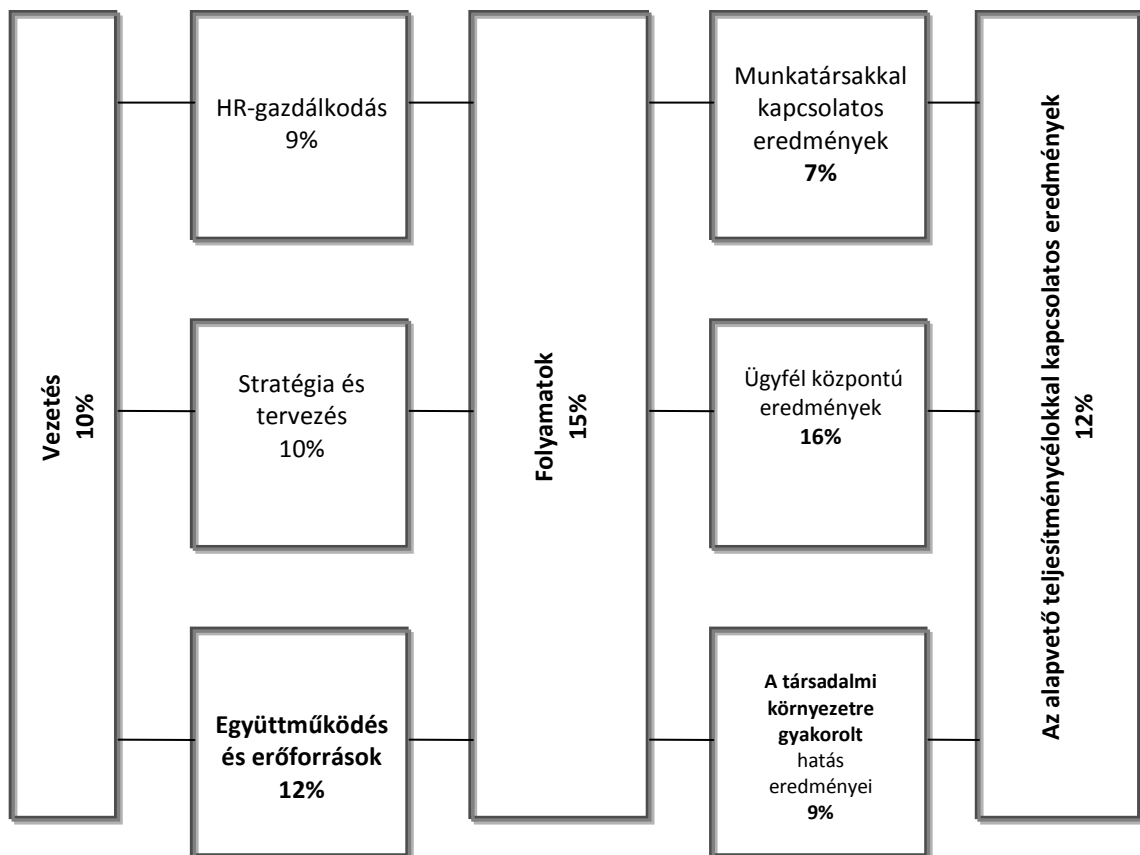


### 3. SWOT ANALÍZIS

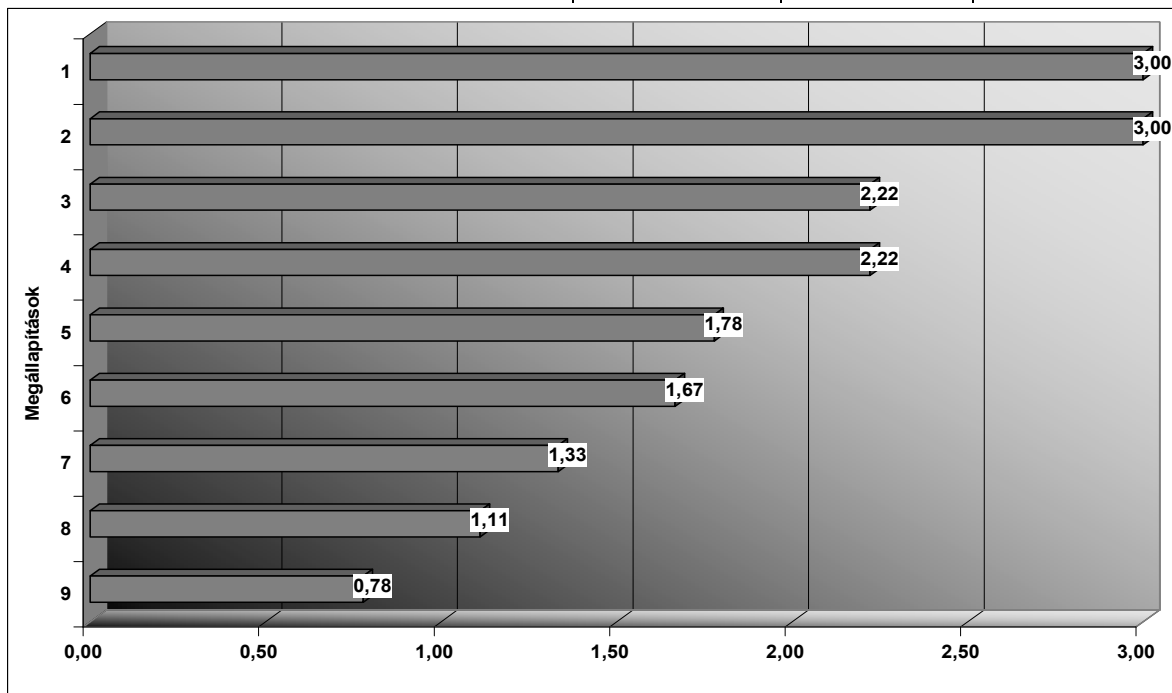
A vezetői visszajelzések alapján meghatároztuk a hivatal erős és gyenge pontjait, a fejlesztési lehetőségeket, feltérképeztük a veszélyeket. A Polgármesteri Hivatal **9** köztisztviselője önállóan alkotta meg véleményét, melyeket összegezve - a Közös Értékelési Keretrendszer 9 kritériuma alapján csoportosítva, majd súlyozva – készítettük el elemzésünket.

A Kritériumok közötti belső súlyozást az alábbi ábra szemlélteti:



## GYENGESÉGEK

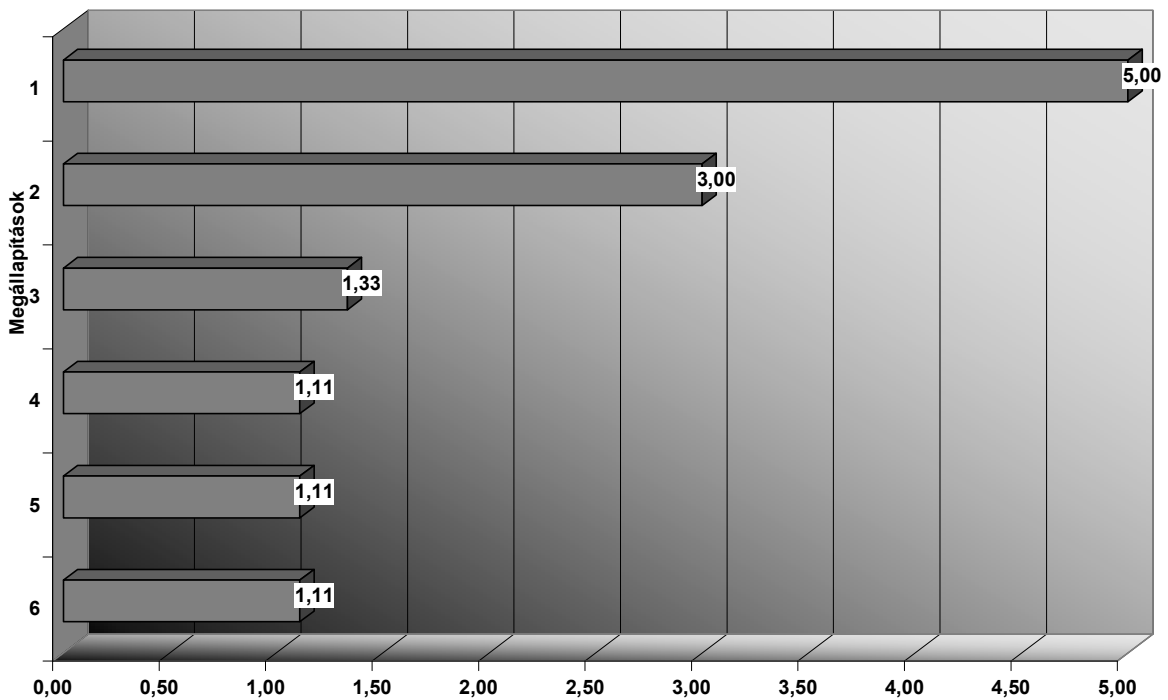
Megállapítások	Említési arány	Kritérium szorzója	Érték
1 Irodák közötti információáramlás	33,33%	9	3,00
2 Munkaszervezés	33,33%	9	3,00
3 Bürokrácia	22,22%	10	2,22
4 Stratégia és tervezés	22,22%	10	2,22
5 Ügyfélközpontú eredmények mérése	11,11%	16	1,78
6 "Követő" magatartás innovatív hozzáállás helyett	11,11%	15	1,67
7 Infrastruktúra	11,11%	12	1,33
8 Politika hatása	11,11%	10	1,11
9 Hivatali szintű felelősségérzet	11,11%	7	0,78



A feldolgozás során kapott adatsorból megállapítható, hogy a megkérdezettek a szervezeti egységek belső kommunikációjára, illetve a munkaszervezésre vonatkozóan fogalmaztak meg elsősorban gyenge pontokat. Az irodák közötti információáramlás gyengesége, illetve a belső információs adattár és tudásbázis hiánya éppúgy említésre került, mint a szervezeten belüli párhuzamosságok jelenléte, valamint a hivatali dolgozói létszám aránytalanságai a megnövekedett feladatokkal szemben. A stratégiák és pénzügyi tervek összhangjának megteremtésével elkerülhető az a tendencia, amely jelen van az önkormányzat életében: sok esetben – a prioritások változása miatt is – elmarad a tervezést követő megvalósítási szakasz.

## ERŐSSÉGEK

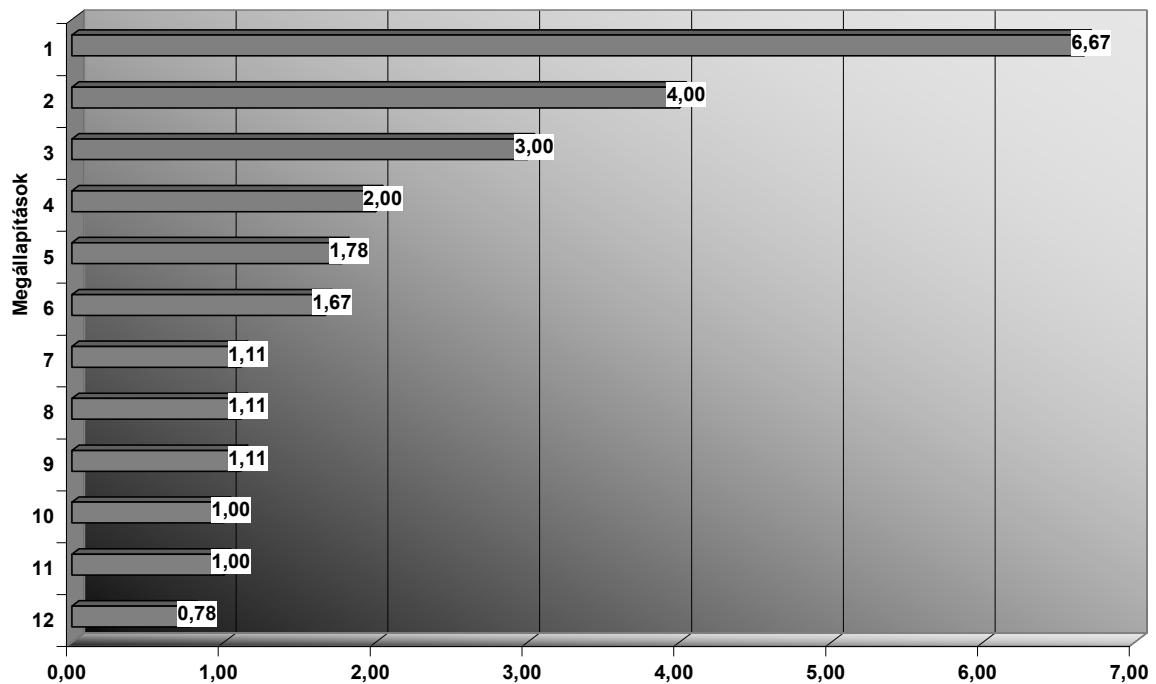
Megállapítás	Említési arány	Kritérium szorzója	Érték
1 Kiválóan képzett, felkészült munkatársak	55,56%	9	5,00
2 Magas színvonalú munkavégzés	33,33%	9	3,00
3 Szoftverek aktualizáltsága, rendelkezésre állása	11,11%	12	1,33
4 Vezetői értekezlet rendszere	11,11%	10	1,11
5 Fejlesztési tervek kommunikációja	11,11%	10	1,11
6 Szakmai szempontok érvényesülése a döntésekben	11,11%	10	1,11



A polgármesteri hivatal magas szakmai színvonalon, jól képzett, felkészült munkatársak odaadó munkájával működik. Rendelkezésre állnak a szükséges szoftverek, gondoskodnak azok karban-tartottságáról, aktualizáltságáról. A vezetői értekezletek rendszeressége nagy mértékben segíti a problémák megbeszélését, megoldását.

## LEHETŐSÉGEK

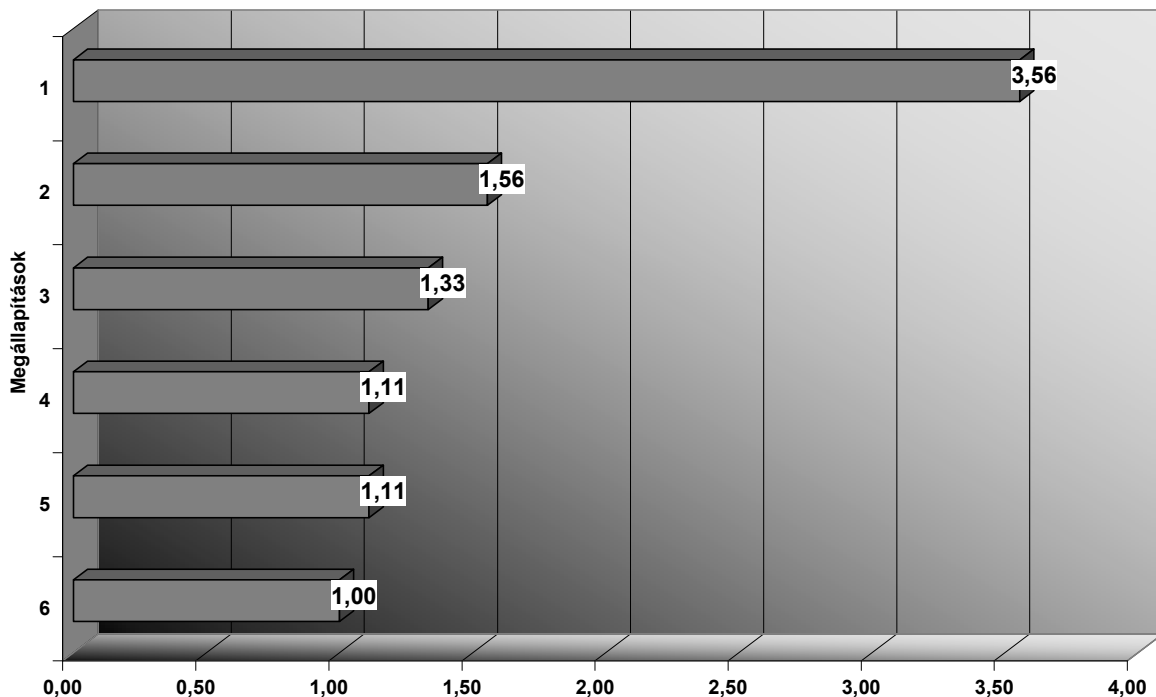
Megállapítás	Említési arány	Kritérium szorzója	Érték
1 Eszközök, infrastruktúra, e-közigazgatás fejlesztése	55,56%	12	6,67
2 Belső intranet rendszer	33,33%	12	4,00
3 Tréningek szervezése	33,33%	9	3,00
4 Szakmaiság további növelése	22,22%	9	2,00
5 Ügyfélszolgálati tér kialakítása	11,11%	16	1,78
6 Folyamatfejlesztés	11,11%	15	1,67
7 Szakmai tapasztalatszerzés szervezése	11,11%	10	1,11
8 Pályázatokon való aktív részvétel	11,11%	10	1,11
9 Bürokratizmus csökkentése	11,11%	10	1,11
10 Szervezeti felépítés struktúrájának megváltoztatása	11,11%	9	1,00
11 Gyakornoki rendszer bevezetése	11,11%	9	1,00
12 Munkatársak motivációjának növelése	11,11%	7	0,78



A fentiekben megfogalmazott lehetőségek között a legnagyobb említési arányban az infrastrukturális fejlesztéseket csatolták vissza a megkérdezettek, elsősorban az elektronikus ügyintézés lehetőségeinek bővítése, az irodai eszközök, irodai infrastruktúra szempontjából elmaradottabb irodák felzárkóztatása szerepelt a megfogalmazott vélemények között.

## VESZÉLYEK

Megállapítás	Említési arány	Kritérium szorzója	Érték
1 Munkavégzés színvonala csökken	22,22%	16	3,56
2 Fluktuáció nő	22,22%	7	1,56
3 A politika befolyása nő	11,11%	12	1,33
4 Átgondolatlan jogalkotás – tervezhetőség hiánya	11,11%	10	1,11
5 Forráshiány nő	11,11%	10	1,11
6 Létszámcsökkentés	11,11%	9	1,00



A kérdőívet kitöltők „veszély”-ként definiálták a hivatali munkavégzés minőségének romlását olyan tényezők eredményeként, mint az állandó túlterheltség, a motiváció hiánya, vagy az információhiány. A fluktuáció növekedésének okaként elsősorban a köztisztviselők alulfizettségét, motivátlanságát említették. Egyes területek esetében a betanítási időszak alatt a munkavégzés hatékonysága csökkenhet.

## 4. MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS

---

### 4.1. PREAMBULUM

Az Államreform Operatív Program (továbbiakban: ÁROP) keretén belül a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése tárgyú felhívásra Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata sikeresen pályázott. A Váti Kht. - mint Közreműködő Szervezet - és a Veszprémi Önkormányzat között megkötött szerződés alapján „Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése a hatékonyabb működés érdekében” elnevezésű, ÁROP-1.A.2/B-2008-0014. számú projekt végrehajtásához támogatásban részesült.

A projekt lebonyolításával az Önkormányzat a Controll Holding Tanácsadó Zrt-t bízta meg.

A szervezetfejlesztési projekt az alábbi területekre terjed ki:

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

A szervezetfejlesztési projekt részeként – a vezetői tanácsadás és a stratégiai menedzsment tanácsadáshoz kapcsolódóan – a Controll Holding Tanácsadó Zrt. munkanap-fényképezést végzett.

Jelen tanulmány a Polgármesteri Hivatalban dolgozó **41 fő** köztisztviselő 5 egymást követő munkanapon végzett tevékenysége során kitöltött adatlapok és tapasztalatok feldolgozásából készült. A Polgármesteri Hivatal **255** fős teljes létszámához viszonyítottan a kutatásban résztvevők aránya **16 %**.

*Megj.: a kitöltött adatlapok közül egy okmányirodai ügyintéző nem szolgáltatott a teljes munkanapjáról folyamatos adatokat (napi szinten munkaidejéből 150-200 perccel nem számolt el), így az ő adatlapjait feldolgozhatatlannak minősítettük, a statisztikai adatsoron nem szerepeltetjük.*

## 4.2. MEGÁLLAPÍTÁSOK

### 4.2.1. Munkanap-fényképezés előkészítése

A Controll Holding Tanácsadó Zrt. tanácsadója 2010.02.04-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.

### 4.2.2. Munkanap-fényképezés elvégzése (adatfelvétel)

A Hivatal vezetősége a munkanap-fényképezés idő intervallumát 2010. február 8 – 12. közötti munkanapokon határozta meg, ettől az idő-intervallumtól eltérő kérdőív-töltés 6 fő esetében fordult elő.

A résztvevő köztisztviselők az alábbi szervezeti bontásban bocsátottak rendelkezésünkre adatokat:

<b>Szervezeti egység</b>	<b>Összesen [FŐ]</b>	<b>Férfi [FŐ]</b>	<b>Nő [FŐ]</b>
Jegyzői Iroda	4	0	4
Szociálpolitikai, Egészségügyi és Közigazgatási Iroda	4	0	4
Gyámhivatal	4	NA	NA
Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda	6	2	4
Városépítészeti Iroda	7	NA	NA
Adóhivatal	8	NA	NA
Okmányiroda	8	NA	NA
<b>Összesen:</b>	<b>41</b>		

*Jelmagyarázat: NA = nincs adat.*

*Megjegyzés: a kitöltés bizonyos irodákon anonim, vissza nem ellenőrizhető módon történt, vezetői beleegyezéssel.*

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.

#### **4.2.3. 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. Veszprém M.J.V. Önkormányzat Polgármesteri Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzatának III.9. pontjában, Közszolgálati Szabályzatában, továbbá 4/2007. (XI.15.) sz. Jegyzői utasításban (a rugalmas munkaidőrend szabályzata) rögzítettek szerint a munkaidő heti 40 óra, az alap munkaidőre irányadó munkaidő-beosztás a következő: hétfőtől csütörtökig 7.30-tól 16.00 óráig, pénteken 7.30-tól 13.30-ig.



A törzsidő az alábbiak szerint alakul: hétfőn és szerdán 7.30-tól 16.00 óráig, kedden és csütörtökön 8.00-tól 15.00-ig, pénteken 8.00-tól 12.00 óráig (kivétel az Okmányiroda, ahol hétfőtől csütörtökig 7.30-tól 14.30-ig tart).

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 150 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. Más esetekben két tevékenység között nem jegyezték perc adatokat, nem számoltak el napi szinten 5 – 20 perc időtartammal, illetve az is több esetben előfordult, hogy az adatlap utolsó oszlopában nem összesítették a napi adatokat (ez utóbbi esetben az összesítést tanácsadóink megtették).*

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

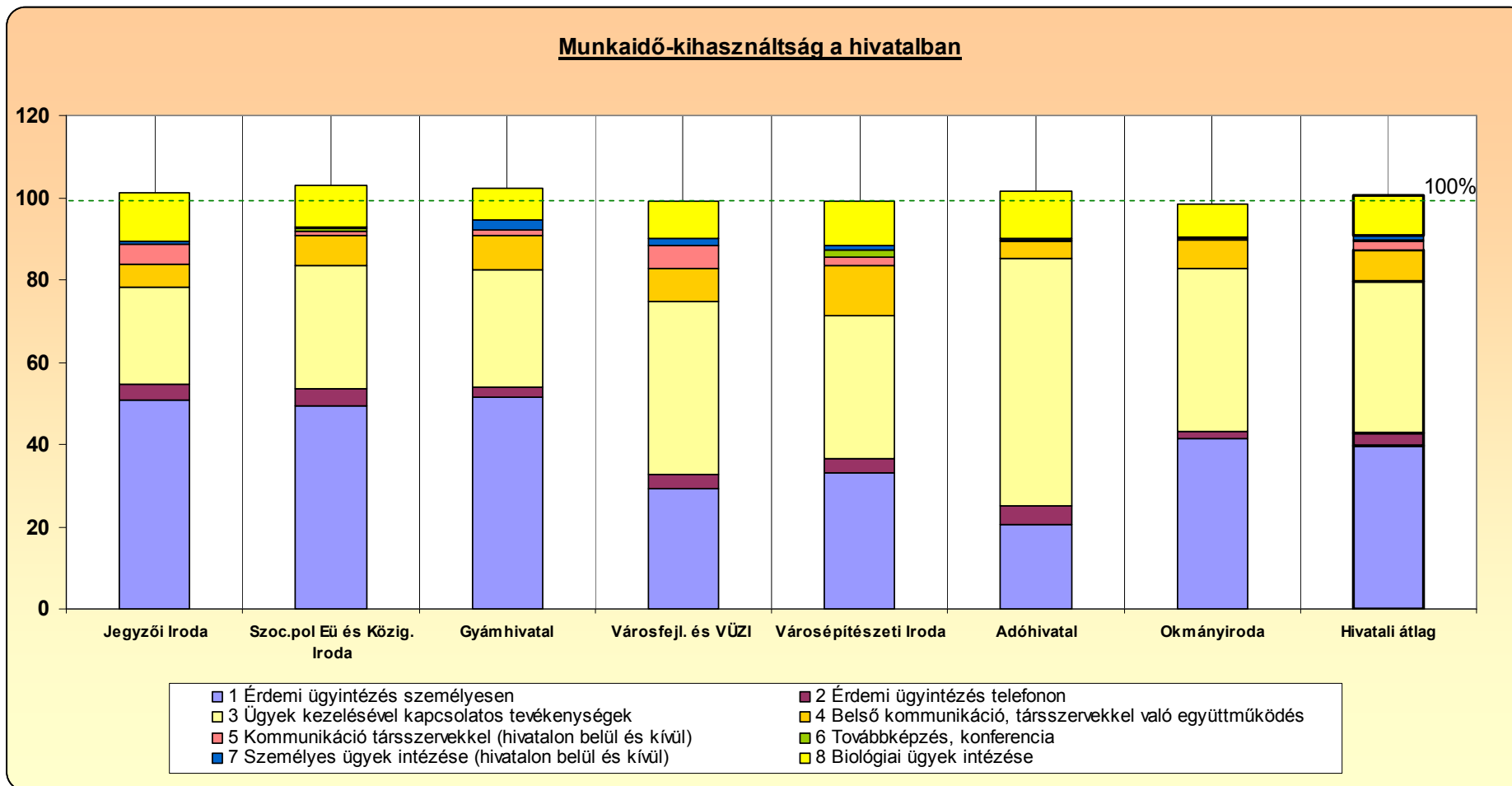
*Minden munkatárs szignáltatta adatlapját a munkanap végén közvetlen felettesével. A vezetők szignálása az adatlapokon hiánytalanul megtalálható.*

A kiértékelés az adatlapon rögzített alábbi kategória bontás szerint történt:

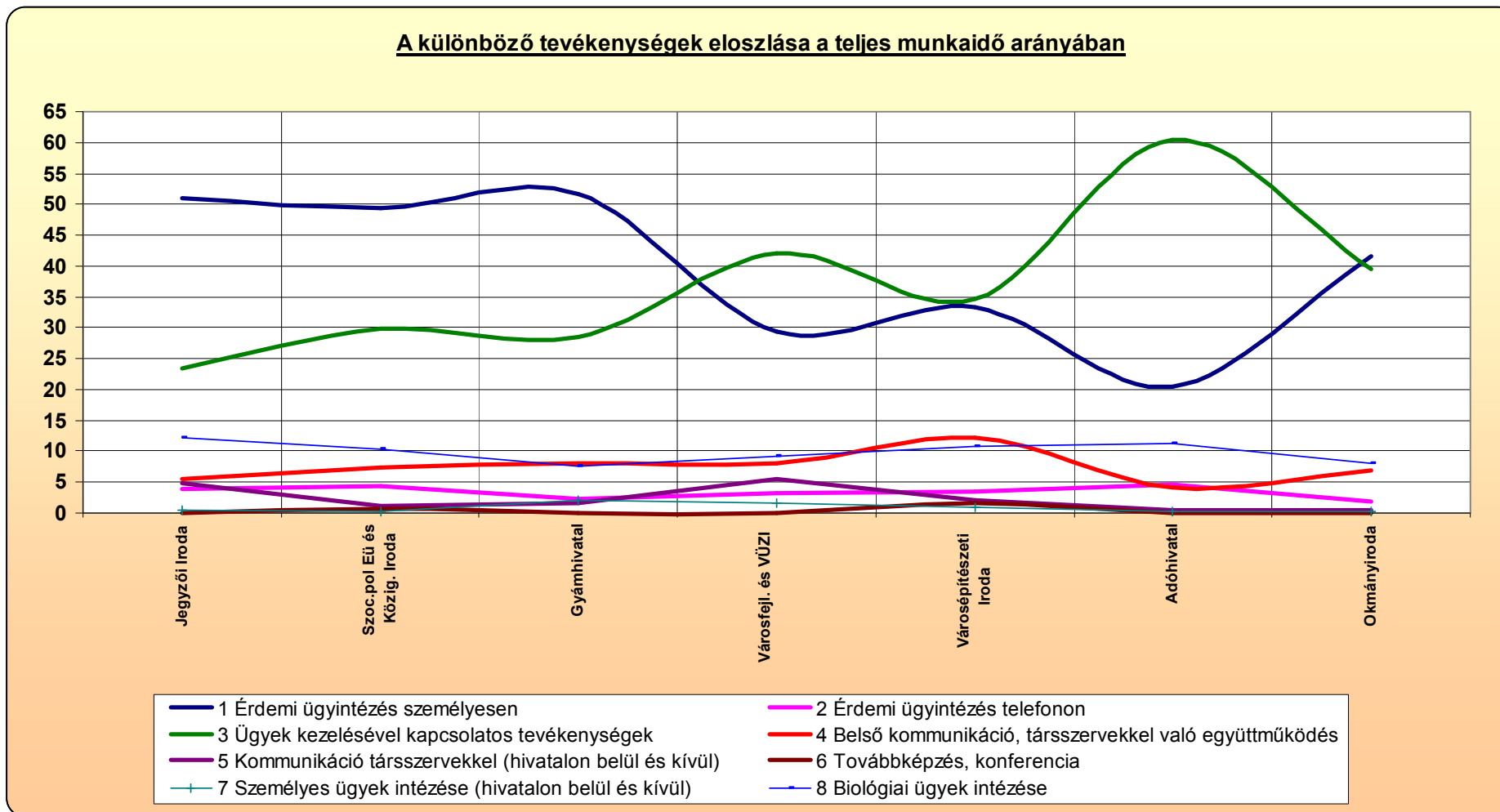
01 érdemi ügyintézés személyesen,	}	Együtt: hasznos munkaidő
02 érdemi ügyintézés telefonon,		
03 ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek,		
04 belső kommunikáció,		
05 kommunikáció társszervekkel		
06 továbbképzés, konferencia		
<hr/>		
07 személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül),	}	Együtt: egyéb elfoglaltság
08 biológiai ügyek intézése.		

Az eredményeket az alábbi grafikus ábrák szemléltetik:

1. sz. ábra



2. sz. ábra



A kapott értékekből megállapítható, hogy a teljes munkaidőt vizsgálva a munkaidő kihasználtság a hivatal szervezeti egységeinél **98.6%** és **103.1%** között alakult (szórása: 1.7446).

A munkaidő kihasználtsága a Hivatali átlagtól (**100.7%**) a(z)

- ↑ Szociálpolitikai Egészségügyi és Közigazgatási Iroda esetében 2.4% ponttal felfelé (103.1%);
- ↑ Gyámhivatal esetében 1.4% ponttal felfelé (102.1%);
- ↑ Adóhivatal esetében 0.8% ponttal felfelé (101.4%);
- ↑ Jegyzői Iroda esetében 0.7% ponttal felfelé (101.3%);
- ↓ Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda esetében 1.4% ponttal lefelé (99.2%);
- ↓ Városépítészeti Iroda esetében 1.7% ponttal lefelé (99.0%);
- ↓ Okmányiroda esetében 2.1% ponttal lefelé (98.6%)

tért el.

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