

Projektzáró dokumentum

GYÖMRŐ

Gyömrő Város Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése

ÁROP pályázati összefoglaló

Tartalomjegyzék

1. TELEPÜLÉSTÖRTÉNET	4
2. A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS FELÉPÍTÉSE	6
3. A SZERVEZETFEJLESZTÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA	7
3.1 DIAGNOSZTIKA	7
3.2 F FOLYAMAT-ÁTVILÁGÍTÁS, -ÁTSTRUKTURÁLÁS	9
3.3 STRATÉGIAI WORKSHOP, STRATÉGIAI TÉRKÉP	10
3.4 ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK ELEMZÉSE	12
3.5 FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS ELEMZÉSE	14
3.6 PARTNEREK A DÖNTÉSHOZATALBAN	16
3.7 EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMOK	17
3.8 BALANCED SCORECARD	18
3.9 A PROJEKTELEMEK EGYMÁSRA ÉPÜLÉSE	18
4. HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK TELJESÜLÉSE	21
4.1 CÉL- ÉS ÉRTÉKREND SZERINTI M KÖDÉS	21
4.2 A TÁRSADALMI ÉRTÉKEK MEGJELENÍTÉSE A SZERVEZETI CÉLOK KÖZÖTT	22
5. A PROJEKT SORÁN VÁLLALT INDIKÁTOROK TELJESÜLÉSE	25
5.1 ÁTVIZSGÁLT FOLYAMATOK	25
5.1.1 ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK	25
5.1.2 FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS	HIBA! A KÖNYVJELZ NEM
LÉTEZIK.	
5.1.3 PARTNEREK A DÖNTÉSHOZATALBAN	26
5.2 ÁTALAKÍTOTT FOLYAMATOK	27
5.2.1 ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK	27
5.2.2 FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL KAPCSOLATTARTÁS	HIBA! A KÖNYVJELZ NEM LÉTEZIK.
5.2.3 PARTNEREK A DÖNTÉSHOZATALBAN	27
5.3 BEVONT F ÁLLÁSÚ MUNKAVÁLLALÓK	28
5.4 BEVONT PARTNEREK	29

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

5.5	ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉG NÖVEKEDÉSE	29
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	31
7.	MELLÉKLETEK	32

1. Településtörténet

Gyömrő a Gödöllői-dombság lábánál, a Monori kistérségben, a Duna-Tisza vízválasztóján terül el. Földrajzilag és történelmileg meghatározó térségi szerepe van. Gyömrő 2001-ben nyerte el a városi rangot és egyúttal a város központja is kialakításra került.

Közigazgatási területét regionális és térségi jelentőségű utak érintik, központi helyzete kiemelkedő, Észak - Kelet - és Dél-Magyarország összekötő útjai, vasútja áthaladnak a nagyközségeen, Nyugat-Magyarország pedig Budapesten keresztül kötődik Gyömrőhöz. A város számos nevezetessége között említhetjük a Gyömrői Tófürdőt, a klasszicista stílusban épült Teleki kastélyt, melynek szomszédságában magasodó Református templom őrzi Antonio Canova carrarai márványból készült domborművét, mely egyedülálló az országban. A közelben álló Nepomuki Szent János Római Katolikus Kápolna a település egyik gyöngyszeme. De Petőfi Sándor, Dózsa György, II. Rákóczi Ferenc mellszobrát is megtaláljuk a műemlékek sora között. Gyömrő hagyományos népi életének mozzanatait, a település történetét a Tájház épülete kívánja bemutatni. A város közepén álló Jézus Szíve Római Katolikus Templom kiváló akusztikájával számos komoly zenei koncert színhelyül szolgál. A város központját 2006-ban teljesen felújították, elkészült Pest megye legszebb körforgalma, valamint az Artézi-kút helyreállítása.

A település a kezdetektől lakott, ez lehetővé tette, hogy történelme széles és változatos legyen. Már a Római Birodalom időszakából őrizz emléket a város, a kőhidat, amelyet a római őrtorony őrzött. Az Árpád-korban virágzó település volt, Mátyás király idején pihenőhelyül szolgált, itt mondott beszédet II. Rákóczi Ferenc. 1732-ben a Teleki család szerez birtokot Gyömrőn. Ettől az időtől a falu kulturális élete fellendül. Megfordult Gyömrőn többek között Csokonai Vitéz Mihály, Kazinczy Ferenc, Vörösmarty Mihály, Kossuth Lajos, Táncsics Mihály, Kazinczy László, Kovács Mihály.

1913-tól 1950-ig járási székhely. Napjainkban vonzáskörzetéhez 7 nagyközség, község - Mende, Péteri, Üllő, Maglód, Ecsér, Sülysáp és Úri - tartozik. 1882-ben vasútvonal épül, 1926-ban kiépítik a község kövesútjait, artézi kutat fúrnak. A politikai pártok is megjelennek a század elején. 1908-ban a szociáldemokrata, 1918-ban a Kommunista Párt kezd tevékenykedni. A második világháború után a fordulat évét követően a rendszerváltásig a kommunista párt - változó névvel - politizált a településen. 1988-ban nagy mértékű pártosodás indul, a FIDESZ, MDF, SZDSZ, FKGP, MSZP, MIÉP, MSZDP kezdi meg tevékenységét kis időközönként, és dolgozik

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

napjainkban is Gyömrőn. A Város Polgármesterei: 1990-1993-ig és 1994-1998-ig Garádi István, 1998-2002-ig Rádóczy Gusztáv, 2002-től Gyenes Levente.

Már az 1980-as években egészséges fejlődés tapasztalható. Óvodák, iskolák épülnek, utak kapnak szilárd burkolatot, a vízellátás megoldódott 1984-ig. 1990-től természetes folytatása a fejlesztéseknek a telefon-, a gázhálózat kiépítése, tornatermek építése, a csatornázás megkezdése. 1990 után jelentős változás következett be a település gazdasági életében, a '90-es évek előtti ipari és mezőgazdasági munkahelyeket felszámolták, átalakították, egyre több kis- és középvállalkozás, gazdasági társaság jött létre, nagymértékben nőtt a magánvállalkozások száma. A város fejlesztési céljai és elképzelései közé tartozik a településközpont fejlesztése, üdülőházas területek kijelölése, a mezőgazdasági jó minőségű termőterületek megtartása, illetve egyéb infrastrukturális fejlesztések.

Az 1998-as önkormányzati választásokkor a polgármester Rádóczy Gusztáv FKGP jelölt lett, majd a 2002-ben Gyenes Levente GYÖMRŐ 2000 KÖR jelölt.

A 2006-os önkormányzati választások során a település polgármestere ismét Gyenes Levente GYÖMRŐ 2000 KÖR jelöltje lett. A települési önkormányzat tagjainak száma 17 fő.

2. A dokumentum célja és felépítése

Gyömrő Polgármesteri Hivatala sikeresen pályázott az Államreform Operatív Program keretében (ÁROP), így 2009-ben egy több szakaszból álló szervezetfejlesztési folyamatot indított el a Budapesti Kommunikációs Főiskolával együttműködésben.

Az ÁROP keretében megvalósított szervezetfejlesztési folyamat pályázatban meghatározott célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

Gyömrő Város Polgármesteri Hivatala több tevékenységre is vállalkozott az ÁROP- pályázatból. Ezeknek a tevékenységeknek a megvalósulásával készítettük el jelen záró dokumentációt. Ezzel célunk áttekinteni és összefoglalni a fejlesztés lépéseit, legfontosabb eredményeit, valamint a működéssel szembeni elvárások teljesülését.

A dokumentum első részében bemutatjuk a szervezetfejlesztés egyes lépéseit, azok legfontosabb céljait és eredményeit, valamint, hogy a részletesebb tartalmakat melyik korábbi tanulmányban lehet megtalálni. A fejezetben kitérünk arra is, hogy az általunk megvalósított fejlesztési modulok hogyan kapcsolódnak egymáshoz.

Ezt követően összegyűjtjük, hogy a tevékenységünk során vállalt horizontális szempontok hogyan teljesültek a fejlesztéssel, és ezt kifejezetten melyik modul támogatta.

Végül a fejlesztési projekt során vállalt indikátorok teljesülését mutatjuk be és támasztjuk alá.

3. A szervezetfejlesztés eredményeinek összefoglalása

Az alábbiakban áttekintjük a különböző modulokban megvalósult szervezetfejlesztési tevékenységeket, illetve az azok során elért eredményeket.

3.1 Diagnosztika

A szervezetfejlesztési folyamat legelső lépése a szervezeti Diagnózis volt. Feltártuk a szervezetben rejlő elakadásokat és azok lehetséges okait, valamint azokat az erősségeket, amelyekre támaszkodva a változások felépíthetők, a további szervezetfejlesztési tevékenységek megvalósíthatók. Az információk feldolgozásánál a belső adottságok és a jelenlegi működés feltérképezése volt az elsődleges célunk, így a teljesítményprizma modell érintettjei közül a hivatali munkatársak (dolgozók és vezetők) szempontjainak megismerése állt a vizsgálat központjában.

Ennek érdekében egyéni interjúkat készítettünk a hivatal aljegyzőjével, osztályvezetőivel és egy képviselővel, 7. Az interjúk mellett kérdőíves felmérést is végeztünk a hivatal munkatársai körében. A kérdőíveket anonim módon vettük fel, a hivatal munkatársaitól összesen 41 db érkezett vissza. A visszaérkezett kérdőívekkel igazoljuk a munkavállalók bevonását.

A diagnosztikai vizsgálódás legfőbb eredményei a következők voltak:

- A **hivatal szervezet felépítése** (lásd 7.1 fejezet) a hagyományos trendet követi. Nincsenek szétválasztva az államigazgatási és az önkormányzati feladatok, ezeket ugyanazon az irodán belül végzik.
- A szervezeti felépítésből adódik, hogy a feladatok összemosódnak, a hatósági túlsúly miatt az **erőforrások is kevésbé használhatók ki optimálisan**.
- A hatósági ügyintézés az ügyfélszolgálati pult és ügyfélhívó rendszer segíti, amellyel többnyire gyorsan és pontosan tudják irányítani és tájékoztatni az ügyfeleket.

Ezekről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatala szervezetéről készített Diagnózisról* (Budapest, 2009. szeptember 18.) „A hivatal szerkezete” alfejezetében írunk.

- A hivatal vezetése nem függetlenített, az irodák vezetői ügyintézőként is funkcionálnak. A gyakorlati munkamennyiség eredményeként így kevés idejük jut

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

vezetői feladataik ellátására, és **vezetői leterheltségüket** tovább erősíti a hivatalon belüli nem kellően hatékony időfelhasználás és a feladatok prioritizálásának hiánya.

- A korábbi gyakorlat hatására kialakult „kézi vezérlésű”, a felelősségvállalást, önállóságot és hatékony működést kevésbé megjelenítő **szervezeti kultúra átalakítására** számos lépés megtörtént már a hivatali szerepek megerősítésével, azonban még további intézkedések szükségesek a kultúra formálására.

Ezekről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatala szervezetéről készített Diagnózisról* (Budapest, 2009. szeptember 18.) „Vezetés” alfejezetében írunk.

- A hivatal irodái többnyire **csak nevükben rendelkeznek tiszta munka profillal**, a mindennapi működés során gyakori, hogy a tevékenységek nem különülnek el, ennek következtében a feladatok „csúszkálnak” az irodák között, nem a legmegfelelőbb helyen (kompetencia központban) kerülnek megoldásra, vagy „keringnek” a hivatalban, mire megtalálják gazdájukat. A hivatal erőforrás gazdálkodását és feladatmegoldását ilyen módon nem érdemes hosszú távon működtetni.

Ezekről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatala szervezetéről készített Diagnózisról* (Budapest, 2009. szeptember 18.) „Az irodák közötti feladatmegosztás” alfejezetében írunk.

- A munkavállalók elégedettségét mérő kérdőívek szerint az **anyagi megbecsülés** számukra a legfontosabb, továbbá fontosak még a **munkahely stabilitása, a szakmai elismertség és a vezetők emberi bánásmódja**. Ezek olyan szempontok, amikre a hivatalnak, mint munkaadónak érdemes odafigyelnie, mert ezek tükrözik a **munkavállalók elvárásait**.
- A dolgozók a számukra legfontosabb tényezők közül a munkahelyük stabilitásával és a vezetőik emberi bánásmódjával elégedettek, bár ezek egyike sem ért el 8 feletti pontszámok a 10-es skálán. A többi, szintén fontos szempont ezeknél alacsonyabb pontszámot kapott. Ezeken túl a leginkább a **munkahely barátságosságával**, legkevésbé pedig az anyagi elismeréssel **elégedettek** a dolgozók.

Ezekről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatala szervezetéről készített Diagnózisról* (Budapest, 2009. szeptember 18.) „A kérdőívek eredményei” fejezetében írunk.

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

- Fejlesztési irányokként fogalmaztuk meg a feladatvégzéssel, feladatkiadással kapcsolatos eljárásrendek, belső szervezeti szabályozások átalakítása, a kapcsolódó kultúraváltást, ebben a munkatársak bevonását, a vezetői szerep profil tisztítását, valamint a szervezeti motivációs tényezők részletesebb elemzését.

Ezeokról részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatala szervezetéről készített Diagnózisról* (Budapest, 2009. szeptember 18.) „Tanácsadói összegzés” fejezetében írunk.

3.2 Főfolyamat-átvilágítás, -átstrukturálás

A Főfolyamat elemzés modul a Diagnózishoz nagyon hasonló célokkal rendelkezik: a szervezet működésének megismerése, a folyamatokban lévő anomáliák feltárása, az erősségek feltérképezése. A Diagnózisban a belső adottságokat helyeztük a vizsgálat középpontjába, a főfolyamatok átvilágításánál azonban a külső környezetet elemeztük részletesen. A hivatal főfolyamatainak kiemelt érintettjei a hivatal felkereső ügyfelek valamint az önkormányzat által fenntartott intézmények és a saját tulajdonú Kft-k, akikkel való együttműködésben a város vezetése megszervezi a vállalt feladatok ellátását. A modulban a hivatal külső érintettjeinek – felügyelt intézmények és ügyfelek – igényeit és észleléseit rendszereztuk elvárásokká, hogy azok később becsatornázhatóak legyenek a szervezet célkitűzési közé.

Az érintettek hivatallal kapcsolatos véleményének megismerése érdekében személyes interjúkat készítettünk a hivatalhoz kapcsolódó intézmények vezetőivel, valamint felhasználtuk a diagnosztika során elkészített vezetői és képviselői interjúk kapcsolódó információit. Emellett kérdőíves felmérést is folytattunk a hivatallal kapcsolatban álló intézmények, valamint az ügyfelek körében..

A hivatal külső érintettjeihez kapcsolódó főfolyamatok átvilágításának legfontosabb eredményei a következők voltak:

- Az intézményekkel való kapcsolatot a Testületi iroda koordinálja. Az intézményekkel való **együttműködés több kapus rendszerének** jelenlegi előnyei a kompetencia központokban végzett feladat végrehajtás és a naprakészség, hátrányai pedig a szerepek tisztázatlansága, a duplikálódó feladat megoldások, a szuboptimális erőforrás

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

felhasználás és az intézményekkel kapcsolatos „teljes kép” magas aggregátsági szinten való látása. Az intézmények oldalán ez a hivatali transzparencia hiányát okozza.

- Az intézmények és a hivatal kapcsolatának az utóbbi évek fejlesztései során viszonylag kevés figyelmet kapott, így a feladatok informatikai támogatása alacsony fokú. Ennek következménye, hogy kritikus és **fejlesztendő terület az adatszolgáltatás**.
- A kérdőíves felmérés eredményei számszerűsítették az intézmények elégedettségét, amelyek az információáramlással és a tájékoztatással kapcsolatban voltak a legalacsonyabbak. A legalacsonyabb elégedettségi értéket a tervezhetőség és az intézmények leterheltségének hivatal részéről történő figyelembe vétele kapta.
- Összességében a hivatal és az intézmények kapcsolata kiegyensúlyozott, jó emberi kapcsolatokon nyugszik, így az feladatmegosztáshoz szükséges együttműködési hajlam megalapozottan van jelen a rendszerben.

Erről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalánál készített Főfolyamatelemzésről* (Budapest, 2009. október 9.) II. és V. fejezetekben írunk.

- A kérdőívek összességében magas ügyfél elégedettséget mutattak, a két legalacsonyabb elégedettségi tényező a várakozási és ügyintézési idővel kapcsolatosak.
- Az ügyfelek kiszolgálásának folyamatainak erőforrás felhasználása tisztázandó, hogy világos képe legyen a hivatal vezetőinek, hogy milyen árat fizetnek ügyfeleik magas elégedettségéért.

Erről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalánál készített Főfolyamatelemzésről* (Budapest, 2009. október 9.) III. és V. fejezetekben írunk.

3.3 Stratégiai workshop, stratégiai térkép

A stratégiai workshop (műhelymunka) a diagnózis elkészítését és a főfolyamatok elemzését követő szervezetfejlesztési lépés, és mint ilyen, támaszkodik a diagnosztikus programelemek eredményeire. Célja, hogy a hivatal közvetlen vezetése az érintettek – korábbi folyamatlemek során felmért – elvárásainak kielégítésére olyan stratégiákat alakítson ki, amelyek reagálni tudnak ezekre az elvárásokra, így növelve az érintettek elégedettségét és a szervezet sikerességét. Az összes érintett elvárásainak ismeretében a cél tehát olyan szervezeti irányvonalak meghatározása

volt, amelyek a kielégítik ezeket az igényeket, levetíthetők a napi működés szintjére és a szervezet tagjai számára motiválóak.

A stratégiai műhelymunkán a hivatal vezetősége vett részt az aljegyző és az irodavezetők személyeiben. A munka legfontosabb bemenetei diagnosztika dolgozói kérdőíveinek eredményei, a főfolyamat elemzés intézményi kérdőíveinek és ügyfélkérdőíveinek eredményei, valamint a vezetői és intézményi interjúk információi.

A találkozó legfontosabb eredményei (lásd 7.3 fejezet) lettek a hivatal számára megalkotott:

- **Küldetésnyilatkozat, értékrend**

A modul kiemelt stratégiai fókuszai a következők, melyekhez a résztvevők meghatározták az első lépéseket:

- **Belső kommunikáció**

A belső kommunikáció terén az osztályvezetői szintű és a vezetői értekezletek minőségével és mennyiségével kapcsolatos nehézségek mellett a hivatal fizikai adottságai és a szervezeti kapcsolatok kiegyensúlyozatlansága és széttöröttségük kaptak hangsúlyt, Ezekre megoldásként fogalmazódtak meg a megbeszélések strukturáltságának javítását, a rendszerességet és zavartalanságot biztosító intézkedések bevezetését, az épület átalakítását és az együttműködést segítő készségfejlesztést célzó akciók.

- **Az osztályok munkaprofilja**

Az osztályok munkaprofiljának problémás elemei a feladatok kiadásához és a döntések meghozatalához kapcsolódtak. Ezek megoldásai a feladatok és munkakörök leírása és pontosítása, a feladat kiosztás szabályozása, és a szervezeti döntési hierarchia felállítása köré szerveződtek.

- **Ki(k) vezeti(k) a Hivatalt?**

A hierarchikus szintek tisztázatlanságát mutatják, és ezzel a vezetés egyértelműségét vonják kétségbe a következtetlenül kiosztott majd ellenőrzött feladatok. Ezeknek megoldásként szolgálnak a hivatali utak letisztázása, a feladatok és szerepek egyértelmű leosztása a szervezeti egységek és a szereplők között, továbbá a következetes ellenőrzés.

- **A vezetői szerep**

A vezetői szereppel aljegyzői és osztályvezetői szinten is megjelennek nehézségek, mint a leterheltség és a vezetői feladatok rovására történő operatív munkavégzés. Ezekre megoldásként az irodavezetői kinevezések, a feladatok megfelelő prioritizálása és a vezetők készségeinek fejlesztése fogalmazódtak meg.

- **Szaktudás**

A vezetők szemszögéből nézve a munkavégzésben, a képzések terén és a felső szintű vezetésben is megjelenik a szükséges szaktudás hiánya, így szakmailag kifogásolhatóak az előterjesztések, nem kellően specifikus képzést kapnak az alkalmazottak, akik emiatt nem eléggé proaktívak, és a hivatal sokszor nem találja a hangot a képviselő testülettel a közös jogszabályi nyelv ismeretének hiányában. Megoldást a dolgozók kiválasztásának átszervezése, a belső tudás továbbadásának kialakítása és a közigazgatási alapvizsga tartalmának képviselők felé kommunikálása jelenthet.

Ezeket a kimeneteket kifejtve a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalánál tartott Stratégiai műhelymunkáról* (2009. november 15.) tartalmazza.

3.4 Ügyfélszolgálati folyamatok elemzése

Az ügyfélszolgálati folyamatok, a polgármesteri hivatal lakossághoz kötődő legfontosabb tevékenysége. A modul célja ezeknek a folyamatoknak a felülvizsgálata és hatékonyságuk növelése volt. Részletes folyamatelemzésen keresztül olyan újításokat vezettünk be, amelyek jobban illeszkednek a hivatal által megfogalmazott küldetéshez és stratégiai célokhoz.

A folyamatelemzés előzményeként szolgáltak a diagnosztika és főfolyamat elemzés vizsgálódásai és megállapításai, így a kérdőívek és a vezetői interjúk tanulságai. A folyamatok elemzésén, leírásán és szabályozásán egy egész napos műhelymunka keretében dolgoztunk a hivatal ügyfélszolgálati folyamatokban érintett ügyintézőivel, összesen 6 fővel.

A helyszíni műhelymunkán a jelenlevőkkel közösen gyűjtöttük össze a jelenlegi működés jellemzőit, amivel egyben feltérképeztük a folyamatok erősségeit és gyengeségeit is. A felmérés eredményeként átvizsgáltunk három folyamatot – általános ügyfélszolgálat, vezetői aláírás, belső

kommunikáció – amelyek közül a második kettőt át is alakítottunk. A folyamatok ábráit lásd 7.4 fejezetben.

Ennek megfelelően a modul fő eredményei a következők voltak:

- **A magas ügyfél elégedettség háttere**

Az ügyintézők meglátása szerint a hivatalt felkereső ügyfelek leginkább az ügyintézők személyes tudásával, udvariasságával, segítőkészségével és türelmével vannak megelégedve, amihez a személyes ügyintézés és a tájékoztatás is hozzájárul.

Ezeket részletesen a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről* 2.1 fejezete tartalmazza.

- **Az ügyfélszolgálat nehézségei**

Az ügyfelek kiszolgálásának folyamatainak elakadásai között egyaránt találhatók a hivatal és az ügyfelek oldaláról származó tényezők. A hivatal oldaláról származó elakadások hátterében folyamatszerkezeti, feladat kiosztási és delegálási, valamint kommunikációs nehézségek vannak, az ügyfelek oldalán pedig leginkább a hiányos informáltság és tájékozódás jelenik meg.

Ezeket részletesen a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről* 2.2 fejezete tartalmazza.

- **Az ügyfelek kiszolgálásának háttér folyamatai**

A stratégiai workshop során a vezetők szemszögéből megvizsgált hivatali elakadások az ügyintézők szintjén is megjelennek: gyakori, hogy az ügyintézés folyamatait a vezetői túlterheltségből adódó várakozások, az aláírások csúszása, és a feladatok delegálásának hiánya nehezítik. Ezt kiegészítik a belső információáramlással és annak tisztázatlanságaival kapcsolatos problémák, amelynek eredményeként operatív feladatok tolódnak föl a szervezeti hierarchián, és az egyes szintek szereplői nem megfelelő módon informáltak.

Ezeket részletesen a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről* 2.3, 2.4, 2.5 és 2.6 fejezetei tartalmazzák.

3.5 Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzése

A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás és együttműködés a Polgármesteri Hivatal külső érintettekhez köthető másik legfontosabb tevékenysége. A modul célja a Főfolyamat elemzés során felvetett problémakörök mélyebb vizsgálata, a mögöttük húzódó oksági rendszer feltárása, és megfelelő átalakításokkal a munkafolyamatok hatékonyságának növelése volt. Olyan újításokat vezettünk be, amelyek jobban illeszkednek a hivatal által megfogalmazott Küldetéshez és stratégiai célokhoz, valamint segítik a korábbi fejlesztési modulokban (a diagnózisban és a főfolyamatban) feltárt nehézségek megoldását.

A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás folyamatainak vizsgálatokor kiindulási alapként használtuk a korábbi fejlesztési modulok vizsgálódásainak megállapításait (diagnosztika és főfolyamat elemzés interjúi az intézmények vezetőivel, 15 fővel, valamint az intézményi kérdőívek, 12 kitöltőtől). A kialakult fejlesztési fókuszok mélyebb vizsgálatát műhelymunkával vittük tovább, ahol részt vettek a Testületi Iroda, az Építési és Műszaki Osztály, a Pénzügyi Osztály, az Igazgatási Osztály és a Gyámhivatal vezetői, valamint az összesen 10 felügyelt intézmény képviselői.

A modulban a következő intézmények vettek részt:

- Városi bölcsőde és Gyermekközpont
- Bóbita Óvoda (1 tagintézménnyel)
- Mesevár Óvoda
- Arany Óvoda
- Weöres Sándor Általános Iskola és Művészeti Iskola
- Teleki László Gimnázium és Informatikai Szakközépiskola
- Fekete István Általános Iskola és Szakiskola
- II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola
- Petőfi Sándor Művelődési Ház
- Városi Könyvtár

A közös munka során összeszedtük a hivatal és intézmények közötti kapcsolattartás és együttműködés jellemzőit, majd feltérképeztük ennek jelenleg tapasztalt elakadásait. Az összeállított probléma listáról kiválasztott legfőbb nehézséget teljes körűen kielemeztük, megoldásokat kerestünk rá, majd a megoldások megvalósításához szükséges tevékenységeket és azok hatásait jártuk körbe.

A modul fő megállapításai a következők lettek:

- **Együttműködés nehézségei**

A hivatal és az intézmények kapcsolatában leggyakrabban az adatszolgáltatás rövid határidői, az intézmények döntés előkészítésbe történő bevonásának elmaradása, az információ hiány, a problémák felvetését követő cselekvések vagy megoldások elmaradása, a hivatali eljárás- és hatáskörök pontatlansága, a szerteágazó feladatkörök, a túl kevés telefonvonal, a döcögős elektronikus kapcsolattartás, a pontatlan kommunikáció és az azt támogató tárgyi eszközök hiánya jelennek meg.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatalának készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról* (2009. december 3.), 2.1 fejezete tartalmazza.

- **A rövid adatszolgáltatási határidők kezelése**

A felsőbb szervek számára, illetve a pályázatokhoz szükséges hivatali adatszolgáltatás a változó adatstruktúra miatt gyakran jelenti, hogy hivatal már egyszer vagy többször bekért adatokat kér ismételt az intézményektől. Ennek terhe jelenik meg a korábbi adatszolgáltatások leellenőrzésében és a több csatornán zajló kommunikáció fenntartásában. A gyakorlati működésben nem jelenik meg a hatékonyság, a rendszer sok feszültséggel és többletmunkával terhelt.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatalának készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról* (2009. december 3.), 2.2 fejezete tartalmazza.

- **Az adatszolgáltatással kapcsolatos célok**

A helyzet kezelésének ideális, vágyott megvalósulásában célként fogalmazódott meg a kompetens személyes jelenléte, a feladat megoldására szánt elégedő idő, az egységes adatszolgáltatási szempontok érvényesülése, az adatok egy helyre rendezése, a kiszámíthatóan időzített feladatkiosztás és a munka megfelelő belső megszervezése. A vágyott célok Ezen célok elérését a jelenlegi helyzetből kiindulva kell elérni, amelyet az adhoc, rövid határidővel kért feladatok végrehajtása jellemez változó adattartalmakkal és pontatlan adatbázisokkal.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatalának készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról* (2009. december 3.), 2.3 és 2.4 fejezetei tartalmazzák.

- **Megoldásként adatbázis kialakítása**

Az adatszolgáltatással kapcsolatos célok elérése érdekében szükséges egy egységes adatbázis kialakítása. Ennek létrehozásához elengedhetetlen a naprakészség és teljesség, valamint a hozzáférés biztosítása, emellett pedig a kialakítás motiválása, a megfelelő használat betanítása, az adatbázis kezelésére felelősök kinevezése és a technikai feltételek biztosítása.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatalának készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról* (2009. december 3.), 2.5 fejezete tartalmazza.

- **A megvalósítás tevékenységei**

Az adatbázis kialakításának gyakorlati lépései között szerepel a struktúra, a témakörök és a megvalósítási akcióterv kirészletezése, amelyek egyben reagálnak több, a problémalistában korábban felvetett jelenségre.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Város Polgármesteri Hivatalának készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról* (2009. december 3.), 2.6 és 2.7 fejezetei tartalmazzák.

3.6 Partnerek a döntéshozatalban

Az önkormányzat a vele egyenrangú, szintén a városért, a városban tevékenykedő partnerekkel: vállalkozókkal, civil szervezetekkel, társhatóságokkal együtt tudja elérni a legfontosabb célokat. A kapcsolat fejlesztése során áttekintettük a jelen történeti adottságait, és bevezettünk olyan fókuszokat, amik tovább erősíthetik mind a döntések előkészítését, szélesebb körű megtárgyalását, mind a célok közös végrehajtását, a helyi nem önkormányzati erők összekapcsolását.

Ehhez összehívtuk a Hivatal civil és intézményi kapcsolataiért felelős vezetőket és közösen áttekintettük a jelenlegi helyzetet, valamint meghatároztuk a szükséges átalakításokat. Ennek eredményeként az alábbiakat állapítottuk meg:

- A Hivatal jelenleg is jó kapcsolatot ápol a helyi civilekkel és vállalkozókkal, érdekeik érvényesítéséhez megvannak a megfelelő csatornák a Hivatal és a Képviselő Testület felé.
- Ezek a folyamatok jelenleg nem szabályozottak, nem dokumentáltak, inkább intuitív módon működnek, így a sztenderdizálás és a fejlesztés lehetősége alacsonyabb.
- Javaslatot tettünk a Civilekkel való kapcsolattartás folyamatának, valamint a Lakosság döntéseibe történő bevonásának folyamatára.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalánál készített Partnerek döntéshozatalba való bevonásának elemzéséről* tartalmazza.

3.7 Eredményességi mutatószámok

Az eredményességi mutatószámok kialakítása egy integráló folyamatelem volt, amikor az összes korábbi tanulmány eredményeit felhasználva a hosszú és középtávú célokat összekapcsoltuk a hétköznapi működésével. Meghatároztuk a stratégiai célokhoz köthető eredménymutatókat, és javaslatokat fogalmaztunk meg a változások menedzselésére vonatkozóan. A mutatók kialakítása és bevezetése eszköz a szervezeti hatékonyság mérésére, a folyamatok ellenőrzésére, valamint a stratégia és jövőkép folyamatos kommunikálására és a teljesítményértékelésre.

Az eredményességi mutatószámok, továbbá a hozzájuk kapcsolódó célértékek és akciók kialakítására egy műhelymunkán került sor a hivatal vezetésével együtt. A műhelymunka legfontosabb eredményei az alábbiak voltak.

- A különböző fejlesztési modulok (főfolyamat elemzés, stratégiai workshop, ügyfélszolgálati folyamatok, felügyelt intézmények,) során kitűzött, az érintettek elvárásainak megfelelő működéshez kitűzött célokra, valamint a BSC mutatószámainak kielemezésére épülő **hivatali mutatószám-rendszer**.
- A hivatal legfontosabb érintettjei szerint csoportosított mutatószámok, amelyekhez elvárt **célérték**et és a megvalósítást kijelölő **akciókat** rendeltünk.

A mutatók és kapcsolódó célértékek, akciók kifejtését a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának Eredményességi mutatószámok elnevezésű programelemről* tartalmazza.

3.8 Balanced ScoreCard

A Balanced ScoreCard keretében egy olyan kiegyensúlyozott mutatószámrendszert dolgoztunk ki, amely segítségével a hivatal folyamatosan ellenőrizni tudja azt, hogy az általa meghatározott legfontosabb tényezőkben hogyan teljesít, milyen eredményeket hoz a szervezet működtetése. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer eredményeképp összegyűjtöttük azokat a releváns mutatókat, amelyek segítenek a kijelölt pályán tartani az önkormányzatot.

A BSC mutatószámainak, továbbá a hozzájuk kapcsolódó célok és akciók kialakításának egy műhelymunka adott lehetőséget, amelyen a hivatal vezetése vett részt.

A műhelymunka legfontosabb eredményei a következők:

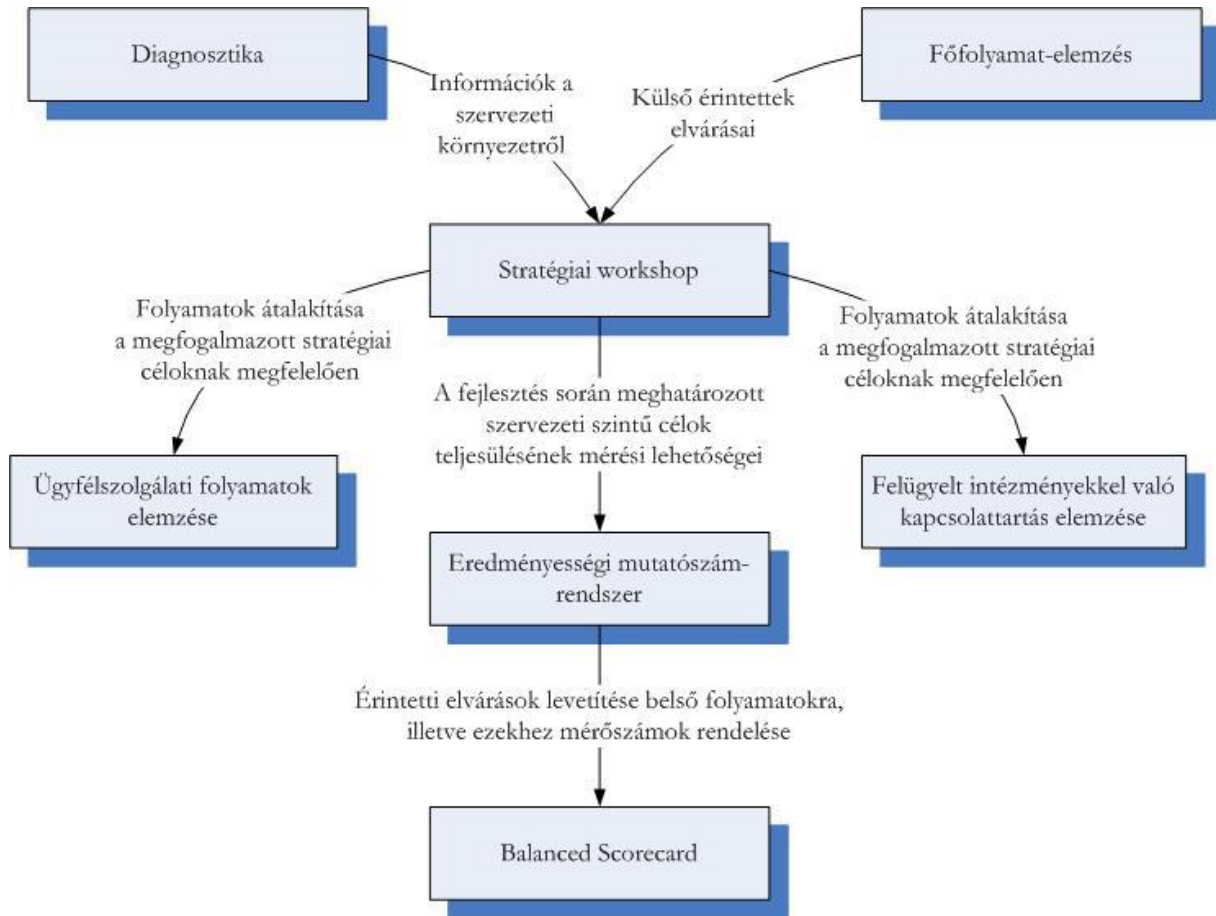
- A stratégiai célebontás lehetőségét biztosító **BSC kialakítása**
- **Mutatószámokat** alakítottunk ki a BSC alapján stratégiaileg kiemelt érintetti csoportok szerinti célok elérését létrehozó szervezeti eredményességhez, folyamatokhoz és tanuláshoz kapcsolódóan

A mutatókat a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának Balanced ScoreCard programelemről* tartalmazza.

3.9 A projektelemek egymásra épülése

A szervezetfejlesztési folyamat elmeinek egymáshoz kapcsolódását, és ebből következően a fejlesztési tevékenység folyamat jellegét illusztrálja az alábbi ábra.

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM



A szervezetfejlesztési folyamatot egy átfogó helyzetfeltárással indítottuk el, amivel célunk volt megismerni a hivatalt, a kiinduló helyzetet, valamint rálátni a működés erősségeire, nehézségeire, a felszínen megjelenő problémák tüneteire és felkutatni a mögöttük meghúzódó összefüggéseket.

Ezt a célt a diagnosztika és a főfolyamatok elemzése biztosította. A helyzetképek kialakításához a teljesítményprizma módszerét használtuk, amivel a hivatal legfőbb érintettjeinek szempontjából vizsgáltuk meg a hivatal működését és ezáltal az érintettek elégedettségét. A diagnosztika elemen belül kaptunk egy képet a hivatal belső érintettjeinek (dolgozók, képviselő testület) elégedettségéről, a főfolyamat elemzés pedig a külső érintettek (felügyelt intézmények, ügyfelek) szempontjából világította meg a hivatal működésének az érintettek számára megelégedést és elégedetlenséget keltő vonásait.

A diagnózis és a főfolyamat átvilágítás eredményei voltak az első számú bemenetei a stratégiai workshopnak. Ez a fejlesztési alkalom segítette azt, hogy a hivatal vezetői számára letisztázódjanak a legfontosabb érintettek, azok elvárásai, és kapjanak egy képet arról, hogy a hivatal működése és teljesítménye milyen kapcsolatban áll az érintettjei elvárásaival. A műhelymunka során a hivatal vezetése megfogalmazta a hivatal létezésének célját, majd

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

összegyűjtötte a számukra vonzó és elérendő jövőkép elemeit, végül az annak megvalósítását segítő értékeket. Ezekre építkezve összeállítottuk a stratégiai térképet, amely rendszerbe foglalta a hivatal céljait.

A stratégiai műhelymunkán megfogalmazott értékek és célok lettek a további fejlesztési modulok sorvezetői, mert kijelölték azokat a legfontosabb irányokat, célokat, elvárásokat és prioritásokat, amik mentén a hivatal ügyfélszolgálati, felügyelt intézményeihez és partnereihez kapcsolódó folyamataiban az átalakítási és optimalizálási lehetőségeket kerestük és beépítettük.

A fejlesztési folyamat zárását az eredményességi és Balanced Ccorecard modulok jelentették, amelyek kiindulási alapjai szintén a stratégiai műhelymunka célkitűzései, irányvonalai voltak. Ezeket kellett kiegészíteni és összeilleszteni a többi fejlesztési modulban kialakult újabb célokkal és elvárásokkal, majd az elérendő célokhoz vezető akciókat, és a teljesítményt jól mérő mutatókat megfogalmazni. A kialakított mutatók nem csak a további teljesítmény mérését és a jelzőrendszeren keresztül a beavatkozás lehetőségét teremtik meg, hanem a rendszerbe foglalt és összeillesztett célokon keresztül a korábbi fejlesztési átalakításokat is figyelembe véve csatolnak vissza a mindennapi működés szintjén.

4. Horizontális szempontok teljesülése

A fejezetben bemutatjuk, hogyan járultak hozzá az egyes szervezetfejlesztési tevékenységek a vállalt horizontális szempontok teljesüléséhez.

4.1 Cél- és értékrend szerinti működés

A szempont kifejtése: Annak a felvállalása és nyilvánosságra hozatala, hogy az adott szervezeti célok miként teljesülnek, illetve a teljesülés eredményeinek a visszacsatolása a szervezeti működésbe. Dokumentálni szükséges a célok mérésének a módját. Az értékelésnek ki kell terjednie az ügyfelek és a belső munkatársak elégedettségének a nyomon követésére is.

Ellenőrzési dokumentumok a megvalósítás során: Teljesítmény és minőségértékelés dokumentációja.

Mely tevékenységben hogyan jelenik meg ezen fenntarthatósági szempont?

A fenti fenntarthatósági szempont az alábbi projektelemekben jelenik meg:

Diagnosztika, Főfolyamat-átvilágítás	A szervezeti működés belső és külső érintettjeinek (a Hivatal munkatársainak, intézményi partnereinek és lakossági ügyfeleinek) elvárásait és elégedettségét kérdőíves módszerrel mértük fel, a kiértékelt eredményeket dokumentáltuk és visszajeleztük. Mindez összhangban van a szervezeti célok teljesülésének nyilvánosságra hozatalával.
Stratégiai workshop	Ezen modul keretén belül történt meg az elégedettségi felmérések eredményeinek szóbeli visszajelzése a vezetőség felé, amely az érintetti elvárások mélyebb tudatosítását szolgálja. A modul során megfogalmazott küldetés-nyilatkozatra, értékrendre és főbb stratégiai szintű szervezeti célokra alapozva kerültek a későbbi lépések során a főbb szervezeti folyamatok átalakításra, amely biztosítja a célok és értékek beépülését a szervezet működésébe.
Eredményességi mutatószámok	Az eredményességi mutatószámok a célokat fordítják le számokká, amelyek elérését időkhöz lehet kötni, definiálni lehet részteljesítéseket, nyomon lehet követni a megvalósulásukat. Ezzel egy világos

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

	jelzőrendszert hoz létre arra vonatkozóan, hogy a kitűzött célok hogyan teljesülnek, hol tart adott időpontban az elérésük, mennyire épültek be a szervezet működésébe.
Balanced ScoreCard	A Balanced ScoreCard azért kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, mert nem csak arra helyezi a fókuszot, hogy milyen eredmények jönnek létre a szervezet működése következtében, hanem arra is, hogy milyen folyamatokat kell megváltoztatni és milyen belső szervezéseket kell elvégezni ahhoz, hogy az eredmények létrejöhessenek. A Balanced ScoreCard szemléletben kidolgozott mutatószámok a belső szervezési célok eredményességének mérését teszik lehetővé, elősegítik, hogy a cél- és értékrend szerinti működés ellenőrizhetővé váljon a szervezet vezetői számára.

4.2 A társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között

A szempont kifejtése: A szervezet által felvállalt célok értékorientációjában a szakterületet érintő egyes társadalmi értékek megjelenítése, illetve a célok nyilvánosságra hozatala. Az értékorientáció kiterjedhet a releváns szakterületi célok kiemelésére is.

Ellenőrzési dokumentumok a megvalósítás során: A közzétett szervezeti célok.

Mely tevékenységben hogyan jelenik meg ezen fenntarthatósági szempont?

A különböző projektelemek közül az alábbi két modul támogatja legmarkánsabban a fenntarthatósági szempont teljesülését:

Főfolyamat-átvilágítás	A főfolyamat elemzés során a hivatal működésének külső érintettjei által kiemelt elvárások, az ezek teljesülésével való elégedettség, valamint a feltárt kapcsolati jellemzők definiálják tulajdonképpen azon társadalmi értékeket, melyek a fejlesztési folyamat további lépéseiben a szervezeti célokba beépítésre kerültek.
Stratégiai workshop	A stratégiai műhelymunka során megfogalmazott küldetésnyilatkozat és értékrend közzététele támogatja a fenntarthatósági szempont megvalósulását. Ezen kívül a diagnózisra és a főfolyamatok feltérképezésére alapozva a hivatal közvetlen vezetése olyan stratégiákat alakított ki, amelyek reagálni tudnak a feltárt elvárásokra, társadalmi értékekre így növelve az érintettek (ügyfelek)

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

	<p>elégedettségét, ezáltal a szervezet sikerességét.</p> <p>Ez a lépés kulcsfontosságú volt abban, hogy a feltárt társadalmi értékek megjelenjenek a szervezeti célkitűzésekben, ezáltal becsatornázódjanak a szervezetfejlesztés további tevékenységeibe. Az ügyfelek számára értéket teremtő folyamatokat a későbbi modulok során a stratégiai workshopen megfogalmazott stratégiai céloknak való megfelelés figyelembe vételével alakítottuk át.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A teljesítményprizma, mint szervezetfejlesztési módszertan szerepe a fenntarthatósági szempont megvalósításában

A fenti modulokon kívül a teljes folyamat során az alkalmazott szervezetfejlesztési módszertan, a teljesítményprizma átfogóan támogatja a társadalmi értékek megjelenését a szervezeti célkitűzésekben, illetve a teljes fejlesztési folyamat során. A teljesítményprizma megközelítés szerint ugyanis a szervezetek működésének célja, hogy az érintettek elvárásait kielégítse, és ennek mentén értékeli a szervezet sikerességét is. Az értékteremtés tehát úgy valósul meg, hogy a szervezet érintetteinek elvárásai, vagyis a társadalmi értékek kielégülnek.

A polgármesteri hivatalok működésének és feladatainak törvényi keretei gyakorlatilag pontosan megnevezik azokat az érintetteket, akik számára a hivatalnak értéket kell teremtenie, akik elvárásait ki kell elégítenie. Ezen érintettek a következők:

- az önkormányzati tevékenységek mentén a **Képviselő Testület**;
- és az Önkormányzat által fenntartott **intézmények**;
- a hatósági tevékenységek mentén a **lakosság**; illetve
- mivel a hivatal is egy munkaszervezet, ezért az ott **dolgozók** szintén fontos érintettjei a hivatal munkájának.

Ezen érintettek a Hivatal működése szempontjából a leglényegesebbek, és akikre a Hivatal működése a legnagyobb hatással van. Ide sorolhatók még továbbá az állami felügyelő szervek, a városi civilek, illetve az itt megjelölt érintettek is tovább szegmentálhatók a helyi viszonyoknak megfelelően.

A stratégiaileg legfontosabb érintettek, az ügyfelek elvárásai (azaz a társadalmi értékek) áttekintése alapján a hivatal vezetése meghatározta az érintetti elvárásoknak való megfelelés stratégiai célkitűzéseit.

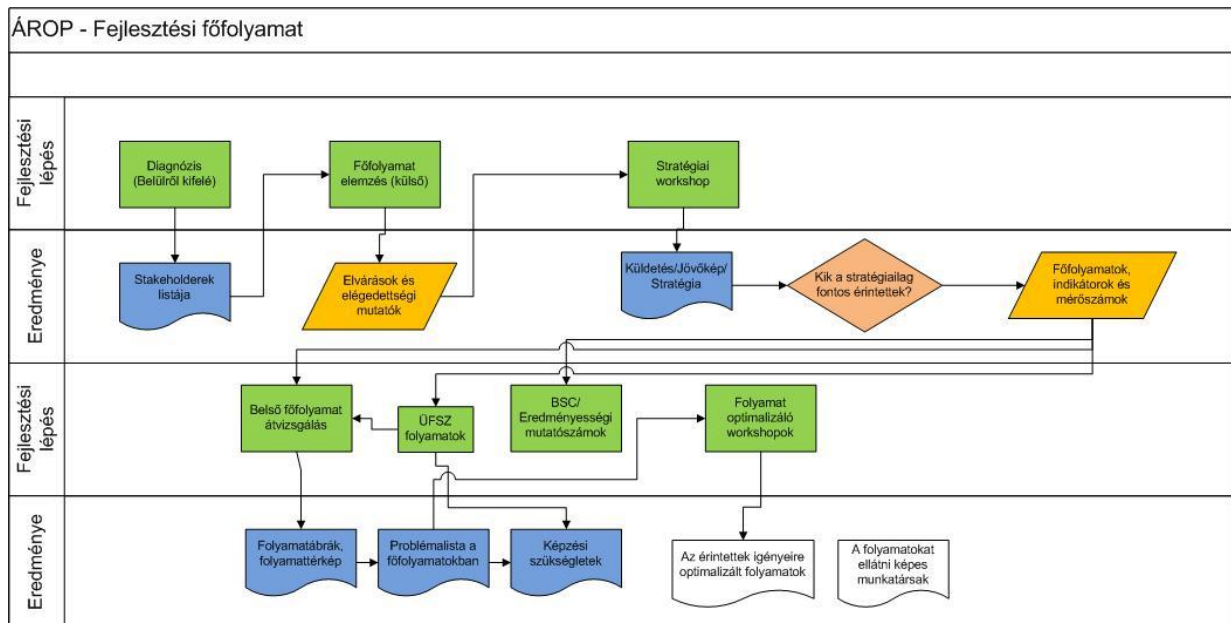
A szervezet működésének mélyebb vizsgálata (ügyfélszolgálati folyamatok, intézményi kapcsolattartás elemzése) során különböző módszerekkel azt vizsgáltuk meg, hogy a szervezet

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

jelenlegi folyamatai mennyire támogatják a kitűzött stratégia megvalósulását, hol kell az elemzett folyamatokon változtatni, vagy milyen új folyamatokat kell létrehozni ahhoz, hogy a stratégiát támogató szervezeti működés alakuljon ki.

Az eredményességi mutatószámokat és a kiegyenlített mutatószám-rendszert a fejlesztés korábbi lépései során kitűzött célokkal összhangban hoztuk létre. A meghatározott mutatószámok rendszeres mérése ilyen módon biztosítja, hogy a hivatal működése a feltárt társadalmi értékek szerint valósulhasson meg.

Az alábbi ábra összefoglalja a teljesítményprizma módszertanának Hivatalokra adaptált folyamatát:



5. A projekt során vállalt indikátorok teljesülése

A fejezetben bemutatjuk a gyömrői polgármesteri hivatal szervezetfejlesztésének vállalt indikátorait, és azok teljesülését az egyes tevékenységek során.

5.1 Átvizsgált folyamatok

5.1.1 Ügyfélszolgálati folyamatok

Folyamat megnevezése: Általános ügyfélszolgálat

- *Választás indoklása:* A folyamat átfogja az ügyfelek hivatalba érkezésének és irányításának folyamatát.
- *Átvizsgálás eredménye:* A hivatalt személyesen felkereső ügyfél először a portán kap tájékoztatást, hogy ügyével kit és hol keressen a hivatalban. Ezt követően felkeresi az irodát, ahová irányították, és megvárja, amíg az ügyintéző fogadni tudja. Az ügyintézővel való találkozás első lépéseként az ügyfél ismerteti az ügyét vagy problémáját, majd az ügyintéző mérlegeli, hogy jó helyen jár-e az ügyfél. Amennyiben jó helyen jár, elindítja az ügyintézés, ha azonban rossz irodát és ügyintézőt keresett fel, akkor továbbirányítja a megfelelő helyre.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről.

Folyamat megnevezése: Vezetői aláírás

- *Választás indoklása:* Az ügyintézéshez kapcsolódó egyik kulcs probléma a vezetői aláírásokra várás.
- *Átvizsgálás eredménye:* A hivatali ügyintézés az iktatást követően az adott ügy ügyintézőre történő vezetői kiszignálásával kezdődik el. Az ügyirat feldolgozásáról és az eljárás elindításáról írásban tájékoztatják az ügyfelet, amely értesítést vezetői szignálást követően küldenek ki. Az ügyirat feldolgozását követően kerül sor szükség esetén hiánypótlásra vagy további iratok beszerzésére, amiről további vezetői szignálással ellátott értesítést küldenek. A hiánypótlással beküldött iratok szintén az iktatástól kerülnek a hivatali ügyintézés rendszerébe. Az összes szükséges dokumentum

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

rendelkezésre állásakor hozza meg az ügyintéző az érdemi döntést, amelyről vezetői kiadmányozás után értesítik az ügyfelet. A folyamat ábráját lásd a 7.4 fejezetben.

- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről.

Folyamat megnevezése: Belső információáramlás

- *Választás indoklása:* A hivatal hierarchikus szintjei közötti tisztázatlanságokból adódó, az ügyfelek kiszolgálásában lecsapódó nem kellően hatékony működés felderítése.
- *Átvizsgálás eredménye:* A folyamat felírásakor a hierarchikus szinteket ábráztuk a képviselőikkel és a közöttük lévő kommunikáció irányát. A kommunikáció során gyakori, hogy sokszor nem a megfelelő információk jutnak el egyik szintről a másikra. Ennek vezetői oldalon tapasztalat nehézségei jelentek meg a stratégiai workshopon, az alsóbb szinteken az ügyintézők nehézségek pedig az ügyfelek kiszolgálásában jelennek meg például a vezetőktől való függésben a döntéshozás és aláírásokra várás esetében. A folyamat ábráját lásd a 7.4 fejezetben.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről.

5.1.2 Partnerek a döntéshozatalban

Folyamat megnevezése: Civil szervezetek döntéshozatalba bevonásának folyamata

- *Választás indoklása:* A folyamat fontossága nagy, mert a helyi civil élet igen jelentős, a jelenlegi politikai vezetés nagy része is civilekből áll (Gyömrő 2000 Kör).
- *Átvizsgálás eredménye:* . A folyamat jelenleg működik, a civilek és az Önkormányzat között a kapcsolat jó, bár inkább reaktív, mint proaktív. A folyamat jelenleg intuitív módon működik, nincs dokumentálva, szabályozva.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése során megvalósított Partnerek döntéshozatalba való bevonásáról.

Folyamat megnevezése: A lakosság döntéshozatalba bevonásának folyamata

- *Választás indoklása:* A demokratikusság intézményének fenntartásához alapvető jelentőségű ez a folyamat.
- *Átvizsgálás eredménye:* . Az Önkormányzat működésébe jelenleg a lakossági vélemények több úton keresztül is becsatornázódnak a kötelező, törvényileg előírtakon kívül is. Ez

a folyamat azonban nem dokumentált, így inkább intuitív módon, szokásjog alapján működik.

- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése során megvalósított Partnerek döntéshozatalba való bevonásáról.

5.2 Átalakított folyamatok

5.2.1 Ügyfélszolgálati folyamatok

Folyamat megnevezése: Belső információáramlás

- *Választás indoklása:* Az egyes hierarchikus szintek szerepének és alapvető feladatainak letisztítása.
- *Átalakítás eredménye:* A hierarchia legfelső szintjén (Alpolgármester, Jegyző és Aljegyző) a célok kijelölése történik meg. A következő szinten (Jegyző és osztályvezetők) történik meg a célok részcélokra bontása, továbbá a feladatok és határidők kijelölése. Az osztályvezetők feladat ezután a célok, feladatok és határidők kommunikálása és delegálni az ügyintézők felé. A feladatok végrehajtását elsősorban az osztályvezetők, másodsorban a jegyző és az aljegyző ellenőrzik, amelyekről beszámolnak az alpolgármesternek. A folyamatbeli szereplők feladatainak letisztításával minden hierarchikus szinten azok a feladatok maradnak, amelyeket érdemes ott tartani. Az ügyfelek kiszolgálása esetében ehhez kapcsolódó változások a felsőbb szintekről elérhető információk tovább adására rendszeresített és zavarásoktól védett csoportterkezetek szervezetése és tartása, amelyeken az osztályvezetők illetve az aljegyző el tudják mondani az aktuális célokat, és ki tudják osztani a megoldandó feladatokat. Ezek a megbeszélések hivatottak a beosztottak tájékoztatására és ezzel párhuzamosan a vezetők tehermentesítésére, így fontos ezeknek a megbeszéléseknek megfelelő kereteket teremteni. A folyamat ábráját lásd a 7.4 fejezetben.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről.

5.2.2 Partnerek a döntéshozatalban

Folyamat megnevezése: Civil szervezetek döntéshozatalba bevonásának folyamata

GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

- *Átalakítás eredménye:* . A folyamat lépéseit dokumentáltuk, sztenderdizáltuk, így a folyamat mérhetővé és sztenderd módon megismételhetővé vált.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Partnerek döntéshozatalba való bevonásáról.

Folyamat megnevezése: A lakosság döntéshozatalba bevonásának folyamata

- *Átalakítás eredménye:* . A folyamat lépéseit dokumentáltuk, sztenderdizáltuk, így a folyamat mérhetővé és sztenderd módon megismételhetővé vált.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Partnerek döntéshozatalba való bevonásáról.

5.2.3 *Balanced Score Card*

Folyamat megnevezése: Vezetői mérési folyamat

- *Átalakítás eredménye:* Mivel a szervezet eddig nem rendelkezett a szervezeti teljesítményt mérő mutatószám rendszerrel, ezért ez a folyamat újonnan lett kialakítva. A folyamat célja, hogy a teljesítménymérő számokból konkrét fejlesztési akciókat tudjon generálni a Hivatal vezetése.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Gyömrő Polgármesteri Hivatalának készített Balanced Score Cardról.

5.3 Bevont főállású munkavállalók

A szervezetfejlesztési folyamat kezdetén, a diagnózis készítésébe vontunk be 41 főállású munkavállalót, ami a munkavállalók **60,3%-át** teszi ki. A diagnózis kialakításakor célunk volt a hivatal működésének lehető legteljesebb megértése.

A munkavállalók bevonását a dolgozói elégedettségi kérdőív felvételével értük el és igazoljuk. A pályázati elvárás a dolgozók 35%-ának bevonása volt, a statisztikai relevancia és reprezentativitás miatt azonban az adatgyűjtésnél 86%-os lefedettséget értünk el, ezért az elvárást túl is teljesítettük.

5.4 Bevont partnerek

A szervezetfejlesztési tevékenység során összesen **12 partner** bevonását vállaltuk. Ezt a következő bontásban teljesítettük.

A Főfolyamat átvilágítás során az intézményi elégedettségi kérdőívek felvételével vontuk be a Hivatal partnereit, így ebben a modulban a teljes körű lefedettségre való törekvés következtében összesen **12 partnertől** érkezett vissza kitöltött kérdőív.

Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás vizsgálata során az intézmények képviselőinek részvételével bevontuk mind a **10** felügyelt intézményt, így a bevont partnerek száma összesen 12.

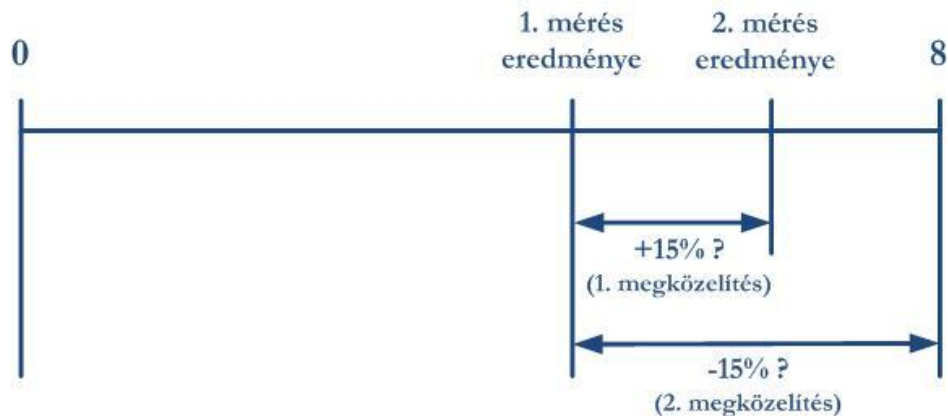
- Városi bölcsőde és Gyermekközpont
- Bóbita Óvoda (1 tagintézménnyel)
- Mesevár Óvoda
- Arany Óvoda
- Weöres Sándor Általános Iskola és Művészeti Iskola
- Teleki László Gimnázium és Informatikai Szakközépiskola
- Fekete István Általános Iskola és Szakiskola
- II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola
- Petőfi Sándor Művelődési Ház
- Gyömrő és Térsége Víziközmű
- Gyömrői TűF Nonprofit Kft.
- Gyömrő és környéke Szociális Szolgáltató Központ

5.5 Ügyfél-elégedettség növekedése

A hivatal ügyfeleinek elégedettségét kérdőív segítségével mértük meg. Az első, kiinduló mérést a szervezetfejlesztés kezdetén, a főfolyamat elemzés részeként végeztük el, a második, visszakövető mérést pedig a szervezetfejlesztési modulok megvalósítását követően.

Az alábbi rajz az elégedetlenség csökkentési stratégiához jó szemléltető.

**GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**



A kérdőívezés alatt összesen 53 db kérdőív érkezett vissza a két forduló alatt. A következő táblázatban összefoglaljuk az ügyfél-elégedettségi mérések eredményeit.

Intézményi elégedettség tényezői	1. mérés	2. mérés	Az elégedettség növekedése (az elégedetlenség csökkenése)
Az ügyintézés egyszerűsége	7,38	7,56	29,03%
Előzetes információnyújtás a különböző ügyek intézésének módjáról és szükséges dokumentumokról	6,87	7,14	23,89%
Az ügyintéző szakértelme	7,74	7,85	42,31%
Az ügyintézés gyorsasága	6,88	7,14	23,21%

Az ügyfél elégedettség változás mérésének két fő stratégiáját alkalmazhatjuk. Az egyik az elégedettség növekedésének mérése, a második pedig az elégedetlenség csökkenésének mérése. E kettő között alapvetően csak szemléletbeli, és statisztikai különbségek vannak.

Mivel az elégedettség nem lineárisan növekvő változó, hanem ebben a tényezőben is tapasztalható plató hatás, így a változó statisztikai jellegzetességei és az ügyfél szemlélete meghatározza, hogy mely stratégiát célszerű alkalmazni.

Gyömrő Város Polgármesteri Hivatalánál már az első mérés magas eredményeket mutatott, így közel a plató környékén voltak az eredmények. A stratégiaileg fontos lakossággal kapcsolatosan nagyobb fontossággal bír az elégedetlenség csökkenése, mint az egyébként is magas elégedettség növelése, mert ez utóbbiban realisabb célok tűzhető ki.

6. Összefoglalás

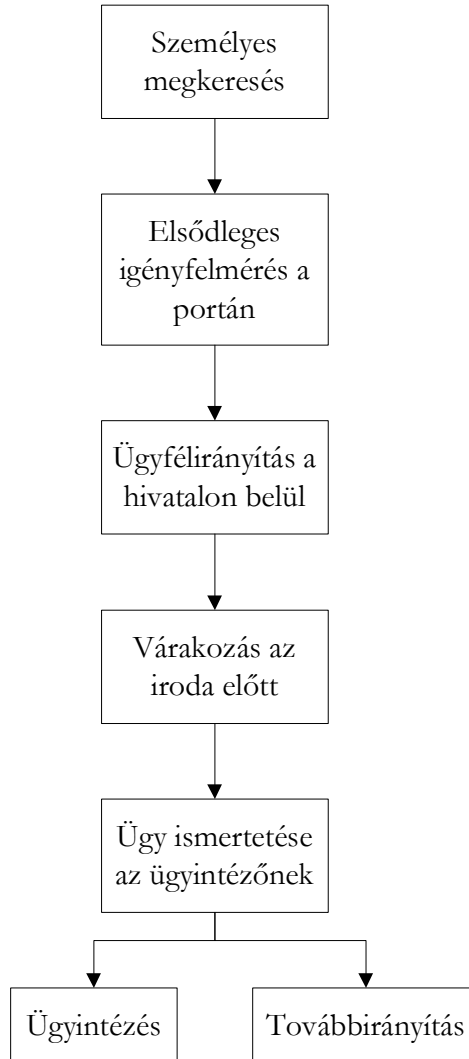
Az áttekintett eredményeket az alábbi táblázatok foglalják össze:

Projektelemekek szervezetfejlesztési eredményei	Társadalmi fenntarthatóság szempontjai	
	<i>Cél- és értékrend szerinti működés</i>	<i>Társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között</i>
Diagnosztika	Munkatársak elégedettségének mérése	
Főfolyamat-átvilágítás	Intézményi és ügyfél-elégedettség mérése	Külső érintettek elvárásainak megismerése
Stratégiai workshop	Visszacsatolás a szervezet vezetői felé, cél- és értékrend megfogalmazása	Stratégiai célkitűzések kijelölése az érintettek elvárásai alapján
Ügyfélszolgálati folyamatok		
Felügyelt intézmények		
Eredményességi mutatószámok	Eszközrendszer kidolgozása a szervezeti célok teljesülésének, az értékek megvalósulásának mérésére	
Balanced Score Card		
Projektzárás		

7. Mellékletek

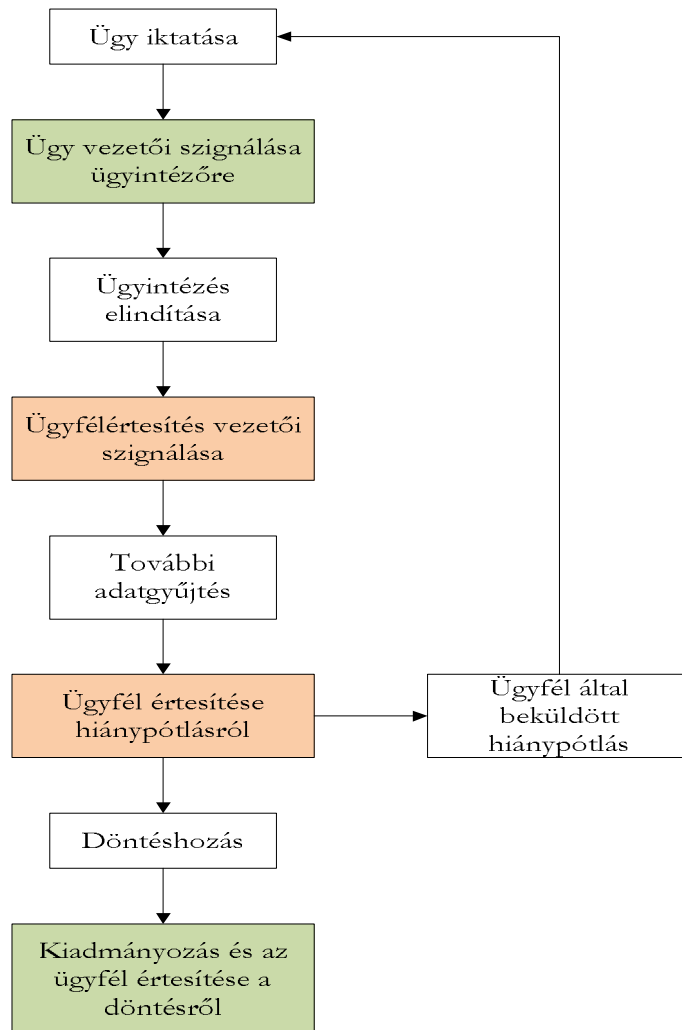
Az átvizsgált és átalakított folyamatok ábrái

Általános ügyfélszolgálati folyamat



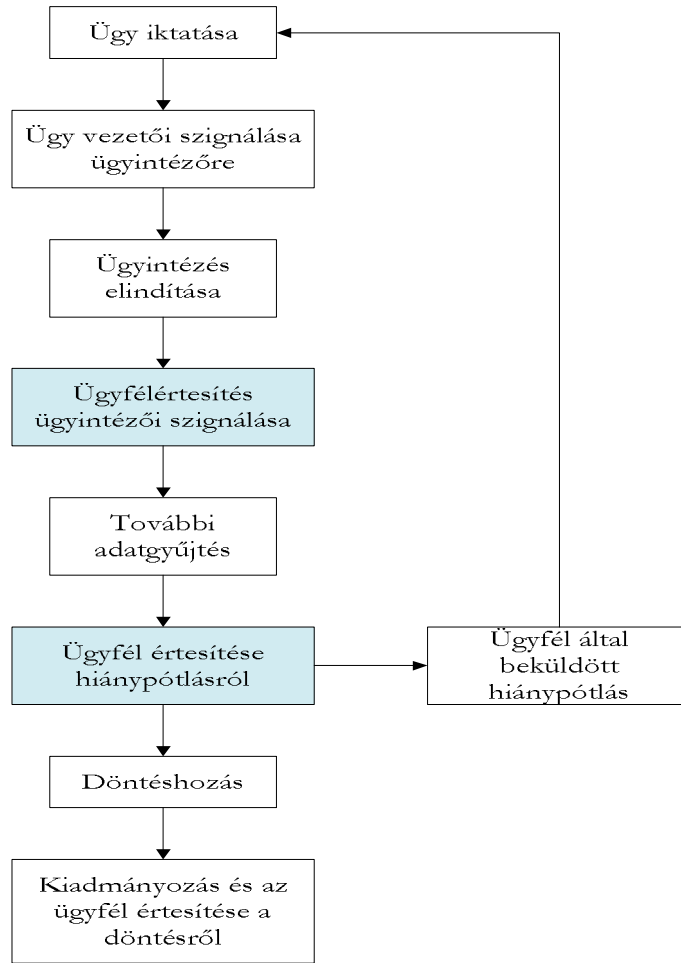
Vezetői aláírás folyamata

Jelen állapot



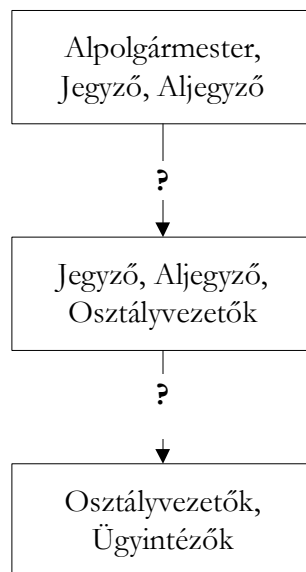
**GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**

Javasolt átalakítás



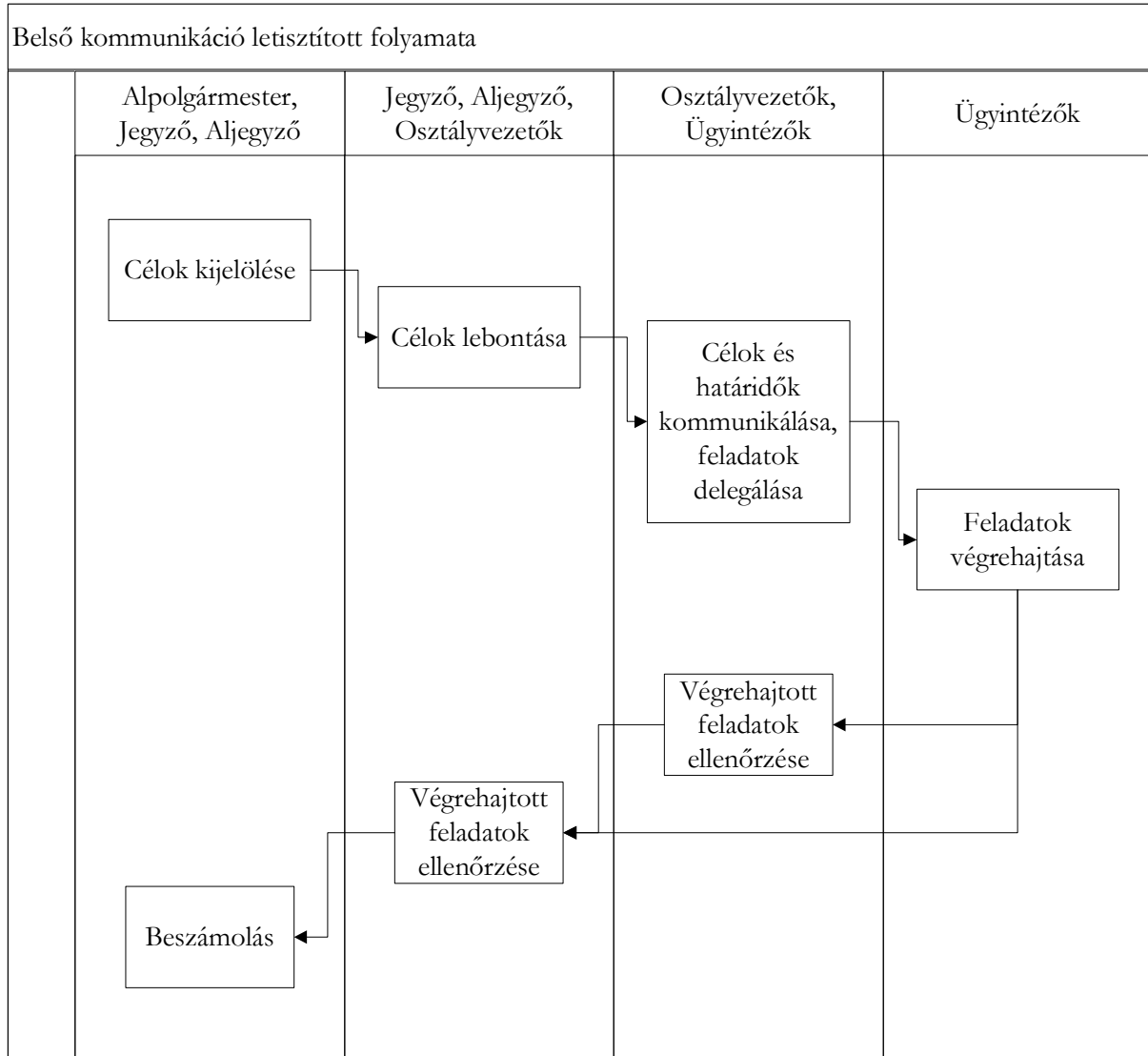
Belső információáramlás folyamata (egyszerűsített ábra)

Jelen állapot



GYÖMRŐ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM

Javasolt átalakítás



Vezetői mérési folyamat

Kialakított folyamat ábrája

