, ahol a kijelölt dolgozók meghatározott számú munkanapon keresztül rögzítették az általuk végzett munkafeladatokat és az ezekre, valamint a személyes szükségletekre (mosdó, étkezés, dohányzás, magáncélú telefonálás, stb.) fordított időt.

Az eredmények minden dolgozó esetében a következő logikai rendszer szerint kerülnek bemutatásra:

1. A dolgozók munkafadatainak áttekintése a Munkaköri Leírás adatai alapján.

2. Munkaadatok dinamikus idődiagram, illetve időráfordítás-eloszlás diagram segítségével történő, elemzésre alkalmas megjelenítése.
3. Az adatok áttekintése alapján adódó elsődleges következtetések, javaslatok.

A munkaadatok **dinamikus idődiagramban** történő ábrázolásánál a végzett tevékenységeket vízszintes vonalszakaszok jellemzik. A szakaszhoz tartozó, a koordináta-rendszer Y tengelyén leolvasható számérték a tevékenység jellegét, a szakasz X tengelyen mérhető hossza a tevékenység időtartamát adja meg. A tevékenységek jellegéhez tartozó számértékek a következőket jelentik:

- az 1-es számérték a dolgozó által az adott munkakörre vonatkozó bármely, a Munkaköri Leírásban előírt, vagy azon kívüli, de munkafeladattal eltöltött időt,
- míg a 0 számérték a személyi szükségletek kielégítésére fordított időt.

A **dinamikus idődiagramokon** a szakaszok végpontjai jelzik azokat az időpontokat, amikor a dolgozó egy feladatot elvégzett, illetve megszakított. A pontok sűrűsége egyértelműen jelzi a munka változási intenzitását. A kiértékelés szempontjából fontos, hogy hosszú időtartamon keresztül tapasztalható nagy változási intenzitás mellett határozottan megnő a kifáradás mértéke és a hibázás lehetősége.

A munkaadatok **időráfordítás-eloszlás diagramban** történő ábrázolásánál az áttekinthető megjelenítés érdekében a munkafeladatokat *logikai csoportokba* soroltuk. Minden dolgozó feladatai a munkaköri leírás alapján meghatározott tevékenység csoportokba, illetve „Pihenőidő” csoportba kerültek besorolásra.

Az értékelésnél munkaterhelés szempontjából megfelelően kialakítottnak tekinthető az a munkakör, ahol a „Pihenőidő” aránya nem haladja meg az 5-7 %-ot, azaz 8 munkóra vetítve a 34 percet.

Magyarázat a munkanap-felvétel tevékenységi köreihez:

0	pihenőidő	tea-, kávé-, ebédszünet, dohányzás
1	ügyiratok kezelése	áttekintés, iktatás, tértvények, postázás
2	ügyfelek fogadása	telefonon, személyesen
3	egyéb	számítógép bekapcsolása, jelenléti ív aláírása, ügyiratok elpakolása

4	jogszabályok keresése, értelmezése	
5	adategyeztetés	más szervezeti egységgel
6	hatósági eljárási cselekmények	jogerősítés, hiánypótlás, helyszíni szemle, környezettanulmány

2. A folyamatfelmérések tapasztalatai

2.1 Munkanapfelvételek

A felmérésbe bevont munkakörök, személyek, időpontok és időtartamok a következők voltak:

Sorszám	Munkakör megnevezése	Vizsgálatba bevont személy neve	Munkanap felvételezés időpontja
1.	igazgatási ügyintéző	Tóth-Pap Ferencné	2010. 09. 20-24.
2.	gyermekvédelmi és gyámügyi ügyintéző	Bodolai Mária	2010. 09. 20-24.
3.	adóügyi ügyintéző	Gazsek Lászlóné	2010. 09. 20-24.
4.	igazgatási ügyintéző	Marcinkó Eszter	2010. 09. 20-24.
5.	gyámügyi és igazgatási ügyintéző	Kertészné Ungvári Anita	2010. 09. 20-24.

2.1.1 Tóth-Pap Ferencné igazgatási ügyintéző

Adatsor azonosító száma: 1.

Dolgozó neve: Tóth-Pap Ferencné

Beosztása: igazgatási ügyintéző

Feladatok: (a 2010. január 20-án kelt munkaköri leírás alapján)

- felnőtt korúak segélyezésével kapcsolatos feladatok
- krízishelyzetbe került személyek támogatásával kapcsolatos feladatok
- Szociális, Egészségügyi és Kisebbségi Bizottság elé kerülő előterjesztések előkészítése, részvétel végrehajtásukban

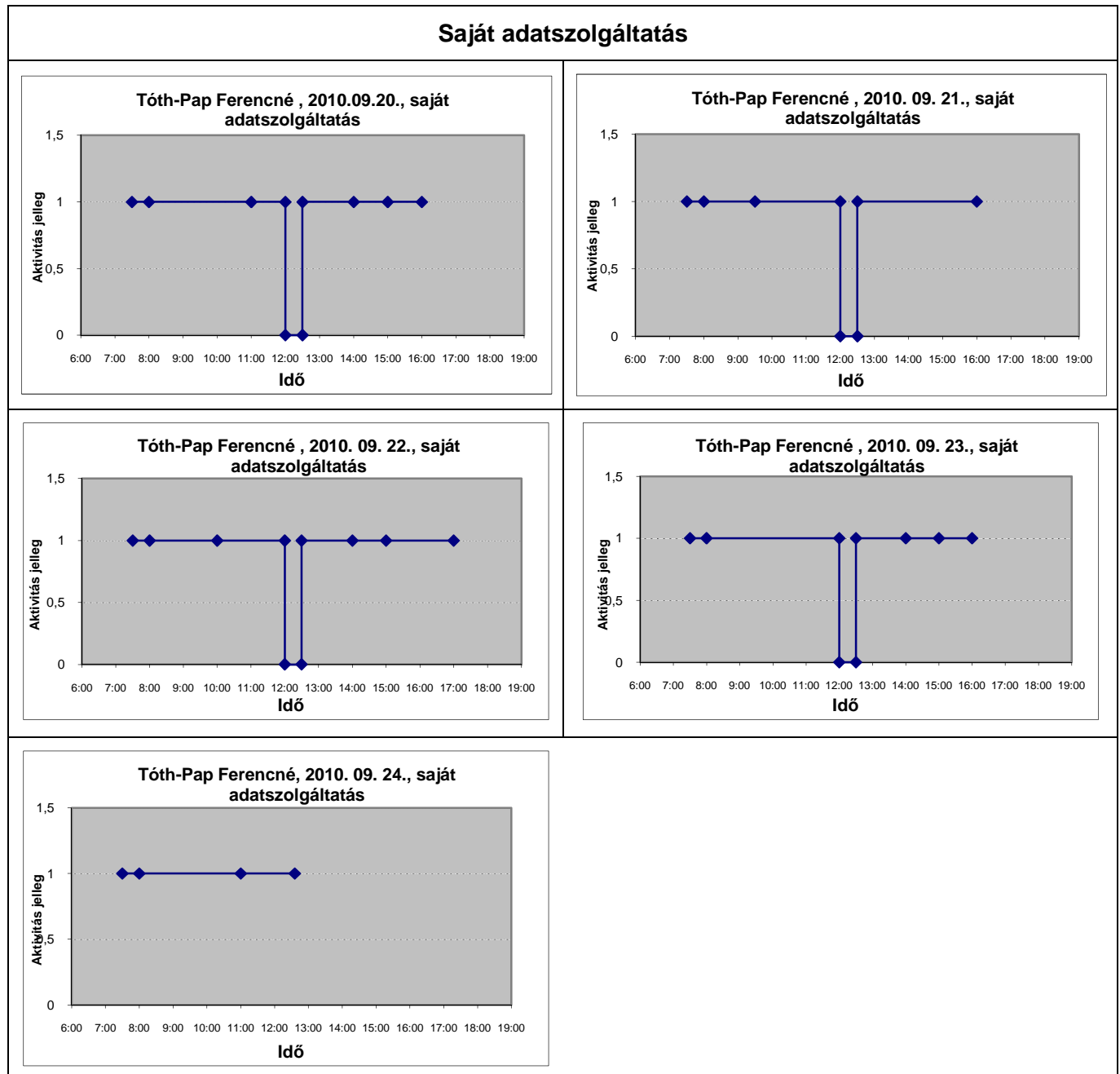
A munkaköri leírásban szereplő , a vizsgált időszakban is végzett feladat	A munkaköri leírásban eredetileg nem szereplő , a vizsgált időszakban végzett feladat	A munkaköri leírásban szereplő , a vizsgált időszakban nem végzett feladat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ felnőttkorúak segélyezésével kapcsolatos feladatok ▪ krízishelyzetbe került személyek támogatásával kapcsolatos feladatok ▪ Szociális, Egészségügyi és Kisebbségi Bizottság elé kerülő előterjesztések előkészítése, részvétel végrehajtásukban 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jogszabályok keresése, értelmezése 	

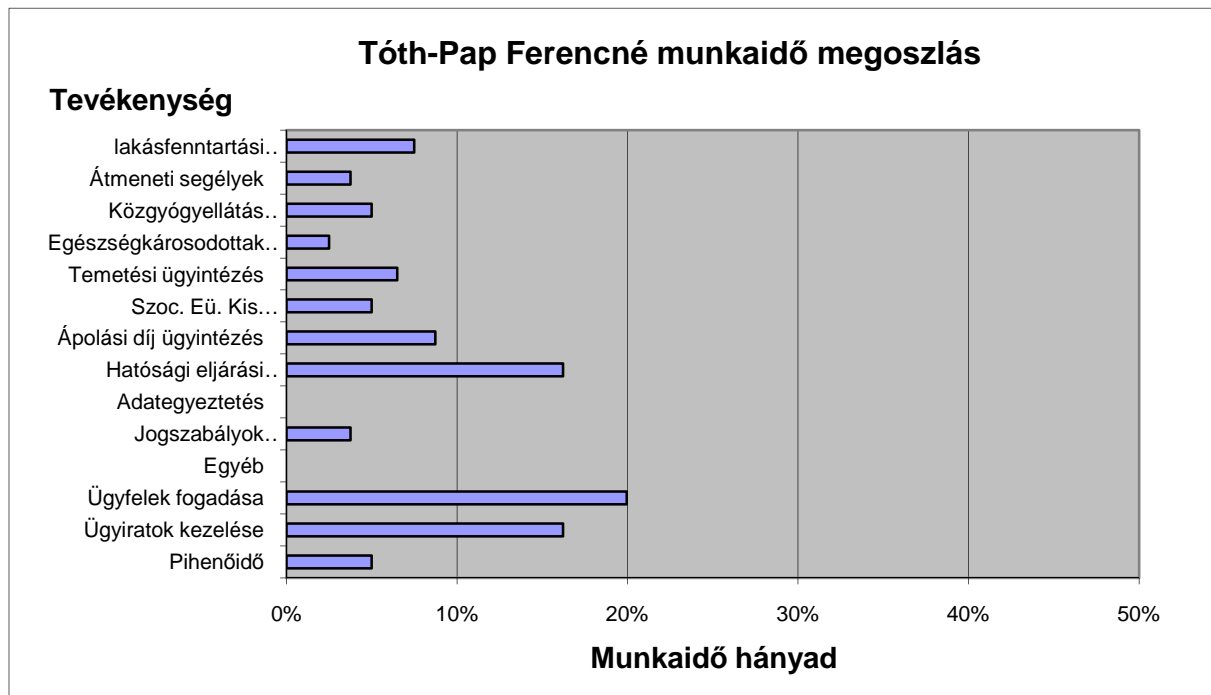
Munkaidő megoszlása:

Pihenőidő	5%
Ügyiratok kezelése	16%
Ügyfelek fogadása	20%
Egyéb	0%
Jogszabályok keresése, értelmezése	4%

Adategyeztetés	0%
Hatósági eljárási cselekmények	16%
Ápolási díj ügyintézés	9%
Szoc. Eü. Kis. Bizottsági jegyzőkönyv	5%
Temetési ügyintézés	6%
Egészségkárosodottak szociális segélye	2%
Közgyógyellátás ügyintézés	5%
Átmeneti segélyek	4%
Lakásfenntartási ügyintézés	7%

Felmérési adatok:





A mintavétel egyéb tapasztalatai:

A felmérési lapon az ügyintéző nem jelezte a kisebb szüneteket, illetve a telefonhívásokat, kollégáktól érkező személyes megkereséseket. Ezért a munka időleges megszakításairól nem kapunk képet.

Ezen túlmenően minden tevékenység időtartamát fél, vagy egész órákban határozta meg, ami nyilvánvalóan nem életszerű, így a tevékenységek pontos időtartamát sem tudjuk meghatározni.

Elsődleges megállapítások:

Az adatfeldolgozások alapján egyértelműen látszik, hogy az ügyfelek fogadására fordított idő aránytalanul sok, ez teszi ki a munkaidő legnagyobb részét.

Ennek csökkentése elsősorban az ügyfélszolgálat tevékenységének bővítésével érhető el.

Viszonylag nagy az ügyiratok kezelésére fordított idő mértéke is, ami a titkársági funkciók erősítésével, bővítésével (pl. postázás, stb.) csökkenthető.

2.1.2 Bodolai Mária gyermekvédelmi és gyámügyi ügyintéző

Adatsor azonosító száma: 2.

Dolgozó neve: Bodolai Mária

Beosztása: gyermekvédelmi és gyámügyi ügyintéző

Feladatok: (a 2009. november 26-án kelt munkaköri leírás alapján)

- vonatkozó jogszabályok ismerete, feladatellátás során alkalmazásuk, ezen jogszabályok betartásával történő szakszerű, pontos ügyintézés
- gondnoksággal kapcsolatban:
 - ideiglenes gondnokot, gondnokot, hivatásos gondnokot rendel
 - felfüggeszti, elmozdítja vagy felmenti a gondnokot
 - gondnokoltakkal kapcsolatban zárlatot rendel el, zárgondnokot, eseti gondnokot, ügygondnokot, az ügyei vitelében akadályozott személy képviselőjére gondnokot rendel és ment fel
 - gondnokság alá helyezési bírósági eljárás megindítása
- gondnokság alatt álló vagyonkezeléssel kapcsolatban:
 - dönt a gondnokoltak készpénzvagyonának gyámi fenntartásos betétben vagy folyószámlán történő elhelyezéséről, illetve az elhelyezett pénz felhasználásáról, befektetéséről, letétbe helyezéséről
 - dönt a gondnok vagyon- és bérletkezeléséhez kapcsolódó jognyilatkozatok érvényességéhez szükséges jóváhagyásról
 - elbírálja a rendszeres és az eseti számadást, meghatározott esetekben a végszámadást
 - közreműködik a gondnokoltak ingó és ingatlan vagyonával és vagyoni értékű jogával kapcsolatos ügyekben
 - közreműködik a hagyatéki eljárásban
- Szülői felügyeleti joggal, illetve a gyermektartásdíjjal kapcsolatban:
 - dönt a gyermek és a szülő kapcsolattartásáról
 - dönt a gyermek és a nagyszülő kapcsolattartásáról
 - intézkedik a bíróság, valamint a gyámhivatal által szabályozott kapcsolattartás végrehajtásáról
 - eljár a külföldön lakó vagy tartózkodó személy tartásdíj iránti igényével kapcsolatos ügyben
- Pénzbeli támogatásokkal kapcsolatban:
 - dönt a gyermektartásdíj megelőlegezéséről (felfüggesztéséről, megszüntetéséről)
- Egyéb:
 - indokolt esetben gyámhivatal illetékességi területéhez tartozó települések polgármesteri hivatalában ügyfelek meghallgatása, felvilágosítás, tájékoztatás nyújtása

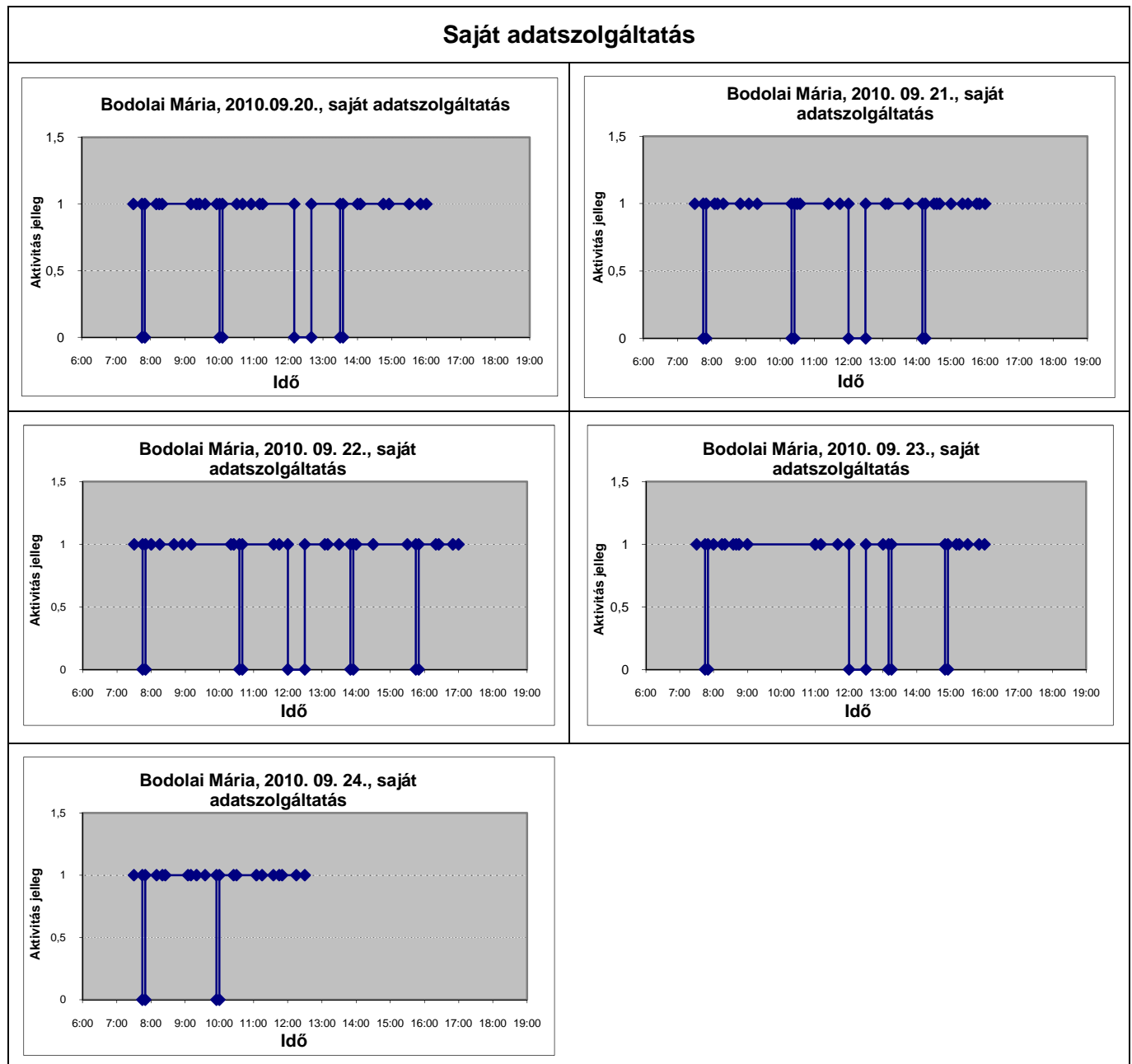
- környezettanulmány készítése
- gyámhivatal székhelyén ügyfélfogadási időben történő ügyfélfogadás, jogszabályban foglaltaknak megfelelő tájékoztatás nyújtása
- ügykezelő részére átadott nyilvántartás vezetésének ellenőrzése
- leírásra ügykezelő részére átadott ügyiratok ellenőrzése
- ügykezelő távollétében saját ügyekben postázás

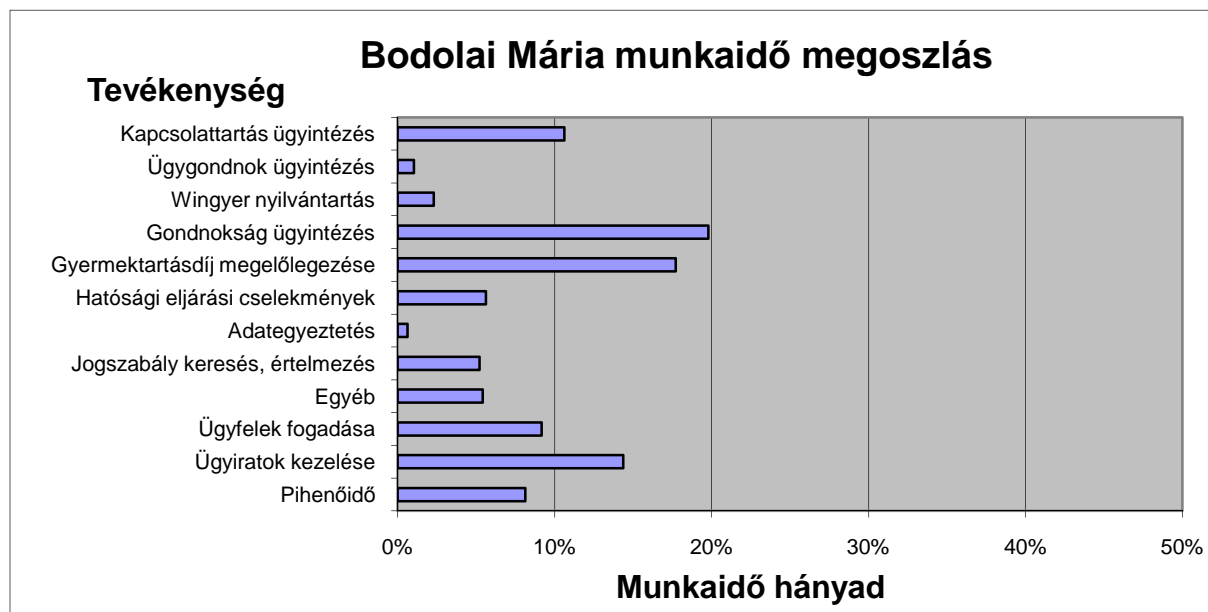
A munkaköri leírásban szereplő , a vizsgált időszakban is végzett feladat	A munkaköri leírásban eredetileg nem szereplő , a vizsgált időszakban végzett feladat	A munkaköri leírásban szereplő , a vizsgált időszakban nem végzett feladat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ügyfelek fogadása ▪ gondnoksággal kapcsolatos ügyintézés ▪ gyermektartásdíjjal kapcsolatos ügyintézés ▪ ügygondnokkal kapcsolatos ügyintézés ▪ kapcsolattartás ügyintézés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wingyer nyilvántartás vezetése 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ indokolt esetben gyámhivatal illetékességi területéhez tartozó települések polgármesteri hivatalában ügyfelek meghallgatása, felvilágosítás, tájékoztatás nyújtása ▪ környezettanulmány készítése ▪ intézkedik a bíróság, valamint a gyámhivatal által szabályozott kapcsolattartás végrehajtásáról ▪ eljár a külföldön lakó vagy tartózkodó személy tartásdíj iránti igényével kapcsolatos ügyben

Munkaidő megoszlása:

Pihenőidő	8%
Ügyiratok kezelése	14%
Ügyfelek fogadása	9%
Egyéb	5%
Jogszabály keresés, értelmezés	5%
Adategyeztetés	1%
Hatósági eljárási cselekmények	6%
Gyermektartásdíj megelőlegezése	18%
Gondnokság ügyintézés	20%
Wingyer nyilvántartás	2%
Ügygondnok ügyintézés	1%
Kapcsolattartás ügyintézés	11%

Felmérési adatok:





Elsődleges megállapítások:

A dinamikus idődiagramokon jól látható, hogy a munkavégzés változási intenzitása igen nagy. Ez a gyakori megszakításoknak köszönhető, amit elsősorban az ügyfelek általi személyes, illetve telefonos megkeresések okoznak. Ilyen magas számú megkeresés gyakorlatilag lehetetlenné teszi a folyamatos, koncentrált munkavégzést.

A pihenésre fordított idő valamivel több a még ideálisnak mondhatónál, és annak tagolt felhasználása további megszakításokat eredményez a munkafolyamatban. A zaklatott munkamenet mellett ugyanakkor elfogadható a gyakoribb megszakításokra való igény. Vélhetően az ügyfelekkel való kommunikáció rendezett formába szorítása a pihenőidő normális mértékűre csökkenését is eredményezné egyúttal.

2.1.3 Gazsek Lászlóné adóügyi ügyintéző

Adatsor azonosító száma: 3.

Dolgozó neve: Gazsek Lászlóné

Beosztása: adóügyi ügyintéző

Feladatok: (a 2007. január 22-én kelt munkaköri leírás alapján)

- Helyi iparüzési adóval kapcsolatos feladatok
- talajterhelési díjjal kapcsolatos feladatok
- termőföld bérbeadásával kapcsolatos adóztatási feladatok
- javaslatot tesz az önkormányzati adórendeletek módosítására, illetve elkészíti a módosítást
- évente egy alkalommal, augusztus 31-ig számlaegyenleg értesítőt küld minden adózónak
- elkészíti a fellebbezések felterjesztését
- méltányossági és részletfizetési kérelmek döntésre való előkészítése, a határozatok meghozatala
- az évközi változások nyilvántartásba vétele, az adózói törzsállomány folyamatos karbantartása
- megállapítja az adóbevallások, bejelentések elmulasztása, illetve késedelmes teljesítése miatt kiszabható szankciókat
- adóbefizetés elmulasztása esetén a tartozás beszedése, behajtási cselekmények foganatosítása
- figyelemmel kíséri a túlfizetéseket, azok jogossága esetén az adózó kérésére intézkedik a visszautalásról
- adó megállapításához – szükség esetén – adatot kér az APEH-től, illetve a vezetékes ivóvíz szolgáltatójától
- kötelezettségvállalás, utalványozás ellenjegyzés és szakmai teljesítés igazolás rendjének szabályzata szerint ellátja az érvényesítés feladatait
- felszólítja a bevallási kötelezettséget elmulasztókat, annak pótlására
- ügyfélfogadási időben fogadja az ügyfeleket, a tevékenységi területét érintő ügyekben felvilágosítást ad
- a jegyző kijelölése alapján ellenőrzi a bevallások addatartalmi valóságát

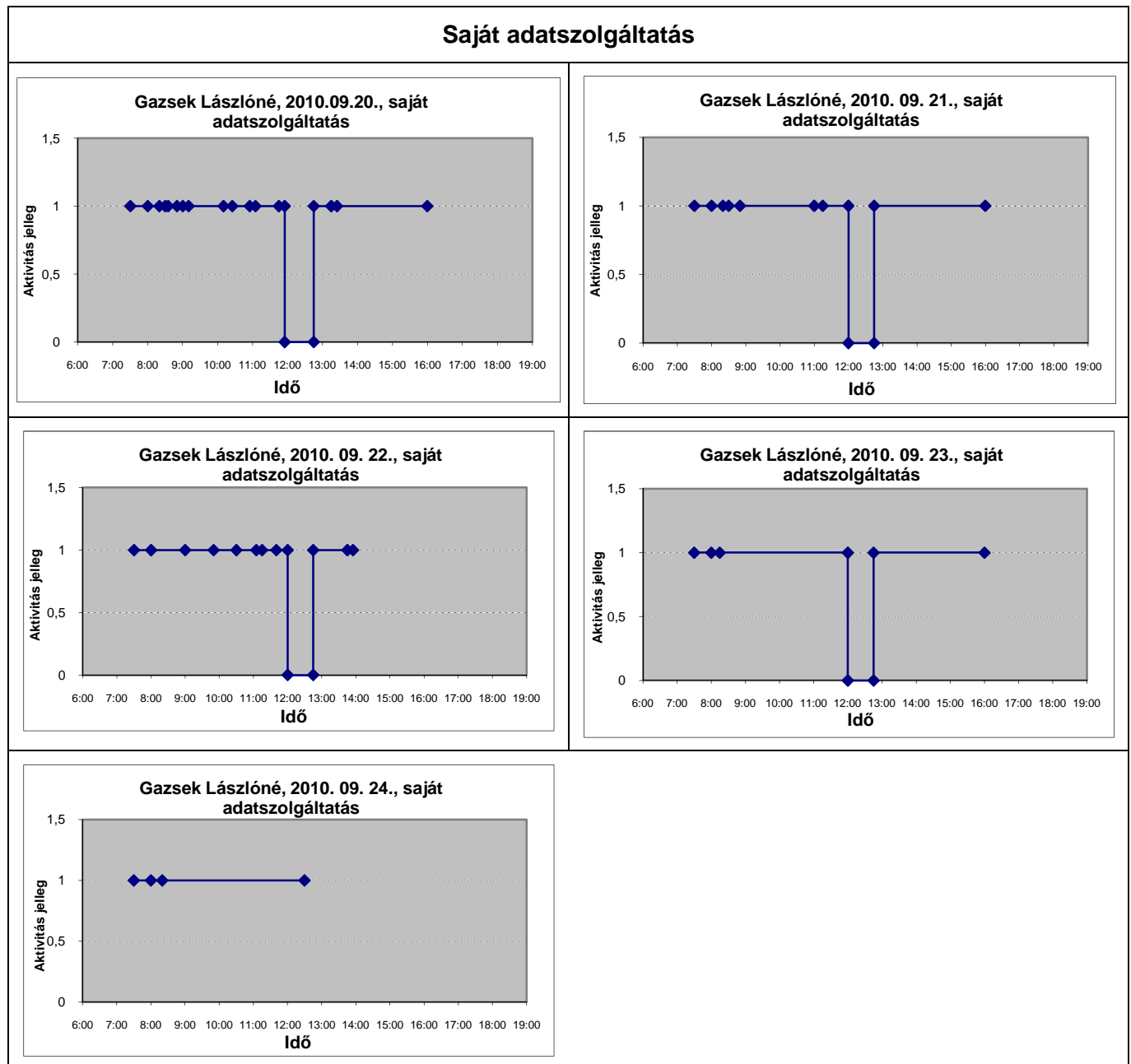
- folyamatosan figyelemmel kíséri a jogszabályokat és a változásoknak megfelelően alkalmazza azokat
- részt vesz az adó- és értékbizonyítványok, vagyoni bizonyítványok elkészítéséhez a helyszíni adatgyűjtésben
- adatot szolgáltat a vállalkozókról a társosztályok felé

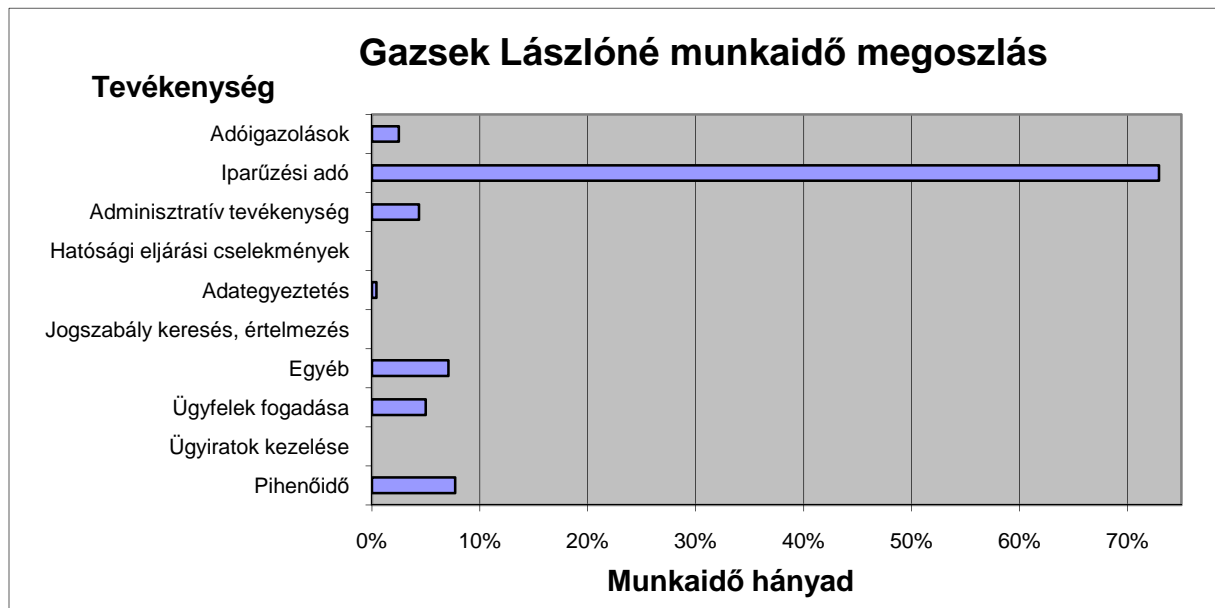
A munkaköri leírásban szereplő, a vizsgált időszakban is végzett feladat	A munkaköri leírásban eredetileg nem szereplő , a vizsgált időszakban végzett feladat	A munkaköri leírásban szereplő, a vizsgált időszakban nem végzett feladat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ügyfelek fogadása ▪ Helyi iparűzési adóval kapcsolatos feladatok 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ adóigazolások kiadása 	<p>A helyi iparűzési adóval kapcsolatos feladatokon kívül az adott időszakban az ügyintéző csak adóigazolásokat állított ki és adminisztratív tevékenységeket végzett.</p>

Munkaidő megoszlása:

Pihenőidő	8%
Ügyiratok kezelése	0%
Ügyfelek fogadása	5%
Egyéb	7%
Jogszabály keresés, értelmezés	0%
Adategyeztetés	0%
Hatósági eljárási cselekmények	0%
Adminisztratív tevékenység	4%
Iparűzési adó	73%
Adóigazolások	3%

Felmérési adatok:





Elsődleges megállapítások:

A dinamikus idődiagramokon megfigyelhető, hogy az egyes tevékenységek gyakran elaprózódnak. Ez jelen esetben nem írható a gyakran megjelenő ügyfelek, illetve telefonhívások számlájára, sokkal inkább egy nem túl szerencsés munkastílusnak tűnik.

A pihenésre fordított idő itt is valamivel több a még ideálisnak mondhatónál, ugyanakkor ez teljes mértékben elfogadható ilyen szinten egysíkú munkavégzés esetén (a munkavégzés több mint 70 %-ában az ügyintéző egyetlen ügytípussal foglalkozott). Célszerű lenne a mérést megismételni egy olyan időszakban, amikor a mostani nagy leterheltséget jelentő helyi iparűzési adóval kapcsolatos feladatok nem jelennek meg.

2.1.4 Marcinkó Eszter igazgatási ügyintéző

Adatsor azonosító száma: 4.

Dolgozó neve: Marcinkó Eszter

Beosztása: igazgatási ügyintéző

Feladatok: (a 2010. január 20-én kelt munkaköri leírás alapján)

- kiskorúak rendkívüli segélyezésével kapcsolatos feladatok
- gyermekvédelmi kedvezményre való jogosultság megállapítása
- hatósági bizonyítványt ad ki (egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság)
- kiegészítő gyermekvédelmi támogatással kapcsolatos feladatok
- pénzügyi hitel felfüggesztésével kapcsolatos feladatok
- óvodai támogatással kapcsolatos feladatok
- BURSA Hungarica Felsőoktatási Ösztöndíj Pályázattal kapcsolatos feladatok
- bejelentés alapján végezhető kereskedelmi tevékenység tudomásul vétele
- bejelentés alapján végezhető ipari tevékenység tudomásul vétele
- telephelyengedély kiadása

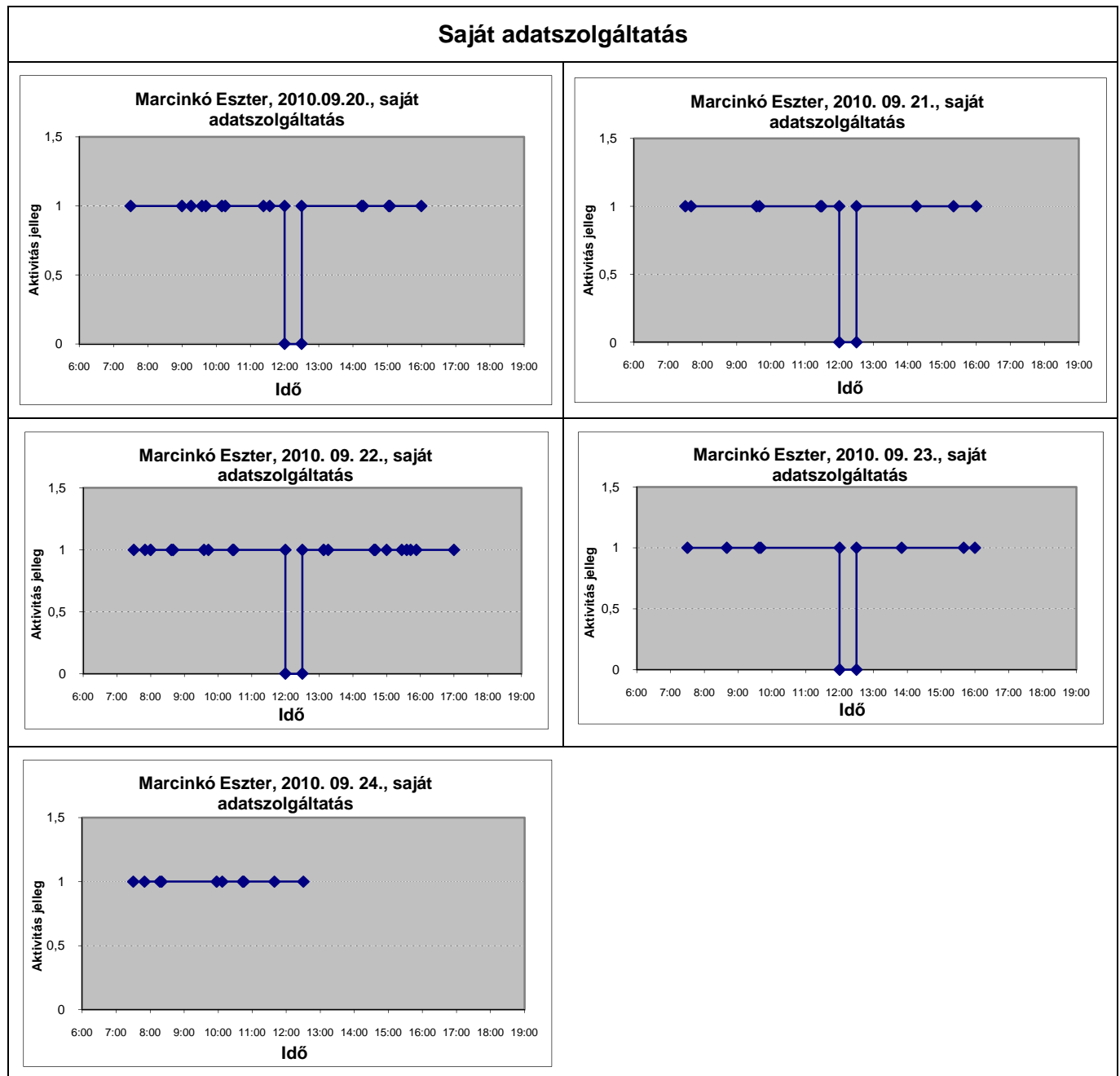
A munkaköri leírásban szereplő, a vizsgált időszakban is végzett feladat	A munkaköri leírásban eredetileg nem szereplő , a vizsgált időszakban végzett feladat	A munkaköri leírásban szereplő, a vizsgált időszakban nem végzett feladat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ BURSA Hungarica Felsőoktatási Ösztöndíj Pályázattal kapcsolatos feladatok ▪ gyermekvédelmi kedvezményre való jogosultság megállapítása ▪ óvodai támogatással kapcsolatos feladatok ▪ egyéb szociális ügyek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Birtokvita ügyintézés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kiskorúak rendkívüli segélyezésével kapcsolatos feladatok ▪ hatósági bizonyítványt ad ki (egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság) ▪ kiegészítő gyermekvédelmi támogatással kapcsolatos feladatok ▪ pénzügyi hitel

		<p>felfüggesztésével kapcsolatos feladatok</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bejelentés alapján végezhető kereskedelmi tevékenység tudomásul vétele ▪ bejelentés alapján végezhető ipari tevékenység tudomásul vétele ▪ telephelyengedély kiadása
--	--	---

Munkaidő megoszlása:

Pihenőidő	5%
Ügyiratok kezelése	19%
Ügyfelek fogadása	5%
Egyéb	0%
Jogszabály keresés, értelmezés	3%
Adategyeztetés	1%
Hatósági eljárási cselekmények	4%
Rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény ügyintézés	33%
Szociális ügyek	4%
Birtokvita ügyintézés	3%
Óvodáztatási támogatás ügyintézés	9%
Bursa Hungarica ügyintézés	13%

Felmérési adatok:





Elsődleges megállapítások:

A diagramokon megfigyelhető, hogy az ügyintéző kiemelkedően sok időt fordít az ügyiratok kezelésére. Ennek oka lehet az ügyintézőre kiszignált aránytalanul nagy számú ügyirat.

A dinamikus idődiagramok alapján emellett megállapítható, hogy ebben az esetben is gyakoriak a rövid időtartamú megszakítások, amelyeket itt is az ügyfélfogadás eredményez.

Megfigyelhető továbbá, hogy a munkaköri leírásban előírt feladatai közül az ügyintéző számos feladatot egyáltalán nem végzett, ugyanakkor megjelent olyan feladat a tevékenységek között (birtokvítási ügyek intézése), amely nem szerepel a munkaköri leírásában. Emiatt indokolt lenne a munkaköri leírás felülvizsgálata.

2.1.5 Kertészné Ungvári Anita gyámügyi és igazgatási ügyintéző

Adatsor azonosító száma: 5.

Dolgozó neve: Kertészné Ungvári Anita

Beosztása: gyámügyi és igazgatási ügyintéző

Feladatok: (a 2010. január 20-án kelt munkaköri leírás alapján)

- ellátja a lakás – és helyiséggazdálkodással kapcsolatos feladatokat
- intézi a birtokvitás ügyeket
- ellátja a mozgáskorlátozottak támogatásával kapcsolatos feladatokat
- ellátja a kereskedelmi egységek ellenőrzését
- kiadja a működési engedélyt
- a működési engedélyeken a módosításokat átvezeti
- végzi az első lakáshoz jutók támogatásával kapcsolatos feladatokat
- végzi a telephely engedélyezéssel kapcsolatos feladatokat
- bejelentés alapján végezhető kereskedelmi tevékenység tudomásul vétele
- bejelentés alapján végezhető ipari tevékenység tudomásul vétele
- ellátja a gondnokrendeléssel kapcsolatos feladatokat
- ellátja a védelembe vétellel kapcsolatos teendőket
- határozatok kifüggesztése
- vadkárrel kapcsolatos feladatok
- ellátja a haszonbérlettel kapcsolatos feladatokat

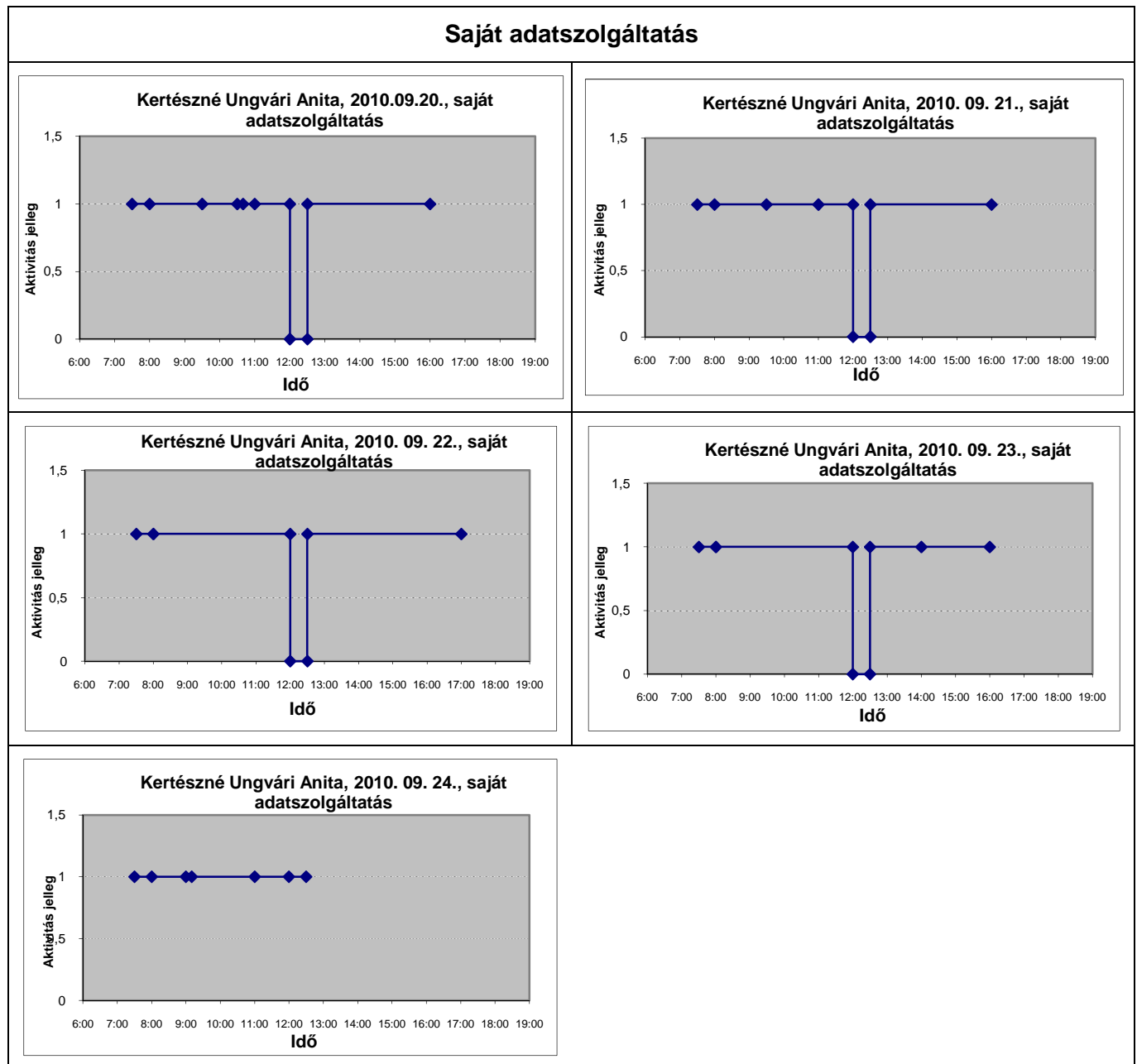
A munkaköri leírásban szereplő , a vizsgált időszakban is végzett feladat	A munkaköri leírásban eredetileg nem szereplő , a vizsgált időszakban végzett feladat	A munkaköri leírásban szereplő , a vizsgált időszakban nem végzett feladat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ végzi a telephely engedélyezéssel kapcsolatos feladatokat ▪ ellátja a haszonbérlettel kapcsolatos feladatokat ▪ ellátja a lakás – és helyiséggazdálkodással 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek nyilvántartása 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ intézi a birtokvitás ügyeket ▪ ellátja a mozgáskorlátozottak támogatásával kapcsolatos feladatokat ▪ ellátja a kereskedelmi

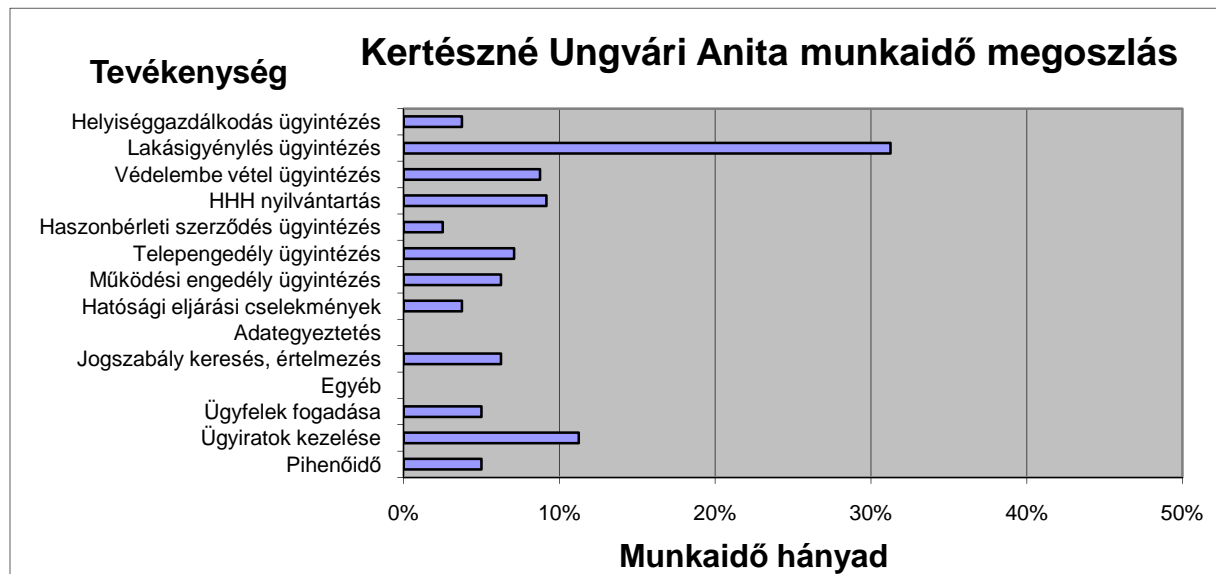
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kapcsolatos feladatokat ▪ kiadja a működési engedélyt ▪ ellátja a védelembe vétellel kapcsolatos teendőket 		<p>egységek ellenőrzését</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bejelentés alapján végezhető kereskedelmi tevékenység tudomásul vétele ▪ bejelentés alapján végezhető ipari tevékenység tudomásul vétele ▪ ellátja a gondnokrendeléssel kapcsolatos feladatokat ▪ vadkárral kapcsolatos feladatok
--	--	---

Munkaidő megoszlása:

Pihenőidő	5%
Ügyiratok kezelése	11%
Ügyfelek fogadása	5%
Egyéb	0%
Jogszabály keresés, értelmezés	6%
Adategyeztetés	0%
Hatósági eljárási cselekmények	4%
Működési engedély ügyintézés	6%
Telepengedély ügyintézés	7%
Haszonbérleti szerződés ügyintézés	3%
HHH nyilvántartás	9%
Védelembe vétel ügyintézés	9%
Lakásigénylés ügyintézés	31%
Helyiséggazdálkodás ügyintézés	4%

Felmérési adatok:





A mintavétel egyéb tapasztalatai:

A felmérési lapon az ügyintéző nem jelezte a kisebb szüneteket, illetve a kollégáktól érkező személyes megkereséseket. Ezért a munka időleges megszakításairól nem kapunk teljesen pontos képet.

Elsődleges megállapítások:

Megfigyelhető, hogy az ügyintéző által az ügyiratok kezelésére fordított idő jelentős mértékű (több, mint 10 %). Feltétlenül meg kell vizsgálni ennek okát és amennyiben azt a túl magas számú ügyirat okozza, gondoskodni a munkateher kiegyenlítettebb elosztásáról.

Az ügyintéző munkaköri leírását is javasoljuk felülvizsgálni, tekintettel arra, hogy a felvétel ideje alatt végzett olyan tevékenységet, amely nem szerepel munkaköri leírásában, ugyanakkor több olyan munkaköri feladata is van, amelyek nem jelentek meg ezidő alatt.

A munkaköri leírásában szereplő feladatok közül a birtokvitás ügyeket Marcinkó Eszter végezte. (Az ő munkaköri leírásában ez a feladat nem szerepel.)

3. Összefoglalás

3.1 Bevezetés

A jelentés következtetéseinek értelmezése és felhasználása során figyelembe kell venni:

- Az egyes munkakörökre vonatkozó következtetések csak annyiban lehetnek helytállóak, amennyire a mintaadatok jellemzőek (reprezentatívak) voltak.
- Egy nyilvánvalóan megfigyelt személy működése minden esetben eltérést mutat a normál állapottól.
- A jelentés értelmezésekor mindenképpen szükséges az eredményeknek a meglévő vezetői tapasztalatokkal való összevetése.
- A felmérés során nem került értékelésre az, hogy egy adott munkafeladatnak az adott formában történő elvégzése a szervezet szempontjából valóban szükséges-e.

3.2 Megállapítások

A munkanapfelvétel információi alapján megállapítható, hogy az Önkormányzat tevékenysége általános értelemben kielégítően megszervezett, a szervezet működéséhez szükséges alapvető feladatok meghatározásra és szétosztásra kerültek. Kapacitástartalékok csak kis mértékben fedezhetők fel.

Felmérésünk során viszonyítási alapként a munkaköri leírásokat vettük figyelembe. Következtetéseink alátámasztására a felmérési adatok és a munkaköri leírások összevetése alapján készült következő adatsort ajánljuk a figyelmükbe:

sorszám	Munkakör megnevezése	Vizsgálatba bevont személy neve	Pihenőidő %	Nem saját munkaköri feladat %	Munka-megszakítások aránya
1.	igazgatási ügyintéző	Tóth-Pap Ferencné	5	4	alacsony
2.	gyermekvédelmi és gyámügyi ügyintéző	Bodolai Mária	8	2	magas
3.	adóügyi ügyintéző	Gazsek Lászlóné	8	3	közepes
4.	igazgatási ügyintéző	Marcinkó Eszter	5	3	közepes
5.	gyámügyi és igazgatási ügyintéző	Kertészné Ungvári Anita	5	9	közepes

Az adatsorhoz kapcsolódó megállapítások:

Az egyéni értékeléseknél több dolgozó esetében jeleztük, hogy a felmérési adatok alapján kimutatott pihenőidejük meghaladta a kiértékelési gyakorlatban irányadónak tekintett 5 %-os határértéket. Ez a határérték csupán informatív, jelzésértékű eredményt ad, kismértékű (1-2 %-os) túllépése a mérési hiba határán belül van. Tekintettel a felmérések általánosan tapasztalható azon hatására, hogy a dolgozók törekednek munkájukról és leterheltségükről a lehető legjobb képet adni, azon munkakörök esetében, amelyekben a pihenőidő aránya eléri a 8-10 %-ot általában valószínűsíthetően erőforrás tartalék áll rendelkezésre.

Ugyancsak több dolgozó esetében volt tapasztalható, hogy a jelenleg érvényes feladatkielölés szerint esetenként nem saját munkaköri feladatukat végezték. Ezekben az esetekben is igaz, hogy egy ésszerű (szakmailag elfogadottan 5 %) határ alatt ez semmilyen problémát sem jelent, sőt javítja a szervezet belső közérzetét. Annál a dolgozónál, akinél nagyobb mértékű az 5 %-os jelzőhatár túllépése, egyéni mérlegelés alapján célszerű a feladatok átcsoportosítása, új munkaköri feladatrend kiadása.

A munkanapfelvétel is igazolta azt a megállapítást, hogy szükséges lenne az ügyfélszolgálati funkciók kibővítése.

Amennyiben olyan ügyfélszolgálat működne a Hivatal munkájához kapcsolódóan, amely képes ellátni minden, közvetlen intézkedést, vagy személyes meghallgatást nem igénylő ügyet, az ügyintézők munkája sokkal kiegyensúlyozottabbá válhatna.

Ehhez természetesen az szükséges, hogy az ügyfélszolgálaton dolgozók hozzáférjenek az egyes ügyekre vonatkozó adatokhoz.

Megfontolásra javasoljuk az ügyfélszolgálat elhelyezését egy különálló épületben, ezáltal a jelenlegi rácsos megoldás megszüntethető, és az épületbe való bejutást az ügyfelek számára csak ügyfélfogadási időben kellene biztosítani.

Az ügyfélszolgálati funkciók erősítése mindenképpen az ügyintézési idő csökkenését vonná maga után, egyrészt azáltal, hogy az ügyfél nagyobb tájékozottsággal intézhetné ügyét, ezáltal megkönnyítve az ügyintéző munkáját, másrészt pedig az ügyintéző koncentráltabban tudna az ügy érdemével foglalkozni, ha csökkenne, illetve megszűnne a folyamatos személyes és telefonos megkeresések előfordulása. Javaslataink végrehajtásával elérhető a törvényben előírt 30 napos ügyintézési határidő 28 napra csökkentése.

Ugyanígy átgondolásra érdemes a telefonos megkeresések fogadásának ügyfélfogadási időre való korlátozásra. Célszerű lenne kialakítani az erre vonatkozó rendet, úgy hogy a központi számról a telefonhívásokat csak ügyfélfogadási időben kapcsolják be az ügyintézőkhöz.

A leghatékonyabb megoldás az lenne, ha a hívások alapvetően mindig az ügyfélszolgálatra érkeznének, ahol az ügyfélfogadási időn kívül az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatárs megválaszolhatná a kérdéseket.

Természetesen ehhez az is szükséges, hogy a honlapon ne legyenek feltüntetve az ügyintézők közvetlen elérhetőségei.

3.3 További javaslatok

A Hivatal felépítését, szervezeti tagozódását illetően megfontolásra javasoljuk az alábbiakat:

1) Csoportok kialakítása

Az egyes osztályok létszámát tekintve indokoltnak tűnik a további tagozódás kialakítása. Jelenleg a jegyző irányítása alatt álló osztályok nincsenek kisebb szervezeti egységekre felosztva. Ebből következően egy-egy osztály élén az osztályvezetők a teljes feladatkör tekintetében felelősséggel tartoznak. Ez a megoldás nem szerencsés abban az esetben, ha az osztály nagy létszámú és szerteágazó feladatokat lát el. Edelény Polgármesteri Hivatala esetében ez legalább két osztályra igaz: A Pénzügyi Osztályra, és az Igazgatási és Szociális Osztály, Okmányiroda vonatkozásában. Ezeknél az osztályoknál mindenképpen szükség lenne csoportbontás kialakítására. Adócsoporthoz, Igazgatási csoport, Szociális csoport – csak néhány a kézenfekvő javaslatok közül. Célszerű lenne ebben a kérdésben nagy hangsúlyt fektetni az osztályvezetők véleményére.

Amennyiben ez a javaslat megvalósításra kerül, a kialakítás leghatékonyabb módszere a jegyző és az osztályvezetők team-munkája lesz.

A fentiek mellett praktikus lehet még a csoportbontás a Jegyzői Titkárság esetében. Itt ugyanis – bár a létszám nem kiemelkedően magas – egészen eltérő típusú feladatok jelennek meg egyetlen szervezeti egységbe tömörítve. A csoportok kialakítása lehetővé tenné a tényleges titkársági feladatok elkülönítését a személyzeti, valamint az épület fenntartásához kapcsolódó funkcióktól.

A csoportok kialakítása elősegíthetné az ún. „második vonal” kiépítését is.

Jelenleg a hivatal személyi állománya tekintetében megállapíthatjuk, hogy van egy erős, szakértő gárda, ugyanakkor nem épült ki emellett egy helyettesítésre alkalmas réteg. Ezért ha

tartós távollétre kerül sor, a feladatok ellátása igen nagy kihívás elé állítja azokat, akiknek munkaköri kötelességük a helyettesítés.

A csoportok élére kinevezett csoportvezetők – amellet hogy az osztályvezetők válláról levették a teljes felelősség súlyát – egy-egy terület szakértőjévé válnának, így könnyebben biztosítható lenne, hogy minden munkatárs esetében legyen olyan személy a Hivatalban, aki átlátja a feladatait a gyakorlatban. Idővel pedig az osztályvezetők helyettesítésére is alkalmassá válnának a csoportvezetők.

2) Fejlesztési csoport

Az Önkormányzat működése szempontjából egyre nagyobb jelentőséggel bírnak az Európai Unió és hazai pályázatok.

Jelenleg a Hivatal a pályázatokkal kapcsolatos feladatokat részben a Jegyzői Titkárságon, részben pedig a Pénzügyi Osztályon keresztül látja el.

Egyértelmű, hogy egyik szervezeti egység sem rendelkezik megfelelő kapacitással az egyre növekvő feladat-tömeg ellátására.

Megoldást jelenthet erre a problémára egy pályázati vagy fejlesztési csoport kialakítása valamelyik meglévő szervezeti egység keretein belül.

Ugyanakkor ez a megoldás nem oldja meg a teljes problémát, mivel a Hivatalnak nincs lehetősége létszám bővítésre, így ez a fajta átszervezés csak annyi előrelépést jelentene, hogy egy külön csoportban egy szervezeti egységbe koncentrálódna a Pályázatokkal foglalkozó munkaerő. (Megjegyezzük, hogy hasonló hatást megfelelően szabályozott és alkalmazott projekt-elv segítségével is elérhet a Hivatal, így még az átszervezés is szükségtelen.)

Amennyiben további munkaerő bevonása szükséges a feladat megfelelő szintű ellátásához – és jelen esetben, a helyzetfelmérés eredményei ezt mutatják – akkor más megoldást kell keresni.

Ilyen problémákra megfelelő megoldást nyújthat a feladatellátás kiszervezése. Ebben az esetben az Önkormányzat egy kívülálló céggel/szervezettel kötött megállapodás útján gondoskodik a feladat ellátásáról.

A pályázatok esetében ugyanakkor nem célszerű az irányítást ilyen mértékben átengedni.

Áthidaló megoldást jelenthet az Önkormányzat részesedésével működő gazdasági társaság bevonása a feladatellátásba.

Edelény Önkormányzata alapította, és 100 %-os tulajdonában áll a Borsodi Közszolgáltató Nonprofit Kft. Ez a gazdasági Társaság megfelelő keretet biztosíthat egy Edelény Város fejlesztésével foglalkozó csoport számára.

Természetesen nem venne át minden feladatot a Kft. az irányítás feladatai megmaradhatnának a Jegyzői Titkárságon – így a Jegyző továbbra is teljes rálátással rendelkezne az ilyen ügyekre – a pénzügyi vonatkozású munka felügyelete pedig a Pénzügyi Osztály feladata lenne.

A társaság ugyanakkor elláthatná a pályázatfigyelés, a pályázatírás (vagy az arra vonatkozó megbízás előkészítése és lebonyolítása) feladatait, valamint az adminisztratív és a projektmenedzsmenthez kapcsolódó tevékenységeket.

Az ehhez szükséges munkaerő foglalkoztatásáról a Kft. gondoskodna.