



Dunavarsány Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése

ÁROP-3.A.1/2008-0018



3. részfeladat – Pályázati kiírás 6. területe

A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése

Meghatározás

Készítette: SKC Consulting Kft.

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



H-1031, BUDAPEST
MONOSTORI ÚT 10.
TEL:+36-1-261-47-44
FAX:+36-1-260-47-44
WWW.SKCHU
INFO@SKCHU

Dunavarsány Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztési projektjének része volt, hogy a felső és közép vezetők teljes átfogó képet kapjanak a hivatali szervezeti egységek, valamint az intézmények működési folyamatairól.

A projekt keretében megszervezett workshopon azon személyek munkája került átvilágításra, akik koordinációs feladatokat látnak el. Célunk ebben az esetben is a duplikációk elkerülése, valamint a szabad információáramlás biztosítása volt. Felhívtuk továbbá a figyelmet az oda-vissza történő kommunikáció, azaz a párbeszéd meglétének fontosságára, valamint igyekeztünk javítani a visszacsatolásokat mind a vezetőség, mind a munkatársak felé.

Ehhez a projekt keretében beszerzésre kerülő szoftver is segítséget nyújt, melyet ONR rendszernek neveznek. Ez a rendszer minden fontos lépést vezetői kontrollhoz köt, ezért a szervezet vezetői egyszerűbben, egy eszközt használva koordinálhatják az egységek munkáját. Az adott ügyekhez, előterjesztésekhez, vagy ülésekhez kapcsolódó adatok egységes, átlátható felületen kezelhetők és szűrhetők, ezért a folyamatok áttekintése egyszerűsödik.

A továbbiakban a Dunavarsányi Polgármesteri Hivatalnál folytatott szervezetfejlesztés e területre vonatkozó folyamatait, eredményét, következtetéseit mutatjuk be.

A Dunavarsányi Polgármesteri Hivatal

Az interjúk alapján körvonalazódott, hogy az önkormányzat alapvetően pozitív környezetben működik, a kollégák általában szakmailag jól felkészültek, nyitottak a fejlődésre, illetve segítőkészek, az intézmények vezetői aktívak. A polgármester konstruktívan részt vesz a hivatal életében, jó kapcsolatot tart fent a képviselőtestülettel, ami a helyi közérdek mentén hozza döntéseit. A jegyző, aljegyző munkájával kapcsolatban mindenki elismerően nyilatkozott, méltatták az eddig elért eredményeiket.

A workshopokon a személyes interjúk egy részének kiértékelése során felszínre került problémák, feszültségek felszínre hozatalának és lehetőség szerinti azonnali megoldásának

funkcióját töltötte be. Célunk volt átfogó és maradandó megoldásokat találni olyan problémákra, amik gátját képezték a mindennapi rendes működésnek, a harmonikus munkahelyi hangulat létrejöttének és a további fejlesztéseknek is.

A feladatok során igyekeztünk először egy kellemes, bizalomteli hangulatot megteremteni, egymás mélyebb megismerésére sarkallni őket. Ezt követően rátértünk a szervezeten belül megfigyelhető vertikális kommunikációs malfunkciók felszínre hozatalára, analóg gyakorlaton keresztül mutattunk rá a hiányosságokra, és az ezekből fakadó következményekre. Ezt követően nyílt kérdésfeltevésel részlegenként összegyűjtöttük, hogy milyen információkat nem vagy csak részben kapnak meg a többi osztálytól, és a felsővezetéstől, illetve, hogy ők maguk milyen információk közlésekor követnek el jellemzően hibákat, visszatartásokat. Az egyes részlegek beszámolója után lehetőséget adtunk kérdések feltevésére, ezek megválaszolására, a végső célunk az volt, hogy minden részleg és így a teljes hivatali szervezet számára kimondásra kerüljenek a hiányosságok, az azok megváltoztatásához szükséges erőforrások, megoldások.

Minden témakör esetében részletes megoldási tervet dolgoztattunk ki, ami révén egyértelművé vált, hogy ki, mikorra, mit fog megtenni az érdekében, hogy a felmerült problémák megoldódjanak, illetve, hogy kinek milyen támogatást kell ehhez adnia. Természetesen ez egy éles helyzetnek minősíthető, hiszen kritikák fogalmazódnak meg a hierarchia minden szintjén lévő személyek munkájával kapcsolatban, de a workshop elérte célját, sok megállapodás született, és átadta az élményt a dolgozók számára, hogy valóban nagymérvű változások is történhetnek megfelelő kommunikációs környezet biztosítása esetén.

Dunavarsány, 2009. április

8.10-8.30	Aláírásgyűjtés	<p>Kiosztani a lapokat és tollakat</p> <p>Körbe kell járni, és azok aláírását begyűjteni a lapodra, akikre igaz az állítás.</p> <p>10 percek van rá!</p> <p>Ha vége:</p> <p>Álljunk körbe, hogy mindenki lásson mindenkit!</p> <p>Kérdések...</p>	<p><i>Aláírásgyűjtő lapok, tollak, csokik</i></p> <p>1-es kérdés, Kire jellemző? Kinek mennyi aláírást sikerült összegyűjteni? /A legtöbbet összegyűjtőnek csoki</p> <p>Ha járt vk Afrikában: Milyen volt, merre voltál?</p> <p>2-es...</p> <p>Ejtőernyő: egyszeri/rendszeres? Milyen volt?</p> <p>Közig: elismerésünk :)</p>
8.30-8.55	Elvárások	<p>5 fős csapatok random</p> <p>Uccsó kérdésre mindenki külön kell írjon 1-1 post-itet! 5 perc!</p> <ul style="list-style-type: none"> - Milyen elvárásaink vannak a mai nappal kapcsolatban? - Milyen aggályaink vannak? - Mivel járulok hozzá a közös munka sikerességéhez? <p>Egész csapatok prezentáljanak, az utolsó kérdést mindenki személyesen!</p>	<p><i>FC, post-itek, filcek</i></p>
8.55-9.05	Prezentáció	Péter az eddig leszűrt eredményekről	<i>projektor, notebook, hosszabbító</i>

9.05-9.10	Prezentáció	Gergő a vállalt feladatokról	<i>FC-tábla, papír, filcek</i>
9.10-9.20	Szünet	Zene	<i>iPod, hangszóró</i>
9.20-9.35	Jégtörő	Adj hozzá egy mozdulatot! Igyekezz olyat hozzátenni, amit mindenki meg tud jegyezni és meg is tud valósítani!	<i>iPod, hangszóró</i> Milyen érzés volt? Volt-e problémás mozdulat? Mennyire figyeltetek oda, hogy a többiek is meg tudják csinálni?
9.35-10.35	Ábrakeresés	5 fős csoportok kialakítása, kimaradtak = megfigyelők eligazítása Az 5 fő leültetése megfelelően Kommunikációs irányok betartatása + nem beszélhetnek, semmilyen hangot nem adhatnak ki! Lapokat kiadni, 15 perc az írogatásra	<i>Ábrakereső lapok, sima A4 lapok, tollak</i> Mi történt? Kiben milyen érzések voltak? Megfigyelők mit láttak? Mit modellez szerintetek ez a feladat? Mi volt a fennakadás oka? Mennyire jellemzi ez a mindennapi munkahelyi

		<p>A szervezeti kommunikációt, működést modellezi ez a feladat:</p> <p>Azt gondolja, hogy látja a képet, és minden magától értetődő, miért nem csinálnak semmit hátul. Alul meg frusztrálódnak, mert nem tudják, hogy mit kell csinálni.</p>	<p>kommunikációt/feladatmegoldást?</p> <p>Milyen tanulságokat vontok le ebből? /Külön megkérdezni a vezetőket egyenként akár</p>
10.35-10.45	Szünet	Zene	<i>IPod, hangszóró</i>
10.45-12.15	Infoáramlás	<p>Szervezeti egységenként különülni csapatokba, a pü-t az adódól különülneteni, az osztályvezető üljön oda, ahol több munkája van, több időt tölt. Recepció üljön oda, ahová leginkább kötődik a munkája alapján. Jegyző, aljegyző, polgm. külön, 3-masban. Műszakot beruházástól külön? Ha nem működik a különválasztás, akkor akikkel egy szobában/akikkel együtt dolgoznak, aszerint.</p> <p>Minden osztályt/csoportot FC-re dolgoztatni. 20 perc a kidolgozásra.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Milyen infókat nem kapunk meg időben, pedig fontos lenne? Ezt osztályokra lebontva kellene feltüntetni, részletesen (pl. a pénzügytől milyen szükséges infókat nem kapunk meg 	<i>FC, FC-papír, filcek, fényképezőgép</i>

		<p>vagy nem időre? Beruházástól...?)</p> <ul style="list-style-type: none">- Melyek azok az infók, amelyeket nem kielégítően vagy egyáltalán nem közlünk? <p>Csoportok választanak vezetőket, akik beszámolnak az FC-k alapján.</p> <p>Ez után ugyanezekben a csoportokban, 20-25 perc:</p> <p>Minden csoportban összegyűjtik a velük kapcsolatos javítanivalókat, és csinálnak egy feladattervet, hogy 1. melyik észrevételt látják jogosnak és megvalósíthatónak, 2. melyiket jogosnak, de nem látják az utat a megvalósításhoz, 3. amit nem tartanak jó ötletnek (ez jó arra, hogy lássák a többiek, h mit ne várjanak). Amelyik OK, annál mit fognak csinálni, ki a felelős, és milyen határidővel. Amelyiknél nincs ötlet a hogyanra, azt közösen ötletelve. 20-25 perc.</p> <p><i>Havi értekezleti rend létrejöhet pl.</i></p>	
--	--	--	--

		A feladattáblákat, megoldásokkal lefotózni, jegyzővel legépeltetni, és beiktatni a hivatalos feladatok közé.	
12.15-13.00	Ebéd		
13.00-13.15	Jégtörő	Evolúció	<i>IPod, hangszórók</i>
13.15-14.45	Elszállnak a repülő	<p>6x5 fős vegyes csoportok, kimaradtak megfigyelők</p> <p>- Közölni a csapatokkal, hogy egy olyan gyakorlatban fognak részt venni, amelynek során papírrepülőket kell készíteniük, egy új standard létrehozásához. A feladat 4 fázisból fog állni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. fázis - tervezés, 2. fázis - konstrukció, 3. fázis - tesztelés és eladás, 4. fázis - kiértékelés. <p>- Átadni minden csapatnak egy-egy másolt példányt az "Elszállnak a repülő - Instrukció és egyet az "Elszállnak a</p>	<p><i>8 Instrukciós lap</i></p> <p><i>8 Tervezési lap</i></p> <p><i>12 működő olló</i></p> <p><i>18 vonalzó</i></p> <p><i>filctollak</i></p> <p><i>700 db A4-es lap</i></p> <p><i>2 tábla csoki</i></p> <p>- Melyik csapat tett szert a legmagasabb profitra (esetleg a legnagyobb veszteségre)?</p> <p>- Mi segítette a csoportokat ebben a gyakorlatban?</p> <p>- Milyen problémák merültek fel?</p> <p>- Hasznos lett volna, ha hosszabb a tervezési</p>

		<p>repülők - Tervezési lapból”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Közölni a csapatokkal, hogy mostantól számítva 20 percük van (beleértve a lap elolvasását is, hogy elvégezzék az 1. fázist: megtervezni a költségeket, elkészíteni a költségvetést és kitölteni megrendelő űrlapot. Az 1. fázis végén át kell adniuk nekem a megrendelőlapjukat, hogy beszerezsem nekik a szükséges hozzávalókat. - A 20 perces tervezési fázis eltelte után összegyűjteni az összes megrendelőlapot, majd kiosztani a szükséges anyagokat. Ha ez már készen van, átvezetni a résztvevőket a 2. fázisba: az 5 perces konstrukciós fázisba (ezt a tevékenységet megközelítőleg kell időzíteni). - Ennek a fázisnak a lezárultával a vásárlónak (Péter) ki kell értékelnie minden repülőt (3. fázis), az esetleges megfigyelőket is be lehet vonni ebbe. - Miután a <i>végső</i> számításokat minden csapat elvégezte, ezután el kell készíteniük egy kalkulációt, melyből kiderül, mekkora profit (vagy veszteség) keletkezett ebből (4. fázis). - Azt a csapatot, amelyik a legmagasabb profitra tett szert, nyertesnek nyilvánítjuk, és jutalmat kell átadni nekik. 	idő?
--	--	--	------

		<p>Kevés az erőfeszítés, az eredmény a fontos. Előzetes tervezés, célok fontossága, projekszemlélet, kritikus pontok, a mérés is mennyire fontos, hogy mennyi idő alatt tudják elvégezni a feladataikat...</p> <p>8 tényező: ezek nem csak a teljesítményben, de annak megítélésében is nagyon fontos.</p>	
14.45-15.00	Szünet	Zene	<i>iPod, hangszórók</i>
15.00-15.45	Mutatósámok	<p>Újra osztályok szerinti kiscsoportok.</p> <p>Milyen mutatószámokkal lehetne megmérni, h milyen teljesítményt érnek el az egész osztály szintjén az ő tevékenységüket illetően (nem egyéni)? Ua. Az össz. Polgm-i hivatalt érintően.</p> <p>Ki lehetne találni olyan folyamatokat, amik újak, de segítenek, pl. ügyfélszolg. elégedettségmérés. Vagy pl a pü-i osztály kér évente 2x az intézményektől visszajelzést. Adóosztály a 10 legnagyobb befizetőtől évente visszajelzés, elégedettségmérés...</p>	<i>FC-k, filmek</i>
15.45-15.55	Zárás	<p>Labda körbedobálás, akinek dobták, az hátrébbáll:</p> <p>Dobj valakinek, aki a mai napon vm pozitívat mutatott szerinted.</p> <p>Lehet korábbi pozitívumokat is mondani, de ha lehet, maradjunk a mai tapasztalatoknál!</p>	<i>labda</i>

<i>+ feladatok</i>			
		•	<i>FC, papír, filcek</i>

A fejlesztési célterületen végzett tevékenységek kimenetei:

A szervezeti egységek átvilágítását követően új munkaköri leírások készültek, melyeket igyekeztünk az egyes munkakörökre egységesen meghatározni. Az új munkaköri leírások elkészítésekor meghatároztuk az adott munkakörhöz tartozó közvetlen feladatokat, a képviselőtestület működésével összefüggő feladatokat, az adott osztály működésével kapcsolatos tevékenységeket. Az adott munkakör ellátásához a megfelelő hatáskör is biztosítva lett, meghatározásra kerültek továbbá az adott munkakört betöltő személy szervezeti kapcsolatai, felelőssége, valamint helyettesítése is. Tehát a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése érdekében az egyes osztályokon tisztséget betöltő személyek külső és belső kapcsolata is meghatározásra kerültek, különös tekintettel koordinációs szerepük fontosságára. Minden egyes szervezeti egységre külön meghatároztuk az elvégzendő feladatok körét is.

A workshop keretén belül felhívtuk a figyelmet a folyamatos információáramlás fontosságára, valamint különböző gyakorlatokon keresztül igyekeztünk a dolgozók és vezetők mindennapi életének részévé tenni. Kidolgoztuk az információáramlás lehető leghatékonyabb útvonalait is.

Ezen új szabályozásoknak köszönhetően már elkerülhetők az esetleges duplikációk, így senki sem dolgozik feleslegesen.

Új munkaköri leírások: lásd mellékletek

Dunavarsány, 2009 április