

EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE

ÁROP-1.A.2/A-2008-0152



I.

**A HIVATAL BELSŐ SZERVEZETI EGYSÉGEI
KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS JAVÍTÁSA**

**A HIVATALON BELÜLI KOORDINÁCIÓS FUNKCIÓ
SZÍNVONALÁNAK NÖVELÉSE**

TARTALOMJEGYZÉK

1. Koordinációs mechanizmusok, együttműködési formák.....	3
1.1 Szabályozók felülvizsgálata	4
1.2. Információ áramlás, strukturális koordináció.....	5
1.3. Személyorientált koordináció.....	9
1.4. Rendszerezett kapcsolatok	9
2. Felelősség és feladatok.....	13

1. Koordinációs mechanizmusok, együttműködési formák

A tanulmány célja az Edelény Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala számára releváns – lehetséges vagy már jelenleg is alkalmazott – koordinációs mechanizmusok és együttműködési formák vizsgálata és elemzése.

A Consact Kft. a lefolytatott helyzetfelmérés során elvégezte a szervezeti egységek közötti információ áramlás és együttműködés felülvizsgálatát.

A Hivatal az alábbi hét szervezeti egységgel – osztállyal – rendelkezik:

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

Kisebbszervezeti egységekre az osztályok nem tagolódnak, így csak az osztályok, illetve az egyes ügyintézők közötti együttműködést tudtuk vizsgálni.

A szervezeti egységek differenciálódása a változó környezeti és belső feltételeknek megfelelő munkamegosztásból és hatáskörökből adódó természetes következmény, ezért nem a különbségek megszüntetésére, sokkal inkább a részeknek a közös cél érdekében történő összefogására kell törekedni.

Ennek a – minden szervezetnél, legyen szó versenyszféráról vagy közigazgatásról – felmerülő koordinációs igénynek a kielégítésére számos eszköz áll rendelkezésre, melyek összehangolt alkalmazásával növelhető a szervezet működésének összehangoltsága, ezáltal hatékonysága.

A koordinációs eszközöknek számos típusa ismert, melyek legjelentősebb elemeit három fő csoportba sorolhatjuk:

- Technokratikus koordinációs eszközök: azok az – általában formalizált – útmutatók, amelyek egységes irányt szabnak a szervezeti részterületek tevékenységének, pl. szabályzatok, folyamatleírások, tervek, programok, pénzügyi típusú szabályozók.

- **Strukturális koordinációs eszközök:** olyan megoldások, melyek támogatják a szervezeti egységek közötti közvetlen kapcsolatokat, pl. együttműködési fórumok, összekötő pontok, teamek.
- **Személyorientált koordinációs eszközök:** azon mechanizmusok, melyek egyrészt az egyén szervezettel való azonosulását célozzák, másrészt biztosítják a vezető álláshelyeknek olyan szakemberekkel történő betöltését, akik személyiségüknél fogva is alkalmasak eltérő orientációjú részterületek összehangolására, személyek nézetkülönbségeinek áthidalására.

A fent ismertetett három típust foglalja össze az alábbi ábra.



1.1 Szabályozók felülvizsgálata

A technokratikus koordinációs eszközök esetében a Hivatal szabályzatait, illetve a feladatok kiadását és végrehajtását, segítő dokumentációkat vizsgáltuk. Ennek kapcsán megállapítható, hogy a Hivatalban az Ügyrend szabályozza az egyes szervezeti egységek hatásköreit. Megállapítható, hogy ez a dokumentum nincs összhangban a jelenlegi gyakorlattal. Az egyes

szervezeti változásokat követően nem került sor az Ügyrend módosítására, így lehetséges az, hogy a Kistérségi Hivatal és a Jegyzői Titkárság feladatai jelentős mértékben átfedik egymást, illetve össze vannak keveredve. **A hatáskörök tisztázása érdekében mindenképpen el kell végezni az ügyrend tartalmi felülvizsgálatát.**

A hivatali munkatársak jellemzően szabálykövetőek, ugyanakkor ha egy feladat valamely szabályzatban nem pontosan rögzített, akkor a munkatársak nem tartják annak betartását magukra nézve kötelezőnek, sokkal inkább a kialakult – és sok esetben jó! – gyakorlat szerint járnak el.

Ennél súlyosabb probléma, hogy az egyes szervezeti egységek (osztályok) nem rendelkeznek feladatjegyzékkel. Az Ügyrend természetesen csak általánosságban tartalmazza a főbb feladatköröket, ez azonban sok esetben nem ad eligazítást egy-egy feladat felmerülésekor a felelős kérdésében.

Mindezek alapján szükséges a Hivatal szabályzatainak tartalmi felülvizsgálata, és az egyes osztályok feladatjegyzékének megalkotása.

A feladatjegyzékek megalkotása történhet az ügyrendből kiindulva, de annál sokkal részletesebben, ügytípusokra lebontva kell szerepeltetni a feladatokat benne. Szükséges az is, hogy az egyes osztályok munkatársai a gyakorlatban megjelenő feladatokkal kiegészítsék a jegyzéket.

Szintén komoly nehézséget jelent az, hogy a szociális ügyeket és az okmányiroda működését leszámítva, nincsenek azonos, illetve közel azonos munkakörben dolgozó ügyintézők. Ez természetesen akkor okoz problémát, ha helyettesítésre kerül sor. Általában elmondhatjuk hogy a helyettesítés rendje szabályozatlan, és a gyakorlat sem alakított ki erre megfelelő megoldást. Jelenleg, ha egy ügyintéző például megbetegszik, akkor a legtöbb esetben egyszerűen megvárják míg újra jön, és akkor ő maga elintézi az összegyűlt ügyeket.

Az ügyintézők közötti együttműködés hatékonyabbá tétele érdekében célszerű a munkaköri leírásokban a helyettesítések rendjét meghatározni és az érintett ügyintézőket a helyettesítési szakmai feladatokra felkészíteni. A „csereszabatos” ügyintézői ismeretek kialakítása hosszabb folyamat eredményeként, belső csoportos öntanulás szervezésével biztosítható.

1.2. Információ áramlás, strukturális koordináció

A strukturális koordinációs eszközök kapcsán megállapítható, hogy a Hivatal szervezeti felépítése, ezen belül a kialakult hierarchia stabil, mindenki számára átlátható a szervezeti struktúra és a szolgálati utak rendje. Célszerű lenne ugyanakkor elkészíteni a Hivatal **szervezeti ábráját**, amely a Hivatal honlapján is közzétehető lenne, így segítve az ügyfelek eligazodását.

Az információáramlás a Hivatalon belül vezetői szinten jól megoldott és kellőképpen szabályozott. (vezetői értekezletek – az Ügyrend szabályozza gyakoriságát, a résztvevőket) Ügyintézői szinten ugyanakkor rendszertelen és szabályozatlan az információk átadása. Nincsen kialakult megoldás arra, hogy az ügyintézők a náluk keletkező, illetve megjelenő információt hogyan juttatják el más szervezeti egységekhez. Ennek módja jelenleg az informális egyeztetés, személyesen vagy telefonon.

Hiányoznak emellett a rendszeres szakterületi egyeztetések, fórumok.

A fentiekből kifolyólag javasoljuk a Hivatal értekezleti rendszerének (egyeztetési fórumainak) felülvizsgálatát, megújítását.

Ehhez a következőket ajánljuk figyelembe venni:

A strukturális koordináció kiemelt eleme, a közvetlen és személyes kapcsolatot lehetővé tevő egyeztetések köre. Egyeztetés alatt értünk valamennyi olyan fórumot, megbeszélést és értekezletet, mely – eseti vagy állandó jelleggel – lehetőséget biztosít a személyes információ- és vélemény-cserére.

Edelény Önkormányzata működését – az SZMSZ és a Polgármesteri Hivatal Ügyrendje alapján – az alábbi döntési és egyeztetési fórumok segítik:

- **Képviselő-testületi ülés**

A Képviselő-testület évente legalább hat alkalommal, éves munkaterv szerint tartja üléseit, amin részt vesz a Képviselő-testület tagjain túl a polgármester, alpolgármesterek, a jegyző, az aljegyző, az osztályvezetők, a helyi települési kisebbségi önkormányzat elnöke, az országgyűlési választókerület országgyűlési egyéni képviselője, valamennyi önkormányzati intézmény vezetője, a könyvvizsgáló, a megyei közgyűlés Edelényben lakó képviselői.

- **Apparátusi értekezlet**

A jegyző szükség szerint, de évente legalább 1 alkalommal apparátusi munkaértekezletet tart, amin részt vesz a Hivatal minden munkatársa.

Cél: Az apparátusi értekezlet keretében a jegyző értékeli az elmúlt időszak tevékenységét, meghatározza az elkövetkezendő időszak főbb feladatait.

- **Vezetői értekezlet**

Legalább havonta a polgármester, az alpolgármester, a jegyző és az aljegyző vezetői értekezletet tartanak az osztályvezetők részvételével.

Cél: A vezetői értekezlet célja a legfelsőbb vezetést érintő kérdések megtárgyalása, egyeztetés, a feladatok kiosztása, számon kérés.

További lehetséges értekezlet típusok:

- **Jegyzői Stábértekezlet**

Jelenleg hiányzik a Hivatal működéséből az egyeztetésnek ezen formája.

Cél: A jegyzői stábértekezlet célja az operatív feladatok meghatározása és végrehajtása, instrukciók kiadása, továbbá a feladatok teljesítésének számonkérése lehetne.

A fentiekén túl az osztályok közötti együttműködés elősegítésére, információ átadásra, a szakterületi vezetők számára a Hivatal többi területének a feladataiba betekintés biztosítására, valamint a testületi előterjesztések előkészítésére, egyeztetésére, illetve a testületi döntések végrehajtásának megszervezésére is megfelelő fórum lenne.

- **Osztályértekezlet**

Jelenleg szabályozott formában ez sem működik.

Az osztályvezetők– szükség szerint – tarthatnak osztályvezetői értekezletet.

Ezekén az adott szakmai osztály minden (érintett) munkatársa vesz részt.

Cél: A Jegyzői Stábértekezleten megállapított feladatok végrehajtásának elkezdése, a feladatok szétosztása, az információk továbbítása.

- **Munkaértekezlet**

Az egyeztetésnek ez a típusa sem működik rendszeresen.

Az osztályok közötti, és osztályon belüli megbeszélés, értekezlet terepe lehet, adott feladathoz kapcsolódóan.

Különösen fontos a csoportos munka kereteinek megteremtése a több osztályt érintő képviselő-testületi előterjesztések esetére.

Jelenleg ilyen esetben a kijelölt („felelős”) ügyintéző készíti el az előterjesztést, informális módon egyeztetve más érintett osztályokkal.

Jó gyakorlat ugyanakkor, hogy a készülő előterjesztés mindig felkerül a belső, közös hálózatra, így más osztályok véleményezhetik azt.

A testületi előterjesztések elkészítésére javasolható ad hoc projektcsoporthoz létrehozása. Ilyen csoportokat a jegyző, illetve a polgármester is létrehozhat, az adott feladat kiszignálásával egyidejűleg. Ezekben a munkacsoportokban a hivatal érintett ügyintézői mellett helyet kaphatnak az érintett bizottságok elnökei, tagjai és szükség szerint külső szakértők is.

Fentiek alapján a Polgármesteri Hivatal Ügyrendjét az alábbiak szerint **javasoljuk** módosítani:

10/ Értekezletek:

a./ A jegyző évente értékelése és a feladatok meghatározása céljából apparátusi értekezletet tart. **Az apparátusi értekezleten a Polgármesteri Hivatal minden munkatársa részt vesz.**

b./ **A polgármester, az alpolgármester és a jegyző – legalább havonta, de szükség esetén többször is – vezetői értekezletet tartanak. Az értekezleten részt vesz az aljegyző és a belső szervezeti egységek vezetői.**

A havonta megtartott értekezlet időpontja minden hónapban a Képviselő-testületi ülést követő hét hétfőjén 14:00 óra.

Az értekezlet célja:

- **a végrehajtás feladatainak megbeszélése,**

- tájékoztatás új feladatokról,
- egyeztetés stratégiai kérdésekben

c/ **A jegyző havonta egyszer stábértekezletet tart. Az értekezleten részt vesznek a belső szervezeti egységek vezetői.**

Az értekezlet időpontja minden hónapban a Képviselő-testület ülését követő második hét hétfőjén 14:00 óra.

Az értekezlet célja:

- **A testületi ülés napirendi pontjainak megvitatása, új napirend felvétele, napirend törlése vagy módosítása,**
- **A Hivatal működésével kapcsolatos kérdések megtárgyalása,**
- **Hivatali belső ügyekben egyeztetés.**

Az értekezletről minden esetben emlékeztető készül.

1.3. Személyorientált koordináció

A személyorientált koordinációs eszközök körében megállapítható, hogy a vezetői visszacsatolás általánosságban kevésbé jellemző. Előfordul, hogy a tartós minőségi munka értékelése megjelenik illetmény eltérítés formájában, de ez nem rendszeres és kiszámítható, ezen túl pedig nem kapcsolható egy-egy feladathoz, teljesítményhez.

Javasoljuk mind a vezetői, mind a beosztotti dicséret és elmarasztalás, bevezetését és elterjesztését a Hivatali kultúrában. Emellett a munkatársak motivációja és teljesítménye növelhető egy-egy nagyobb jelentőségű munka, vagy teljesítmény anyagi és / vagy erkölcsi elismerésével.

1.4. Rendszerezett kapcsolatok

Ahhoz, hogy a Hivatalon belüli kapcsolatok a fentieknek megfelelően fejleszthetők, javíthatók legyenek, szükséges előbb megfelelően feltérképezni azokat.

Kapcsolati mátrixok kidolgozásával részletes és pontos képet kaphatunk a hivatalon belül, a szervezeti egységek között meglévő kapcsolatok rendszeréről.

A kapcsolati mátrix alapja

A Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata kimondja, hogy

„A hivatal feladatainak hatékonyabb ellátása érdekében a belső szervezeti egységek egymással szoros kapcsolatot tartanak.

Az együttműködés során a szervezeti egységeknek minden olyan intézkedésnél, amely másik szervezeti egység működési területét érinti, az intézkedést megelőzően egyeztetési kötelezettségük van.

A belső kapcsolattartás rendszeres formái, továbbá a különböző értekezletek, fórumok, stb.

Az értekezletek és fórumok időpontját a hivatal éves munkaterve tartalmazza¹.”

A kapcsolati mátrix alapját a hivatal szervezeti egységeire, az egyes osztályokra meghatározott fő ügytípusok jelentik.

A kapcsolati mátrix kidolgozásának lépései

A kapcsolati mátrix tartalmazza, hogy az egyes szervezeti egységek mely másik szervezeti állnak kapcsolatban, milyen tájékoztatási, információadási szükséglet merül fel a szervezeten belül.

A kidolgozás főbb lépései:

1. Az adott szervezeti egységre vonatkozóan a fő ügytípusok összegyűjtése az Ügyrend alapján
2. Az összeállított lista kiegészítése a gyakorlatban felmerülő feladatok alapján (osztályon belüli megbeszélés keretében)
3. A feladatlista alapján az adott szervezeti egység többi szervezeti egységgel való kapcsolatainak elemzése az alábbi szempontok szerint:
 - a. kapcsolat jellege

¹ Az utóbbi években a Hivatalban nem készült éves munkaterv, így az értekezletek, fórumok időpontjáról és rendjéről sem született rendelkezés.

- b. kapcsolat formája
 - c. kapcsolat gyakorisága
4. A mátrix feltöltése
5. A mátrix köröztetése a szervezeti egységek között, a kapcsolatok jellegének egyeztetése céljából
6. A kapcsolati mátrix véglegesítése

Jelen tanulmány mellékleteként elkészítettünk egy – a gyámhivatalra vonatkozó – kapcsolati mátrixot mintaképpen. Ennek alapján – és az alábbiak szerint – a többi szervezeti egységre vonatkozóan is elkészíthető a mátrix.

A kapcsolat jellege

Az egyes szervezeti egységek közötti kapcsolat jellege jogok és kötelezettségek formájában nyilvánul meg. A kapcsolat jellege szerinti lehetséges besorolásokat az alábbi táblázat foglalja össze:

Kapcsolat jellege		
Jogok	Döntési	önállóan
		közösen
	Javaslattételi	
	Véleményezési	
	Képviselési	
	M megbízási	
	Konzultációs	
Kötelezettségek	Tájékoztatási	

A kapcsolat formája

A kapcsolati mátrixban szükséges feltüntetni a kapcsolat formáját, amely két szervezeti egység közötti szóbeli vagy írásbeli kommunikáció, illetve megbeszélések formájában nyilvánulhat meg.

A szóbeli egyeztetésnél szabályozottabb formát jelent az e-mail útján történő tájékoztatás, ennél is formálisabb a papíron – utasítás formájában – történő kapcsolattartás.

Kapcsolat formája	
Szóban	Szóbeli egyeztetés
Írásban	Papíron (utasítás)
	E-mailben ²
Megbeszélés keretében	

A kapcsolati mátrix alkalmazásának bevezetése

A minta területen kialakított kapcsolati mátrix alapján valamennyi szervezeti egységre vonatkozóan ki kell dolgozni a kapcsolati mátrixot.

A kidolgozott kapcsolati mátrixok elérhetőségét a Polgármesteri Hivatal minden szervezeti egysége számára a biztosítani kell.

A jegyző és a szervezeti egységek vezetői a kapcsolati mátrixok segítségével követik, hogy a kiadott feladatok végrehajtása megtörtént-e.

A kapcsolati mátrix felülvizsgálata, aktualizálása

A szervezeti egységenként kialakított kapcsolati mátrixot évente szükséges felülvizsgálni, és az időközben történt változásokat abban átvezetni. A felülvizsgálat az adott szervezeti egység vezetőjének feladata, az aktualizálást a jegyző felügyeli.

² Jelenleg a Hivatalban nem működik belső levelezés, ezért egyelőre ez a jelölés nem fog megjelenni a mátrixban. Ugyanakkor amennyiben a belső levelezési rendszer bevezetésre kerül, ez a kapcsolati forma nyilvánvalóan nagy jelentőséghez jut, tekintettel arra, hogy ez a kommunikációnak egy visszakereshető, mégsem túl formális módja.

2. Felelősség és feladatok

A Hivatal feladatainak átláthatóságát, a feladatok szervezeti egységekhez történő rendelését a legjobban egy **folyamat-felelősség mátrix** szemlélteti.

A mátrix megmutatja a szervezeti egységek kapcsolódását az egyes feladatokhoz. (az adott szervezet a feladatot, pl. előkészíti, közreműködik, véleményez, dönt, végrehajt, vagy ellenőriz)

A mellékletben található minta ennek bemutatására szolgál.

A táblázat további kitöltésével a Hivatal összes feladata elhelyezhető a mátrixban.

Ezáltal egy teljes körű feladatlista mellett a Hivatal rendelkezésére áll majd minden egyes folyamat esetében az információ a résztvevők felelősségéről.