



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

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



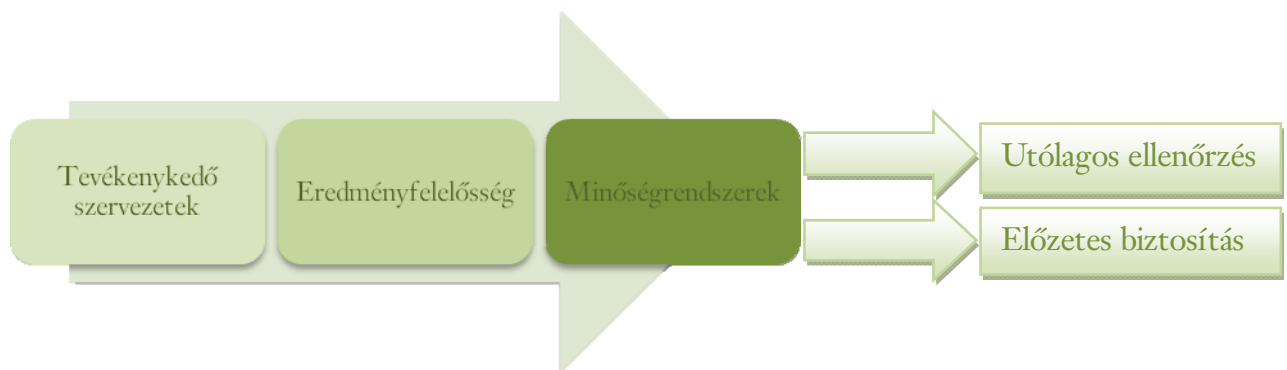
# MŰKÖDÉSI RENDSZERELEMZÉS

~ Vezetői Összefoglaló ~

MEGBÍZÓ: BUDAPEST FŐVÁROS VII. KERÜLET ERZSÉBETVÁROS  
ÖNKORMÁNYZATA  
ELEMZÉSBEN RÉSZTVEVŐK: HIVATALBAN DOLGOZÓK

## AZ ELEMZÉSRŐL RÖVIDEN

Véleményünk szerint 4 nagy állomása van minden munkaszervezet fejlődési folyamatának, amelyek hasznossági sorrendbe rendezve a következők: **tevékenykedő–, eredményfelelősséggel dolgozó–, minőségrendszerben dolgozó** szervezetek, majd **folyamatrendszerek**. Továbbá a folyamatrendszerek két extrém típusba rendezkedhetnek be: előzetes biztosítás vagy utólagos ellenőrzés rendszerébe. Mivel ezek az állomások értelemszerűen keverednek egymással, nem mondható az el egyetlen munkaszervezetről sem, hogy tisztán valamelyik csoportba tartozik, de mérhető az, hogy az egyes állomások ismérveiből mennyi található meg jelenleg az Önök munkaszervezetében.



## MELYEK AZOK AZ ISMÉRVEK, AMELYEK ALAPJÁN A MUNKATÁRSAIK ÁLTAL KITÖLTÖTT KÉRDŐÍVEKET ÖSSZEÁLLÍTOTTUK?

**Tevékenykedő** szervezetekre gondolunk akkor, amikor tipikusan azokat a közösségeket akarjuk leírni, amelyekben például még mindig megengedettek a kifogások, a szívességkultúra, a látszólagos cselekvőkényszer, vagy a sejtéseken alapuló döntések. A rendszerváltás előtti szervezetek tipikusan erre a működési



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

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



rendszerre voltak berendezkedve, hisz egyetlen cél volt: teljesíteni az előírt mennyiségi paramétereket.

A minőség diktatúrája sokkal később került szem elé, és pontosan ezért a következő – fejlettebb – csoport az **eredményfelelősséggel dolgozó** szervezeteké, amelyekben már nem csak a mennyiség, a munkában eltöltött órák száma a fontos, hanem az eredmény, amiért dolgoznak.

Az, hogy hogyan érik el az eredményt ismét egy újabb fejlődési lépcsőn található: a **minőségrendszerben működő szervezetek** lépcsőjén. Ezekben a közösségekben az eredmény elérésén kívül szemmel tartják azt is, hogy ne csupán az eredmény legyen minőségi, hanem az odáig vezető út minden lépése.

**A folyamatrendszer**, mint fejlődési szint, talán a legmegfoghatóbb és mérhetőbb mindegyik rendszer közül. Egyszerűen arról van szó, hogy amíg emberek dolgoznak egy szervezetben, addig hibák mindig lesznek, a kérdés csupán az, hogy mi a hozzáállása a munkatársaknak. Ha feltételezzük azt, hogy a cselekvés előtti gondolkodás segít lecsökkenteni a hibák előfordulásának valószínűségét, máris megéri őket arra buzdítani, hogy gondolkozzanak egy-egy feladat előtt. *Az előzetes biztosítási rendszerekben* egyetlen főszabály van: mindig előtte gondolkodunk, és kontrollpontok segítségével biztosítjuk, hogy terv szerint haladjunk. *Az utólagos ellenőrzési rendszerek* főszabálya, mint ahogy a neve is sejteti, az ellenőrzés, majd az ellenőrzést követően a hibák javítása. Nem állítjuk, hogy működhet munkaszervezet úgy, hogy csak az előzetes biztosítás rendszere létezik benne, hanem azt, hogy a kettő keveréke az egészséges. A keverék pedig akkor igazán sikeres, ha az előzetes biztosítás javára dől a mérleg nyelve.



## EREDMÉNYEK ÉS JAVASLATOK

### 1. TEVÉKENYKEDŐ / EREDMÉNYFELELŐS / MINŐSÉGRENDSZERBEN DOLGOZÓ SZERVEZETEK

A **tevékenykedő** szervezetekre vonatkozó állításokat átlagosan 27,85%-ban gondolták jellemzőnek a saját munkaközösségükre az Erzsébetvárosi hivatalban dolgozók. A legtöbb igaz válasz ezekre az állításokra vonatkozott:

*„A munkatársak tevékenykednek a munkaszervezetben, nem pedig eredményeket akarnak elérni.”*

*„A munkaszervezetben kialakult kultúrája van a kifogásoknak, mindent meg lehet magyarázni, hogy miért nem működik.”*

*„A munkaszervezetben helyezkednem kell, hogy jó legyen a megítélésem a munkatársak körében, nem pedig az elért eredményeim minősítenek.”*

Ezek tükrében **azt tanácsoljuk** Önöknek, hogy elsősorban tegyék világossá mindenki számára azt, hogy mi a célja az adott munkakörnek, amit betölt, mit miért tesz, és, hogy az eredmények, amiket elér, bírálhatóak, felelősségre vonhatóak.

A kifogások legjobb ellenszere, ha első lépésben a vezetők megpróbálják biztosítani a szükséges eszközöket, amikkel a munka zavartalanul elvégezhető. Ezek után joggal elvárható, hogy semmilyen akadálya ne legyen a megvalósításnak.

A harmadik kiemelt állítás, miszerint helyezkedni kell, ahhoz, hogy elismerjék a munkatárs egyéni értékét, ugyancsak visszavezethető oda, hogy a megkérdezettek nem ismerik pontosan mi az oka és célja annak, amit csinálnak, és nem ismerik egymás munkafolyamatait teljes egészében. Erre azt javasoljuk, hogy készüljön egy dokumentum, amiben mindenkinek fel vannak tüntetve a munkaköri leírásának legfontosabb pontjai és elvárt eredményei; majd ez a dokumentum legyen transzparens mindenki számára.



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

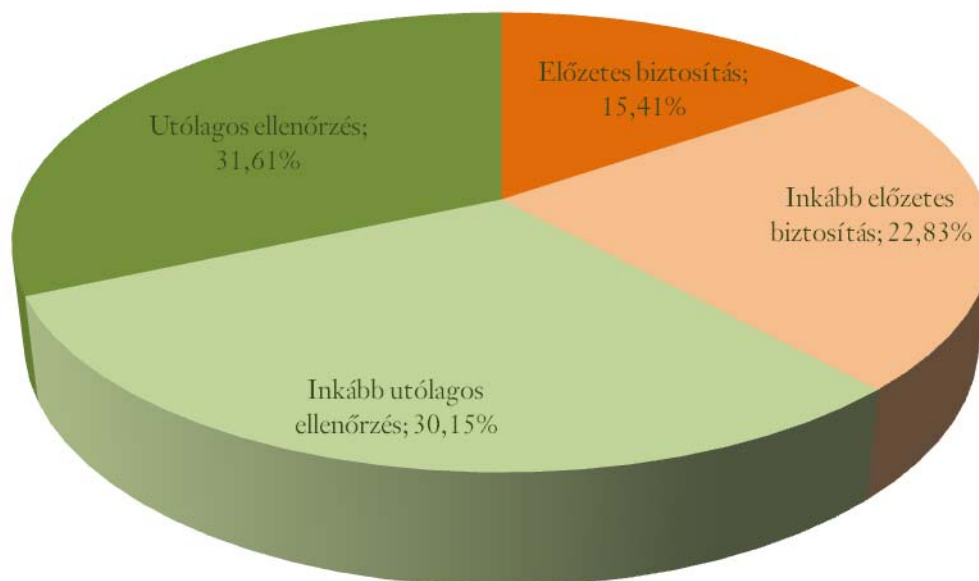
Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



A megkérdezettek az **eredményfelelősséggel és minőségrendszerben dolgozó szervezetekre** vonatkozó állításokat nagyon nagy arányban elfogadták: átlagosan 82,15 illetve 81, 60 százalékban gondolták azt, hogy a felsorolt állítások megállják a helyüket az Erzsébetvárosi Önkormányzatnál is. Mivel ezek ilyen jó arányok, nem látjuk szükségesnek bármelyik kérdést is részletesen tárgyalni, hisz mindegyiket legtöbbször elfogadták.

## 2. ELŐZETES BIZTOSÍTÁS VS. UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS

Az előzetes biztosítás és utólagos ellenőrzés viszonyát a hivatalban ügy próbáltuk felmérni, hogy ellentétes mondatpárokat helyeztünk egymással szembe: az egyik előzetes biztosítási logika szerint helyesnek gondolt – a másik utólagos ellenőrzési rendszer szerint helyesnek vélt állítás volt. A válaszadónak el kellett dönteni inkább melyik oldalra hajlanak a körülötte zajló események, melyiket gondolja közelebbinek a valósághoz. Ezeket a relatív válaszokat számokra fordítva ezeket tapasztalhattuk:



Tehát, dominálnak azok a helyzetek, amelyek utólagos ellenőrzésre alapulnak, és úgy biztosítják, hogy meglegyen az elvárt eredmény, minőség szint, vagy ügyfél elégedettség.

A következő táblázat, a SWOT analízisre emlékeztetve, összefoglalja azokat az állításokat, amelyeket kiemelkedő számban támogattak a megkérdezettek. Az előzetes biztosítás szempontjából vizsgálja meg annak erősségeit és gyengeségeit, valamint a lehetőségeket és veszélyeket, amelyeket az Önök szervezetében kialakult rendszer magában rejt.

Előzetes biztosítás	<p><b>Erősségek</b></p> <p>A munkaszervezet munkatársai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• azt állítják, hogy tudatosan tesznek azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértésük</li> <li>• úgy látják, hogy a leggyakrabban használt vezetői eszköz a szabályalkotás, sztenderdizálás, és nem a feladat osztogatás</li> <li>• szerint, a cselekvéseiket megelőzi a gondolkodás</li> <li>• ha hibát követnek el, próbálják úgy kijavítani, hogy az többé ne forduljon elő</li> </ul>	<p><b>Lehetőségek</b></p> <p>A munkaszervezet munkatársai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• összességében úgy érzik, hogy munkaszervezetük előzetes biztosítás rendszerében működik</li> <li>• úgy látják, hogy a vezetők tudatosan tesznek azért, hogy ők szakmailag fejlődjenek</li> <li>• szerint, vannak esetek, amikor elvárják tőlük, hogy javaslatot tegyenek a döntések meghozatalakor</li> <li>• úgy érzik, hogy inkább a probléma megelőző képességük jó, mintsem a problémamegoldó</li> <li>• válaszaiból kiderül, hogy fontos számukra meghaladni a felettes vagy az ügyfél által elvárt minőség szintet</li> </ul>	Inkább előzetes biztosítás
Utólagos ellenőrzés	<p><b>Gyengeségek</b></p> <p>A munkaszervezet munkatársai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szerint, csak a vezetők gondolkodnak</li> <li>• azt gondolják, hogy vannak olyanok, akik akkor sem kérdeznak, amikor nem értenek valamit, vagy nincsenek minden releváns információ birtokában</li> <li>• azt hiszik, hogy a szabályalkotás, sztenderdek készítése, csak a vezetők privilégiuma lehet</li> <li>• szerint, a munkatársaik mindennapi munkája többségben a hibák kijavítására épül</li> <li>• azt állítják, hogy a munkájukhoz szükséges eszközöket a vezetők nem biztosítják következetesen</li> </ul>	<p><b>Veszélyek</b></p> <p>A munkaszervezet munkatársai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• úgy érzik, hogy a hivatalban dolgozók többsége nem uralja a saját folyamatait</li> <li>• szerint, ugyanazokat a hibákat többször is elkövetik</li> <li>• azt hiszik, hogy a hivatalban akkor gondolkoznak az emberek, ha hibát találnak és azért, hogy kijavítsák azokat</li> <li>• úgy látják, hogy az elvárt eredményt csak többszöri hibajavítás után tudják elérni</li> <li>• úgy érzik, hogy a felettesek tudják igazán mit hogyan kell tenni, és nem annak kell tudni aki az adott munkafolyamatot végzi</li> </ul>	Inkább utólagos ellenőrzés



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

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



A felmérésből kiderült, hogy a megkérdezettek...

- *úgy érzik, hogy a hivatalban dolgozók többsége nem uralja a saját folyamatait*
- *úgy érzik, hogy a felettesek tudják, hogy igazán mit hogyan kell tenni, és nem annak kell tudni, aki az adott munka folyamatot végzi*

Mi azt javasoljuk, hogy...

Két oka lehet annak, ha valaki nem uralja a saját folyamatát: nem tudja, hogy melyek a folyamatai, vagy nem eredményekben gondolkodik. Nyilvánvalóvá kell tenni a munkavállalóknak, hogy nem feltétlenül csak a főnöknek kell tudni egy-egy munkakör pontos elvárásait és eredményeit, tehát minél előbb közös egyeztetés alapján meg kell határozni mindenkinek a pontos munkafolyamatát és az elvárt teljesítményszintet. Teret kell adni a javaslatoknak, azaz ha tudnak egy jobb módszert arra, hogy egy adott folyamatot hogyan lehet gyorsabban, egyszerűbben elvégezni, legyen lehetőségük ezt akár rendszeresített formában is megtenni. A proaktív hozzáállást, javaslattevési kultúra meghonosítását csak következetes elvárási rendszerrel lehet elérni. Bizonyos műszerfalak alapján lehet azt például követni, hogy kitől milyen eredményt várnak el és ellenőrizni, hogy az eredmények teljesítve lettek-e.



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

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



A felmérésből kiderült, hogy a megkérdezettek...

- *azt hiszik, hogy a szabályalkotás, sztenderdek készítése, csak a vezetők privilégiuma lehet*

Mi azt javasoljuk, hogy...

Érdemes lenne a belső folyamatokra sztenderdeket készíteni, amelyeket az adott munkakörben dolgozó készíthetne el. A közszférában a munkafolyamatok jellegzetessége, hogy külső szabályok és sztenderdek határozzák meg őket, és a felmérésünkből az is kiderült, hogy az Erzsébetvárosi Hivatalban dolgozók fogékonyak arra, hogy sztenderdek és szabályok szülessenek.



A felmérésből kiderült, hogy a megkérdezettek...

- *a megkérdezettek szerint, a munkatársaik mindennapi munkája többségben a hibák ki javítására épül;*
- *úgy látják, hogy az elvárt eredményt csak többszöri hiba javítás után tudják elérni;*
- *a megkérdezettek szerint, ugyanazokat a hibákat többször is elkövetik;*
- *azt hiszik, hogy a hivatalban akkor gondolkoznak az emberek, ha hibát találnak és azért, hogy ki javítsák azokat;*

Mi azt javasoljuk, hogy...

Mindezekre az lehet egy megoldás, hogy csináljanak hibanaaplózást, azaz hogy milyen hibák fordulhatnak elő egy sztenderd munkafolyamatban, amely legyen mindenki számára elérhető és javítható/frissíthető. Ha egy-egy tipikusnak mondható folyamatban összesíteni tudják, mire kell nagyon odafigyelni, kiküszöbölhetőek lennének az örökösen ismétlődő hibák. Ráadásul, ha egy új munkatárs érkezik, az adott munkakört már úgy tudná elfoglalni, hogy minden hasznos tanács le lett dokumentálva, amire fokozottan oda kell neki figyelni.



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

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



A felmérésből kiderült, hogy a megkérdezettek...

- *azt gondolják, hogy vannak olyanok, akik akkor sem kérdeznek, amikor nem értenek valamit, vagy nincsenek minden releváns információ birtokában*

Mi azt javasoljuk, hogy...

Egyik lehetséges magyarázata ennek az eredménynek az, hogy azért nem kérdeznek a munkatársak, mert a hierarchikus viszonyok nem olyanok, hogy ez akadálytalanul megtörténjen. Mint ahogy már azt javasoltuk, nagyon fontos lenne, ha egy transzparens szervezeti reform létrejönne, amelyben az ügyfél – szállítói kapcsolatok kapják a fő hangsúlyt, és nem a főnök – beosztott szerepek a meghatározóak.

Ugyanakkor azt is javasoljuk, hogy a gyakran ismétlődő kérdések elkerülése végett hozzanak létre egy olyan közösségi platformot, oldalt, ahova, ha van valami változás (törvények, rendeletek, stb.) ami többeket érint, fel lehetne tölteni ezeket. Így mindenkinek önálló kötelessége lenne a kérdéseire megtalálni a válaszokat.



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

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



## KÜLÖNBSÉGEK A HIVATALOK KÖZÖTT ELŐZETES BIZTOSÍTÁS – UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS SZEMPONTJÁBÓL

Az I. számú Mellékletben megtekinthető az, hogy milyen mértékben változik a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységeiben az előzetes biztosítás – utólagos ellenőrzés aránya. A szervezeti egységek csökkenő sorrendben vannak feltüntetve, aszerint, hogy mennyire elterjedt bennük az utólagos ellenőrzéssel való azonosulás. Mint azt korábban szemléltettük, az Erzsébetvárosi Hivatal aggregát szinten túlnyomó részt Utólagos Ellenőrzés rendszerében működik, és ezt részekre bontva is tapasztalhatjuk: egyetlen szervezeti egység sem lépi át az 50%-os küszöböt, ha összeadjuk az *Előzetes biztosítás* és *Inkább előzetes biztosítás* sávokat. Tehát egyik alegységről sem mondható el, hogy inkább előzetes biztosításban működik és kevésbé utólagos ellenőrzésben, de megpróbálhatjuk azonosítani azokat, amelyeknél veszélyesen dominál az utólagos ellenőrzéssel való azonosulás, már-már felbillentve az egységen belüli egyensúlyt; majd azokat, amelyekben az arány jobb és közelebb áll az elérni kívánt célhoz.

Mivel nincs arról empirikus bizonyítékunk még, hogy az szélső válaszok számszerűen milyen viszonyban vannak a középső válaszokkal, nem súlyoztunk akkor, amikor a zöld területek összege alapján állítottunk rangsort. Az általános nézet az, hogy ha a zöld területek túlnyomó részt vannak jelen, az a vizsgált egység (vagy alegység) szempontjából hátrányos és fontos lenne mielőbb ezen változtatni, megoldásokat keresni. Az Erzsébetvárosi Hivatalban kimagaslóan az Okmányirodában, az EU Integrációs és Informatikai Csoportban valamint a Személyügyi Csoportban gondolták azt a megkérdezettek, hogy mindennapi munkájukat átszövik az utólagos



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

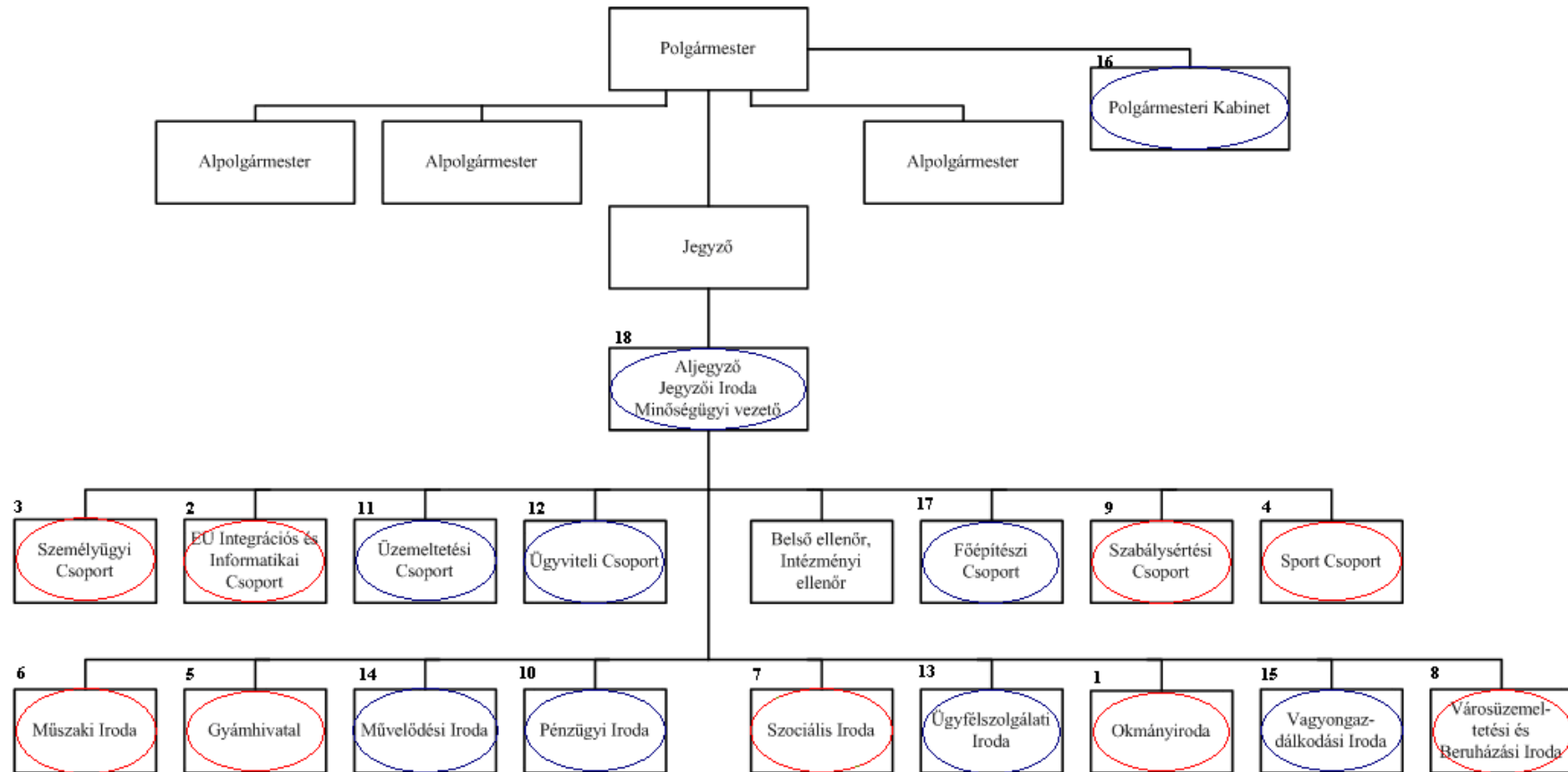
Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



ellenőrzés okozta nehézségek, hogy sokszor azon veszítenek el sok időt és energiát, hogy a hibákat javítják, és hogy nem tudják vagy nincs rá kapacitásuk, hogy a hibákat gondolkodás és odafigyelés útján megelőzzék.

A legkevésbé utólagos ellenőrzés terhe alatt működő szervezeti egységek a Jegyzői Iroda, a Főépítészeti Csoport valamint a Polgármesteri Kabinet. Ezek a szervezeti egységek sincsenek tökéletes egyensúlyban a két fejlődési szint között, de nagyon közel vannak az 50%-os küszöb eléréséhez. Arra a kérdésre, hogy miért pont ezek a szervezeti egységek azok, amelyek az átlagnál jobban teljesítenek sajnos nem áll módunkban érdemi választ adni, mert nem ismerjük a Hivatal belső működését, a kialakult erőviszonyokat sem a részletes munkafolyamatokat. Megkockáztathatjuk azt a magyarázatot, hogy ellentétben az Okmányirodával, ahol minden folyamatnak pontos feltételei és lépései vannak és éppen emiatt azonnal és gyakrabban fény derül a hibára, a Jegyzői Irodában vagy a Polgármesteri Kabinetben több mozgásterük van a munkatársaknak, ezért jobban tudják optimalizálni folyamataikat.

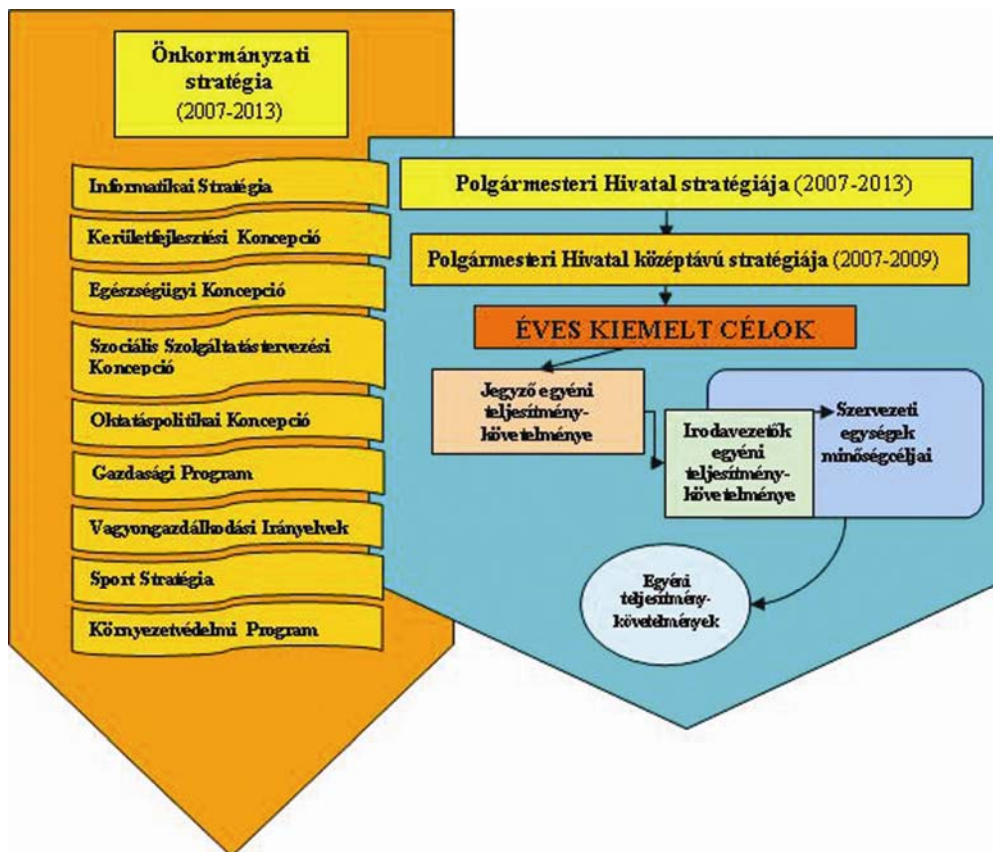
A Hivataltól származó szervezeti diagramon bejelöltük azokat a szervezeti egységeket, amelyeknél kimagaslóan nagy az utólagos ellenőrzés aránya, és érdemes lenne azokban az egységekben a munkatársakkal közösen megkeresni ennek forrását valamint megoldását minél előbb. Ezeket piros körökkel jelöltük meg. Második körben érdemes lenne a kék körökkel megjelölt alegységekben is átalakítani a folyamatokat úgy, hogy kevésbé legyenek az utólagos ellenőrzés jegyében működő munkaközösségek.



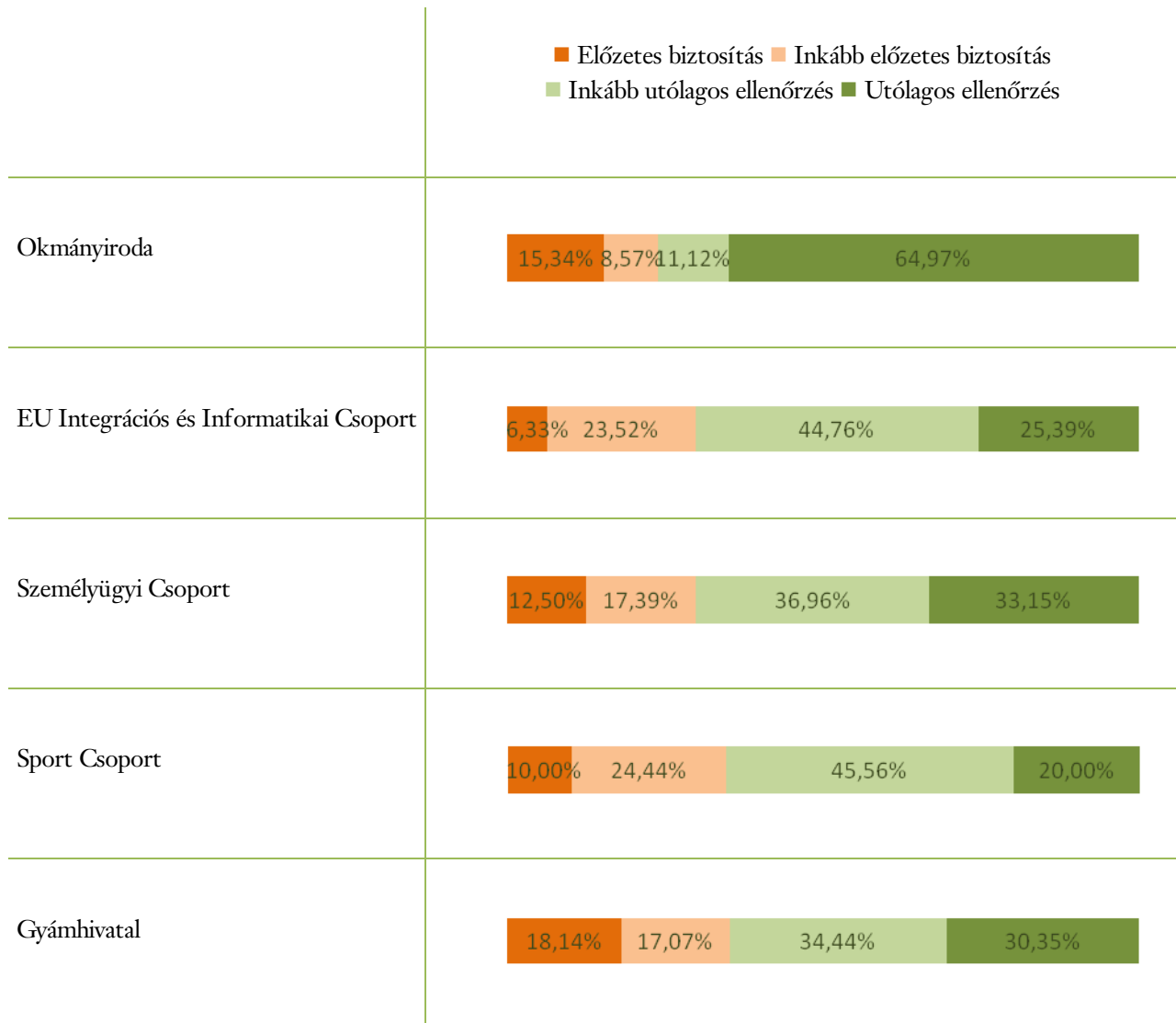
Forrás: Erzsébetváros Önkormányzata

## HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIÁBA VALÓ ILLESZKEDÉS

Az alábbi ábrán szerepel az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal közös, hosszú távú stratégiájának térképe, melyet évekkel ezelőtt terveztek meg és készítettek el. Véleményünk szerint az eredeti tanulmányban („Működési Rendszerelemzés”) valamint a jelen tanulmányban („Vezetői Összefoglaló”) szereplő tanácsok és javaslatok teljes terjedelmükben beépíthetők a megadott tervbe. Három ponton is jól érzékelhető, hogy az általunk javasolt megoldások elősegíthetnék a stratégiai célok megvalósítását: az irodavezetők egyéni teljesítménykövetelménye, a szervezeti egységek minőségcéljai, valamint az egyéni teljesítményszint követelmények elérésében fontos eszközök lehetnek.



## I. MELLÉKLET: A szervezeti egységek rangsora utólagos ellenőrzés szempontjából









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

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 3.A.1 /A-2008-0009



## TARTALOMJEGYZÉK

AZ ELEMZÉSRŐL RÖVIDEN .....	2
MELYEK AZOK AZ ISMÉRVEK, AMELYEK ALAPJÁN A MUNKATÁRSAIK ÁLTAL KITÖLTÖTT KÉRDŐÍVEKET ÖSSZEÁLLÍTOTTUK? .....	2
EREDMÉNYEK ÉS JAVASLATOK.....	4
1. TEVÉKENYKEDŐ / EREDMÉNYFELELŐS / MINŐSÉGRENDSZERBEN DOLGOZÓ SZERVEZETEK.....	4
2. ELŐZETES BIZTOSÍTÁS VS. UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS .....	6
KÜLÖNBSÉGEK A HIVATALOK KÖZÖTT ELŐZETES BIZTOSÍTÁS – UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS SZEMPONTJÁBÓL.....	12
HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIÁBA VALÓ ILLESZKEDÉS .....	15
I.MELLÉKLET: A SZERVEZETI EGYSÉGEK RANGSORA UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS SZEMPONTJÁBÓL .....	16