



ÉRTÉKELÉS ÉS TANULMÁNY

**Békéscsaba Megyei Jogú Város
Polgármesteri Hivatala**

részére végzett munkanap fényképezésről

Készítette:



B u d a p e s t, 2009. július 20.

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



PREAMBULUM

Az Államreform Operatív Program (továbbiakban: ÁROP) keretén belül a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése tárgyú felhívásra Békéscsaba Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala sikeresen pályázott. A Váti Kht. - mint Közreműködő Szervezet - 2008. november 10-i értesítése alapján kötött szerződés alapján „Békéscsaba Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése” elnevezésű a projekt elvégzéséhez Békéscsaba Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala támogatásban részesül.

A projekt teljes körű lebonyolítására Békéscsaba Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala a Controll Holding Tanácsadó Zrt-t bízta meg.

A szervezetfejlesztési projekt az alábbi feladatok elvégzését jelenti:

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

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

Jelen tanulmány Békéscsaba Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában dolgozó 65 fő köztisztviselő 5 napos tevékenysége során készített feljegyzések feldolgozásából készült.

MEGÁLLAPTÍTÁSOK

1. Munkanap fényképezés előkészítése

A Controll Holding Tanácsadó Zrt. kijelölt tanácsadója 2009. június 24-én MS PowerPoint prezentáció segítségével oktatást tartott Békéscsaba Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala (Hivatal) köztisztviselői részére.

Az oktatás során ismertetésre került a munkanap fényképezés – mint szervezetfejlesztési résztechnika – elméleti háttere, illetve bemutatásra került a Hivatalnál alkalmazott módszertan (önfényképezés, kérdőívek, kitöltés, stb.)

Az oktatásról oktatási tematika és jelenléti ív készült.

2. Munkanap fényképezés elvégzése (adatfelvétel)

A Hivatal vezetősége a munkanap fényképezés idő intervallumát 2009. június 22. és július 10. között határozta meg. A felmérésben résztvevők aránya a teljes szervezeten belül 24,8 % (262 főből 65 fő), amelyből 1 fő vezetői (1,5 %), 64 fő ügyintézői (98,5 %) tevékenységet lát el.

A felmérésben résztvevők nemek közötti aránya 71 % nő (46 fő) és 29 % férfi (19 fő) volt.

A résztvevő 65 köztisztviselő az alábbi szervezeti bontásban végezte el az adatfelvételt:

Kabinet	2 fő (2 nő)
Titkársági Osztály	9 fő (7 nő, 2 férfi)
Okmányiroda	7 fő (6 nő, 1 férfi)
Közigazgatási Osztály	12 fő (5 nő, 7 férfi)
Stratégiai-Fejlesztési Osztály	9 fő (4 nő, 5 férfi)
Városüzemeltetési Osztály	4 fő (2 nő, 2 férfi)
Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály	3 fő (3 nő)
Szociálpolitikai Osztály	7 fő (7 nő)
Pénzügyi és Gazdasági Osztály	12 fő (10 nő, 2 férfi)

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

- Munkanap fényképezés (1. számú melléklet)
- Adatlap - feladatkörökről (2. számú melléklet)

A Hivatal vezető beosztású tisztségviselői további egy előre megszerkesztett formanyomtatványt töltöttek ki:

- Adatlap - ügyintézők képességeiről (3. számú melléklet)

A Controll Holding Tanácsadó Zrt. kijelölt tanácsadója 2009. július 6-án személyes ellenőrzést hajtott végre a Hivatal szervezeti egységeinél. Az ellenőrzésről fényképek készültek (4. számú melléklet)

A Hivatal a kitöltött formanyomtatványokat postai úton küldte meg feldolgozásra a Controll Holding Tanácsadó Zrt-nek.

3. Adatfeldolgozás

A kitöltött formanyomtatványokat a Controll Holding Tanácsadó Zrt. kijelölt tanácsadója statisztikai, illetve dokumentum elemzési módszerek segítségével az alábbi módon dolgozta 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 kihasználtságát, illetve a munkaidőn belül végzett egyéb tevékenységek kihasználását a rendelkezésre álló időalaphoz mérten (5. számú melléklet).

A munkaidő kihasználtság alapja a hivatali munkarend volt, percben meghatározva. A hivatali munkarend az Okmányiroda kivételével hétköznap hétfőn reggel 8 órától délután 17 óráig, keddtől csütörtökig reggel 8 órától 16 óráig tart, pénteken 8 órától 15 óráig tart a napi 30 perc ebédszünettel együtt. Az Okmányirodában a munkaidő hétfőn 7 óra 45 perctől délután 17 óra 15 percig, kedden 7 óra 45 perctől 15 óra 30

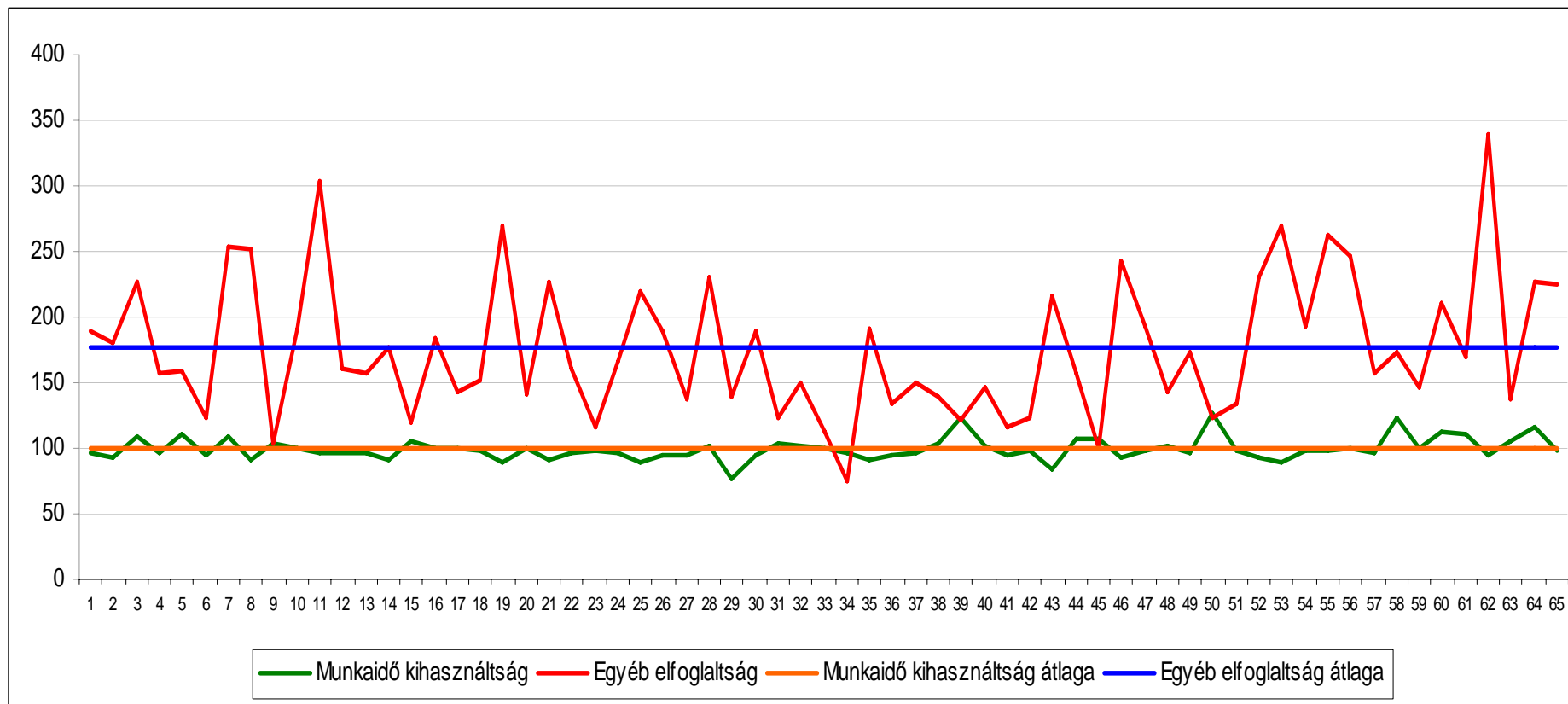
percig, szerdán és csütörtökön 7 óra 45 perctől 16 óra 15 percig, pénteken 7 óra 45 perctől 13 óra 30 percig tart a napi 30 perc ebédszünettel együtt.

Ennek megfelelően a hasznos munkaidő alap:

- az Okmányiroda kivételével (ebédszünet nélkül) hétfőn 510 perc, keddtől-csütörtökig naponta 450 perc, pénteken 390 perc,
- az Okmányirodában (ebédszünet nélkül) hétfőn 540 perc, kedden 435 perc, szerdán és csütörtökön 480 perc, pénteken 315 perc volt.

Az egyéb elfoglaltság hasznos időalapja a Hivatal minden szervezeti egységénél munkanapokon 30 perc/munkanap volt.

A feldolgozás eredményeit a munkanap fényképezésbe bevont összes dolgozó esetében az alábbi grafikus ábra mutatja:

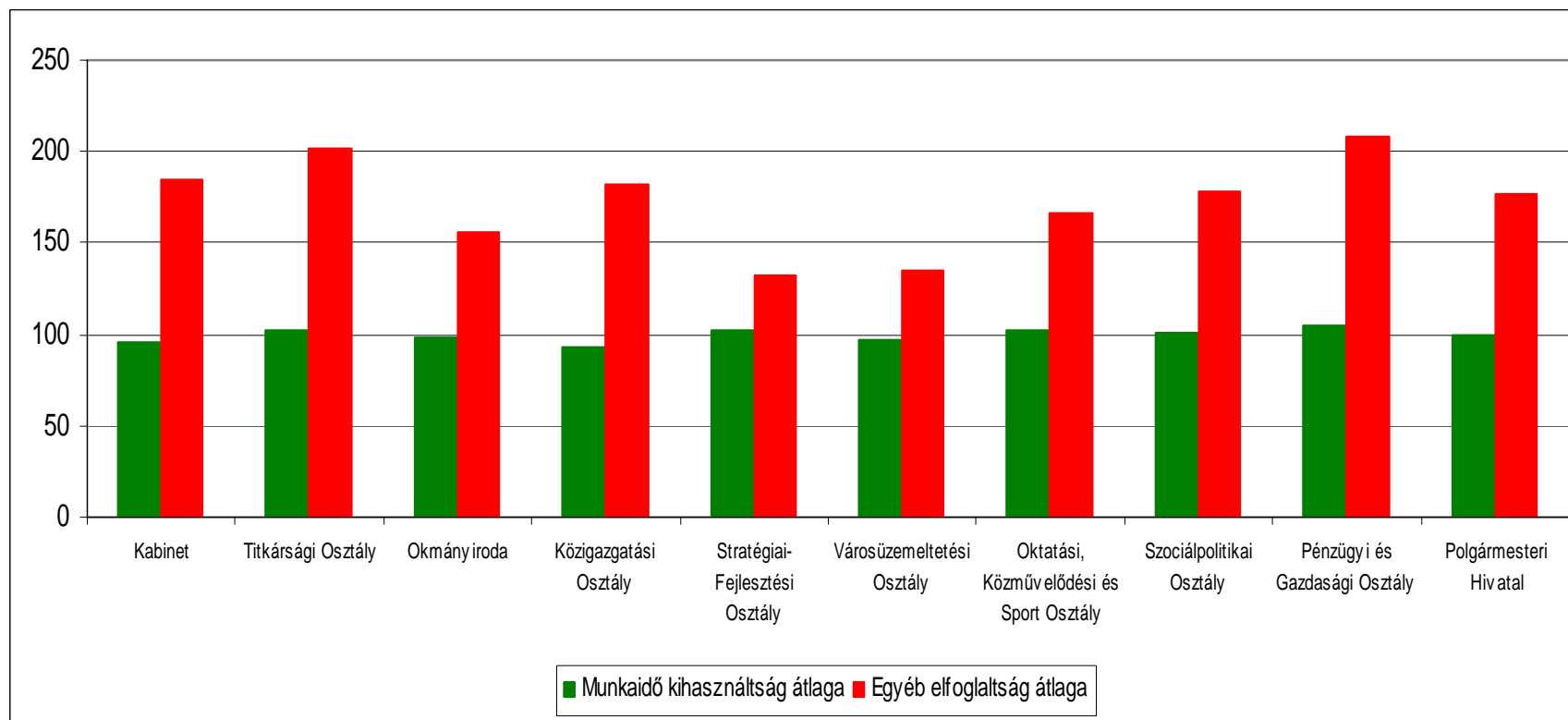


A grafikus ábra adataiból megállapítható, hogy a hasznos munkaidő kihasználtság a munkanap felmérésbe bevont összes dolgozó esetében 76 % és 126,5 % között alakult.

Nagyobb eltérés volt tapasztalható az egyéb elfoglaltság kihasználtsága esetében, ahol a bevont dolgozók 55 % és 303,3 % között használták fel a rendelkezésre álló időalapot.

Megvizsgáltuk munkaidő és egyéb elfoglaltság átlagainak alakulását az egyes szervezeti egységek illetve a Polgármesteri Hivatal átlaga között (6. számú melléklet).

Az eredményeket a munkanap fényképezésbe bevont öt szervezeti egység és Hivatal összesen esetében az alábbi oszlopos diagram mutatja:



Az oszlopos diagramból látható, hogy a hasznos munkaidőalap kihasználtsága a Hivatali átlagtól (99,7 %):

- az Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály dolgozói esetében 2,6 %ponttal felfelé, (+)
- a Stratégiai-Fejlesztési Osztály dolgozói esetében 2,3 %ponttal felfelé, (+)
- a Titkársági Osztály dolgozói esetében 1,9 %ponttal felfelé, (+)
- a Szociálpolitikai Osztály dolgozói esetében 0,8 %ponttal felfelé, (+)
- az Okmányiroda dolgozói esetében 1,8 %ponttal lefelé, (-)
- a Városüzemeltetési Osztály dolgozói esetében 2,7 %ponttal lefelé, (-)
- a Kabinet dolgozói esetében 4,7 %ponttal lefelé, (-)
- a Közigazgatási Osztály dolgozói esetében 6,3 %ponttal lefelé tért el. (-)

Ugyanakkor az egyéb elfoglaltság kihasználtsága a Hivatali átlagtól (177,1 %):

- a Stratégiai-Fejlesztési Osztály dolgozói esetében 45,3 %ponttal lefelé, (+)
- a Városüzemeltetési Osztály dolgozói esetében 42,7 %ponttal lefelé, (+)
- az Okmányiroda dolgozói esetében 21,0 %ponttal lefelé, (+)
- az Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály dolgozói esetében 10,4 %ponttal lefelé, (+)
- a Szociálpolitikai Osztály dolgozói esetében 1,3 %ponttal felfelé, (-)
- a Közigazgatási Osztály dolgozói esetében 4,9 %ponttal felfelé,
- a Kabinet dolgozói esetében 7,9 %ponttal felfelé, (-)
- a Titkársági Osztály dolgozói esetében 24,5 %ponttal felfelé tért el. (-)

A Hivatal munkanap fényképezés során elért eredményei az országos átlagtól:

- a hasznos munkaidő felhasználás esetében 2,2 %ponttal felfelé, (+)
- az egyéb elfoglaltság felhasználás esetében 42,9 %ponttal felfelé tért el. (-)

B. Adatlap – feladatkörökről

A Hivatal köztisztviselői egyetlen alkalommal rögzítették feladatköreiket az erre a célra előre megszerkesztett formanyomtatványon. A feldolgozás során az adatlapokon szereplő feladatokat összehasonlítottuk az adott dolgozó munkaköri leírásában szereplő kötelezettségekkel.

Az összehasonlítás során az alábbiakat megállapítottuk, hogy a vizsgált esetekben a munkaköri leírások és a végzett tevékenységek között nincs eltérés.

(Megjegyzések:

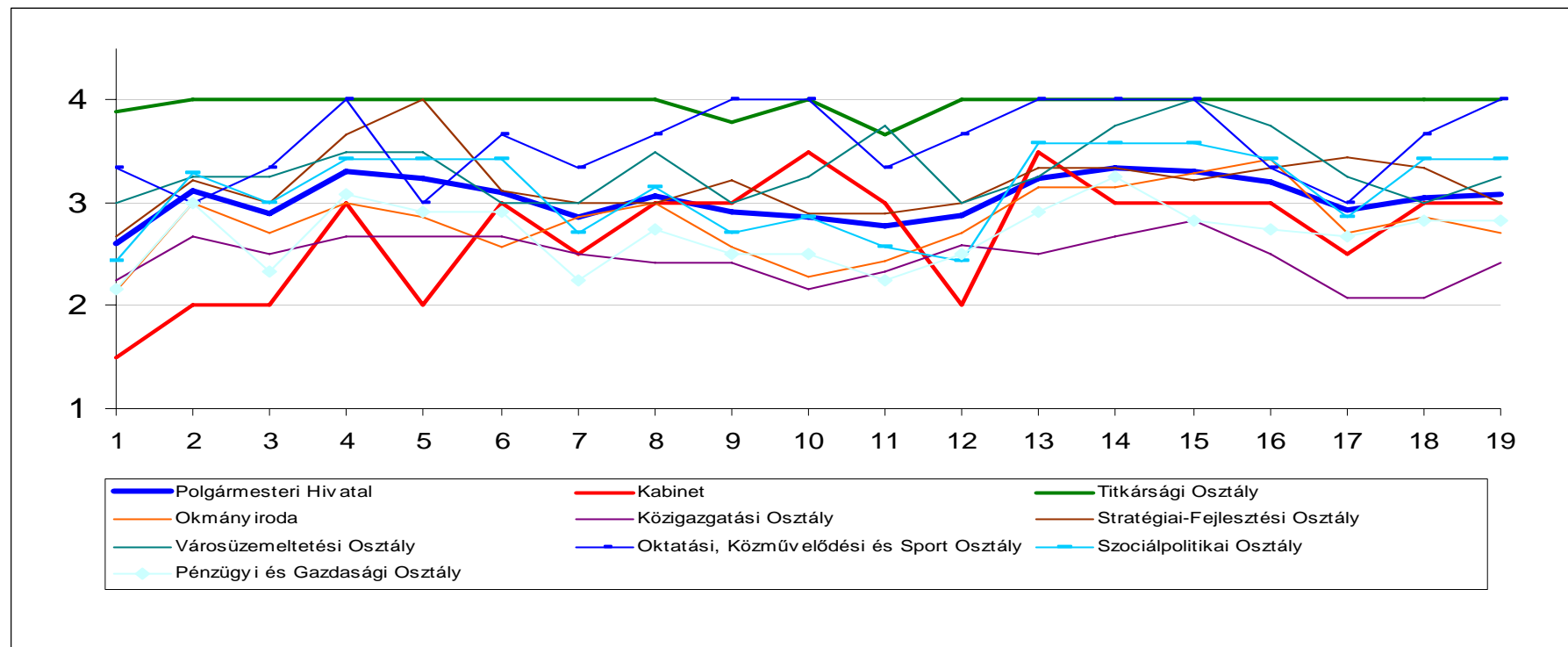
- 1. A munkaköri leírások egységes formátumban kerültek kiadásra, folyamatosan felülvizsgáltak és tartalmazzák a szervezeti módosítással és feladatátcsoportosítással kapcsolatos módosításokat.*
- 2. A munkaköri leírások nem tartalmazzák hivatkozást a meglévő minőségirányítási rendszerben esetlegesen előírt feladatok elvégzésére.)*

C. Adatlap - ügyintézők képességeiről

A Hivatal vezető beosztású tisztviselői egyetlen 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) ált rendelkezésre.

Az összehasonlítás, illetve az elemzés elvégzéséhez táblázatban összesítettük az adatokat (7. számú melléklet).

Az eredményeket az alábbi grafikus ábra mutatja:



A grafikus ábra adataiból megállapítható, hogy a Titkársági Osztály munkatársai képességét ítélik meg a legmagasabban a vezetők. Esetükben a szervezeti átlagtól (3,0) 33,3 %-al magasabb eredményt értek el (4,0).

Sorrendben a következő képességre vonatkozó eredmények születtek:

- Titkársági Osztály 4,0
- Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály 3,6
- Városüzemeltetési Osztály 3,3
- Stratégiai-Fejlesztési Osztály 3,2
- Szociálpolitikai Osztály 3,1
- Okmányiroda 2,8
- Kabinet és Pénzügyi és Gazdasági Osztály 2,7
- Közigazgatási Osztály 2,5

A vizsgált szempontok tekintetében a szervezetnél legmagasabbra értékelt képesség a **felfogóképesség, kollegalitás és ügyfélfogadási kultúra** (4. 14 és 15. képesség, értéke 3,3), ugyanakkor a leggyengébben értékelt szempont a **közigazgatásra vonatkozó ismeretek** (1. képesség, értéke 2,6) volt.

Az egyes szervezeti egységeknél kapott eredmények közül a legmagasabban értékelt képesség a 2-8., 10 és 12-19. képesség a Titkársági Osztályon (4-es érték). Ugyanígy 4-es értéket kapott a Stratégiai-Fejlesztési Osztályon az 5., a Városüzemeltetési Osztályon a 15., az Oktatási, Közművelődési és Sport Osztályon a 4., 9., 13-15. és a 19. képesség.

A leggyengébben értékelt képesség a közigazgatásra vonatkozó ismeretek (1. képesség a Kabinet dolgozói esetében, értéke 1,5) volt.

A Hivatal képesség értékelés során elért eredménye az országos átlagtól 1,5 %ponttal lefelé tér el. A legmagasabban értékelt képességek esetében a Hivatal által elért képességeknél 10 %ponttal felfelé, a leggyengébben értékelt képesség esetében 27,5 %ponttal lefelé tért el.

4. Megállapítások és javaslatok

A Controll Holding Tanácsadó Zrt. jelen értékelésében összesítette a munkanap felmérésből és feldolgozásából származó megállapításokat, illetve az alábbi javaslatokat teszi:

- A szervezet a hasznos munkaidő alapját - a vizsgált munkatársak és időszakot alapul véve – a munkatársak teljesen kihasználják (99,7 %), jelentős túlmunka igénybevételére ritkán (jellemzően az Oktatási, Közművelődési és Sport Osztályon, a Stratégiai-Fejlesztési Osztályon és a Titkársági Osztályon) kerül sor.

- A szervezet az egyéb elfoglaltságokra felhasználható időalapját - a vizsgált munkatársak és időszakot alapul véve – a munkatársak nem elhanyagolható mértékben (+ 77,1 %) használják fel, elsődlegesen a hasznos munkaidő alap terhére.
- A munkaköri leírásokban célszerű hivatkozni a Hivatalnál működő minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos feladatokra.
- Javasolt a munkatársak közigazgatásra vonatkozó általános ismeretek képességének fejlesztésére vonatkozó rendszeres továbbképzést tartani.

2. számú melléklet

*A KITÖLTÖTT ADATOK HELYESSÉGÉT A CONTROLL ZRT. TANÁCSADÓI
BE NEM JELENTETT IDŐPONTBAN ELLENŐRZIK!*

ADATLAP

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 száma összesen (év/db): Db (főszám + alszám + gyűjtő)

Az Ön által ellátott ügyfajták felsorolása:

3. számú melléklet

*A KITÖLTÖTT ADATOK HELYESSÉGÉT A CONTROLL ZRT. TANÁCSADÓI
BE NEM JELENTETT IDŐPONTBAN ELLENŐRZIK!*

ADATLAP

a beosztott ügyintézők képességeinek megítéléséről
irodavezető által

Szervezeti egység megnevezése: _____

Az ügyintéző neve: _____

Beosztása, munkaköre: _____

Minősítés jelölése:

1 = gyenge

2 = átlagos

3 = jó

4 = kiemelkedő

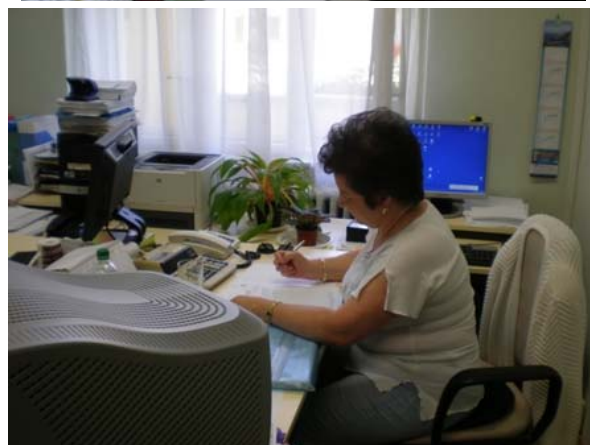
S Z E M P O N T O K	M I N Ő S Í T É S
❖ A közigazgatásra vonatkozó általános ismeretek	
❖ A saját munkakörére vonatkozó jogszabályok ismerete	
❖ Tárgyalóképesség	
❖ Felfogóképesség	
❖ Lényeglátás	
❖ Emlékezőtehetség	
❖ Fogalmazási készség	
❖ Szóbeli kifejezőkészség	
❖ Képzeletgazdagság, kreativitás	
❖ Szervezőképesség	
❖ Kezdeményezőképesség	
❖ Döntési képesség	
❖ Alkalmazkodóképesség	
❖ Kollegialitás	
❖ Ügyfélfogadási kultúra	
❖ Precizitás, igényesség	
❖ Időbeosztás	
❖ Gyorsaság	
❖ Teherbírás	

CONTROLL ZRT – AZ EURÓPAI INTEGRÁCIÓS FOLYAMATOK TANÁCSADÓJA

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

E-mail: controll@controllrt.hu

4. számú melléklet



5. számú melléklet

FŐ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Munkaidő kihasználtság	97	93,1	109,3	95,9	110,2	93,8	108,2	90,9	103,6	100	97,1	95,7	95,9	90,8	105,1	99,3	99,2	98,8	89,3	100,5	91,8	96,1
Egyéb elfoglaltság	190	180	226,7	158	159,3	123,3	253,3	251,7	104,2	191,7	303,3	160	158	176	120	183,3	143,3	152	270	140,7	226,7	160
Munkaidő kihasználtság átlaga	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7
Egyéb elfoglaltság átlaga	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1

FŐ	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
Munkaidő kihasználtság	98	95,6	89,2	94	94,8	101,3	76	94	103,8	101,2	100,4	96,4	90,6	95,1	97,3	103,6	122,8	100,9	95	97,6	83,3	106,5
Egyéb elfoglaltság	116,7	166,7	220	190	136,7	230	140	190	123,3	150	112,7	75	191,7	133,3	150	140	120,8	146,7	116,7	123,3	216,7	158
Munkaidő kihasználtság átlaga	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7
Egyéb elfoglaltság átlaga	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1

FŐ	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
Munkaidő kihasználtság	107,9	92,6	97,6	100,9	96,1	126,5	98,4	93,7	89,7	98,3	97,4	99,6	96,7	122,9	100	113	111,3	94,4	105,6	115,8	97,9
Egyéb elfoglaltság	100	242	193,3	143,3	173,3	123,5	133,3	230	269,3	193,3	263,3	246,7	156,7	173,3	146,7	210	170	340	137,5	226,7	224,4
Munkaidő kihasználtság átlaga	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7
Egyéb elfoglaltság átlaga	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1

6. számú melléklet

	Kabinet	Titkársági Osztály	Okmányiroda	Közigazgatási Osztály	Stratégiai- Fejlesztési Osztály
Munkaidő kihasználtság átlaga	95	101,6	97,9	93,4	102
Egyéb elfoglaltság átlaga	185	201,6	156,1	182	131,8

	Városüzemeltetési Osztály	Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály	Szociálpolitikai Osztály	Pénzügyi és Gazdasági Osztály	Polgármesteri Hivatal
Munkaidő kihasználtság átlaga	97	102,3	100,5	104,6	99,7
Egyéb elfoglaltság átlaga	134,4	166,7	178,4	208	177,1

7. számú melléklet

Kérdések	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Átlag
Polgármesteri Hivatal	2,6	3,1	2,9	3,3	3,2	3,1	2,9	3,1	2,9	2,9	2,8	2,9	3,2	3,3	3,3	3,2	2,9	3	3,1	3,0
Kabinet	1,5	2	2	3	2	3	2,5	3	3	3,5	3	2	3,5	3	3	3	2,5	3	3	2,7
Titkársági Osztály	3,9	4	4	4	4	4	4	4	3,8	4	3,7	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
Okmányiroda	2,1	3	2,7	3	2,9	2,6	2,9	3	2,6	2,3	2,4	2,7	3,1	3,1	3,3	3,4	2,7	2,9	2,7	2,8
Közigazgatási Osztály	2,3	2,7	2,5	2,7	2,7	2,7	2,5	2,4	2,4	2,2	2,3	2,6	2,5	2,7	2,8	2,5	2,1	2,1	2,4	2,5
Stratégiai-Fejlesztési Osztály	2,7	3,2	3	3,7	4	3,1	3	3	3,2	2,9	2,9	3	3,3	3,3	3,2	3,3	3,4	3,3	3	3,2
Városüzemeltetési Osztály	3	3,3	3,3	3,5	3,5	3	3	3,5	3	3,3	3,8	3	3,3	3,8	4	3,8	3,3	3	3,3	3,3
Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály	3,3	3	3,3	4	3	3,7	3,3	3,7	4	4	3,3	3,7	4	4	4	3,3	3	3,7	4	3,6
Szociálpolitikai Osztály	2,4	3,3	3	3,4	3,4	3,4	2,7	3,1	2,7	2,9	2,6	2,4	3,6	3,6	3,6	3,4	2,9	3,4	3,4	3,1
Pénzügyi és Gazdasági Osztály	2,2	3	2,3	3,1	2,9	2,9	2,3	2,8	2,5	2,5	2,3	2,5	2,9	3,3	2,8	2,8	2,7	2,8	2,8	2,7

