

Visszajelző anyag a **TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATAL** működéséről
készített **SZERVEZETI DIAGNÓZIS** alapján
Budapest, 2009. szeptember 22.



Visszajelző dokumentáció a

TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATAL

működéséről készített

Szervezeti diagnózis

alapján

Budapest, 2009. szeptember 22.

Visszajelző anyag a **TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATAL** működéséről
készített **SZERVEZETI DIAGNÓZIS** alapján
Budapest, 2009. szeptember 22.

Visszajelző anyag

a **Tököl Polgármesteri Hivatal**

részére

a **Corporate Values**

által készített

Szervezeti diagnózis

alapján

<u>Helyszín:</u>	Tököl
<u>Időtartam:</u>	2009. július 15. - szeptember 22.
<u>Szervezetfejlesztők:</u>	Rabi Sándor, Szűcs Nóra
<u>Összeállította:</u>	Rabi Sándor és Szűcs Nóra

TARTALOMJEGYZÉK

I. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	04
II. ELŐZMÉNYEK	05
III. A FELMÉRÉS ELKÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZERTANA	08
IV. A SZERVEZETI DIAGNÓZIS ALAPEREDMÉNYEI	10
V. A HIVATALI FOLYAMATOK ÁTTEKINTÉSE	18
VI. A HIVATAL JELLEMZŐI AZ ORSZÁGOS ADATOK TÜKRÉBEN	21
VII. ÖSSZEGZÉS	24
VIII. JAVASLATOK	25

I. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Tököl Polgármesteri Hivatala sikeresen indult az Államreform Operatív Program pályázaton, így a következő időszakban több fejlesztési lépésre is sor fog kerülni a Hivatal szervezetében. A Hivatal a szervezetfejlesztéshez külső segítségül a Corporate Values Kft.-t kérte fel.

A szervezetfejlesztés első lépéseként a Corporate Values Kft. több, a Hivatal működésében érintett csoport szemszögéből is megvizsgálta a Hivatalt, azonosította a Hivatal erősségeit és fő elakadási pontjait, így egy teljes, 360 fokos helyzetképet tudott kialakítani a Hivatal működéséről, mely a további szervezetfejlesztési lépések kiindulópontját képezi. Ezt a helyzetképet mutatja be ez a visszajelző anyag, mely az eredmények közös (a tanácsadók és a Hivatal általi) értelmezése, elemzése révén született meg.

A Hivatalban erős a szervezeti kultúra, erős a csapategység, különösen a kisebb hivatali csoportokban.

A Hivatal szervezettsége jónak mondható. Azért egyes területekre, mint például az iktató, és az ügyfélszolgálat érdemes ránézni. Szűk keresztmetszetek vannak helyenként az irányító, az értékteremtő és a támogató folyamatokban.

Érdemes alaposan végiggondolni, hogy a GAMESZ átszervezése kapcsán milyen tényezők merülnek fel, és hogy hogyan lehet megvalósítani a változásokat a hatékonyabbá váló működés szempontjait is figyelembe véve.

A feladatok súlyának növekedésével nőtt a leterheltség és a kiegészítés veszélye.

A felügyelt intézmények és a civilszervezetek alapvetően elégedettek a Hivatallal. Nagyon jónak, közvetlennek tartják a Hivatallal való együttműködésüket.

Összességében megállapítható, hogy a Hivatal jó kapcsolatot alakított ki mindegyik érintett-csoporttal. A Hivatal egy jól működő hivatal kisebb elakadásokkal.

II. ELŐZMÉNYEK

Tököl rövid bemutatása

A várost, a Csepel-sziget egyik legrégebbi települését a hagyomány szerint árpád fejedelem lovászáról nevezték el. A XVI. században mezőváros, s a csepeli ispán székhelye.

Tököl nemzetiségi jellegű település. Területe 38,5 km². Lakosainak száma 2004. adat alapján 9269 fő.

Tököl lakosságából 1200 család horvát (rác, bunyevác) , valamint 300 család német származású. Ennek gyökerei a XVII. századba nyúlnak vissza, ezért a község gazdasági és kulturális életére is kihat a nemzetiség jelenléte.

A városban horvát, német és szerb kisebbségi önkormányzat is működik, melyek tevékenysége meghatározó a kistérség nemzetiségi lakosai számára is.

Pest megye délnyugati részén, a Csepel-szigeten, a Duna főága mellett fekszik, határa a Kis-Dunáig terjed. A Budapestet kikerülő M0-ás körgyűrű megépítése Tökölt közelebb hozta a fővároshoz. Az 1992-ben elfogadott településfejlesztési koncepció, valamint az 1997-ben jóváhagyott általános Rendezési Terv látványos fejlődést eredményezett Tököl életében.

A 2004-ben elfogadott új Települési Rendezési Terv a zöld felületek megtartása és a természeti értékek védelme mellett korlátozott építési és ipartelepítési programot határoz meg.

A település közigazgatási feladatainak ellátásáról a 37 főt számláló Polgármesteri Hivatal gondoskodik Hoffman Pál polgármester és dr. Bekk Mária jegyző vezetésével.

Az Államreform Operatív Program (ÁROP)

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség az Európai Unió és az Új Magyarország Fejlesztési Terv támogatásával pályázatot írt ki a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztésére, melynek 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. Tököl Polgármesteri Hivatala (továbbiakban Hivatal) sikeres pályázatot nyújtott be a fent említett

ÁROP Programra, így vállalta, hogy 2009-2010 között az alábbi több lépcsős átalakítási folyamaton keresztül fogja megreformálni szervezetét:

1. *Diagnosztika*: Egy olyan mérőszámokkal ellátott helyzetkép-kialakítása (visszajelző dokumentáció), amely megmutatja a szervezeti elakadásokat, felveti a problémákat és azok összetevőit, meghatározva ezzel a specifikus fejlesztési irányokat (mérőszámokkal együtt). A Visszajelző anyag tartalmazza a módszertani javaslatokat a problémák kezeléséhez.
2. *Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás*: A önkormányzat főfolyamatainak pontos leírása (mérőszámokkal együtt), fejlesztendő területeinek elemzése (hatékonyságvesztés a folyamatban), és a folyamatfejlesztési lépések kidolgozása. Javaslattétel pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozására.
3. *Stratégiai workshop, stratégiai térkép*: Szervezeti jövőkép és stratégiai térkép megalkotása a döntéshozó vezetőkkel közösen egy műhelymunka során, amely strukturálja és fókuszálja a szervezet jövőbeni fejlődését és fejlesztését, segíti a vezetőket a prioritások felállításában és a fejlődési/fejlesztési eredményeik nyomon követésében.
4. *Folyamatmenedzsment 2.: Ügyfélszolgálati folyamatok*: Ügyfélszolgálat hatékonyságának növelése, mérőszámok kialakítása, munkatársak konfliktuskezelésének javítása. Ügyfélszolgálati folyamatleírás elkészítése.
5. *Folyamatmenedzsment 3.: Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás*: Folyamattérkép és leírás elkészítése.
6. *Folyamatmenedzsment 4.: Partnerek a döntéshozatalban*: Folyamattérkép és leírás elkészítése.

A szervezetfejlesztési folyamathoz a Hivatal a Corporate Values Kft.-t kérte fel segítségül.

Az ÁROP program megvalósítása Tököl Polgármesteri Hivatalában

A Hivatal jegyzőjével és a polgármesterrel 2009. júliusi megbeszélések alapján (ahol egyébként áttekintettük az ÁROP-pályázat teljes szervezetfejlesztési részét, és megbeszéltük az együttműködésünk kereteit is) a tököli polgármesteri hivatal szervezetfejlesztésének diagnosztikai fázisában az általánosan területeken felül kiemelt két fókusz a következő:

- Több nézőpontból készített felmérés a Polgármesteri Hivatal működéséről (mind helyi, mind országos szinten)
- Felügyelt intézményekkel és civilszervezetekkel való kapcsolatok hatékonyságának vizsgálata (különös tekintettel a GAMESZ és Polgármesteri Hivatal együttműködésére)

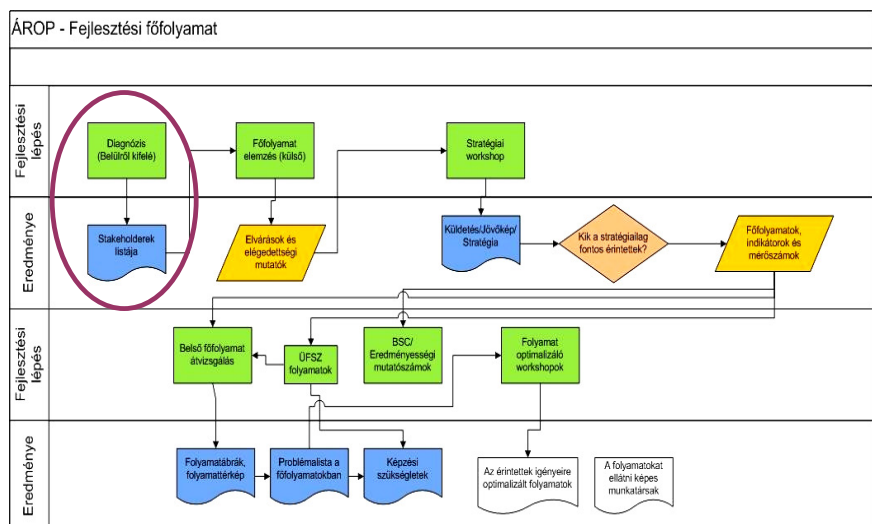
Az érintett vezetők a megbeszéléseken pozitívan nyilatkoztak hivataluk működése kapcsán.

A megbeszélésen arra is kitértünk, hogy hogyan fogjuk a nehézségek okait feltárni és kezelni, hogyan fog a szervezetfejlesztés felépülni.

A szervezetfejlesztés első szakaszának megvalósítási lépései:

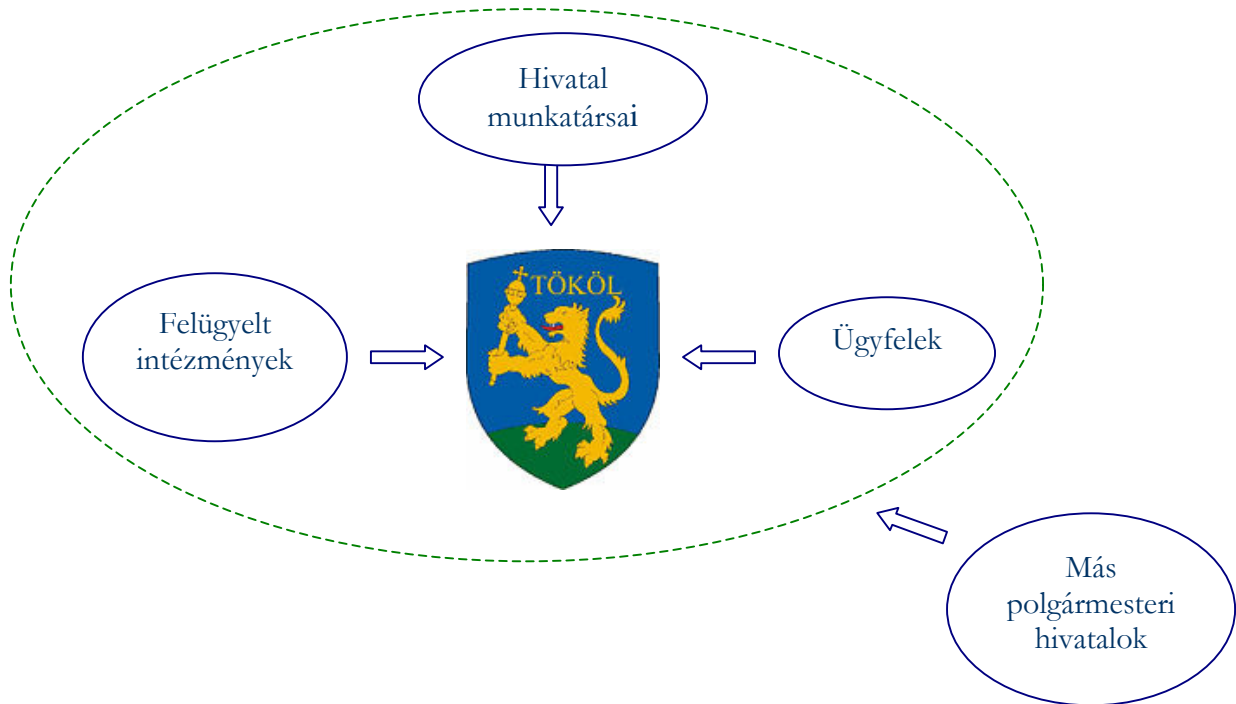
- 1. lépés: Átfogó vizsgálat, diagnosztizálás a Hivatalról és a Hivatalban zajló folyamatokról
- 2. lépés: Közös gondolkodás keretében döntés a fejlesztési célokról, stratégiákról
- 3. lépés: Részletes felülvizsgálat, a céloknak és stratégiának megfelelő átalakítás

Jelen dokumentumban az első szakasz eredményeit tekintjük át.



III. A FELMÉRÉS ELKÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZERTANA

Nézőpontok, amelyek szerint megvizsgáltuk a Hivatal működését és folyamatait:



A szervezetfejlesztés kiindulópontjaként rátekintettünk a Hivatalra a működésében érintett csoportok, személyek (röviden érintettek) szemszögéből, s megvizsgáltuk, hogy az egyes érintettek hogyan látják a Hivatalt, milyen elvárásaik vannak a Hivatal felé, s mennyire elégedettek azok teljesülésével. A Hivatal belső érintettjeinek (dolgozók) megkérdezésével képet kaphatunk a Hivatal belső működéséről, illetve a Hivatal külső kapcsolatainak belső megítéléséről, míg a többi érintett csoport kívülről „tart tükröt” a Hivatal működéséről.

A szervezeti diagnózis módszertani alaplépései:

Adatgyűjtés → Elemzés → Visszajelzés (közös gondolkodás)

Mindezek eredményeül teljes képet kaptunk a tököli Polgármesteri Hivataláról. A diagnózis eredményeit a Jegyző asszonnyal és a Polgármesterrel közösen elemeztük, értelmeztük, ennek eredményeit mutatjuk be a Visszajelző dokumentum további részeiben.

Konkrét vizsgálati megoldások:

- Egyéni interjúk:
 - a Polgármesterrel
 - a Jegyzővel
 - a Hivatal munkatársaival
 - a kiválasztott felügyelt intézmények vezetőivel és dolgozóival
- Kérdőívek:
 - ügyfelek
 - munkatársak
 - felügyelt intézmények
- Dokumentumelemzés
- Tanácsadói megfigyelések

Az adatgyűjtésnél 100%-os lefedettségre törekedtünk, hogy minél megalapozottabb képet kapjunk a Hivatalról, az érintett-csoportok minden tagjához juttattunk el kérdőívet.

Elemeztük a Hivatal fontosabb dokumentumait és honlapját (a dokumentumok pontos listáját lsd. 1. számú melléklet). A dokumentumelemzés a többi elemzés alátámasztásául szolgált, ezért ezek részletesebb elemzésének bemutatásától most eltekintünk.

IV. A SZERVEZETI DIAGNÓZIS EREDMÉNYEI

A Hivatalról készített helyzetképet a következőképpen fogjuk bemutatni. Először érintett-csoportonként ismertetjük az interjúk és a kérdőívek eredményeit a Jegyzővel és a Polgármesterrel kialakított közös értelmezésünkkel együtt, végül pedig a különböző nézőpontokat összesítve, bemutatjuk a Polgármesteri Hivatalról készített teljes, 360 fokos képet.

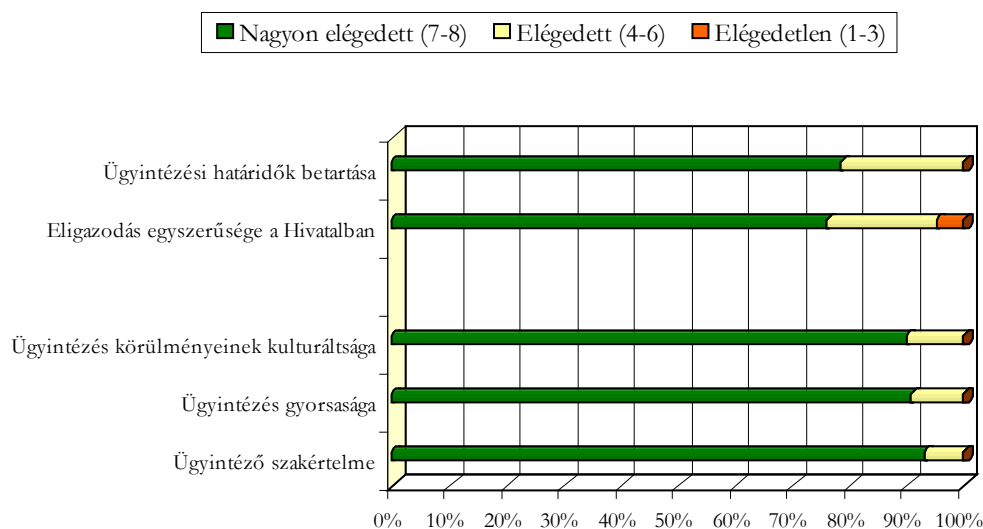
3.1 A Hivatal az ügyfelek megítélésének tükrében

Az alkalmazott kérdőívben a megkérdezettek 1-től 8-ig terjedő skálán értékelték, hogy az adott tényező teljesülése mennyire fontos a számukra, s mennyire elégedettek a tényezők teljesülésével.

Az ügyfelek számára a legfontosabb tényezők a kérdőívek alapján:

- megfelelő szakértelme legyen az ügyintézőnek,
- megfelelő legyen a Hivatal nyitva tartása, kényelmes legyen az ügyfélfogadási idő,
- egyszerű legyen az ügyintézés menete,
- udvarias legyen az ügyintéző.

Mennyire elégedettek az ügyfelek az elvárásaik teljesülésével?



Összátlag: 7,3

Néhány idézet az ügyfelektől a Hivatal működésére vonatkozóan a kérdőívek alapján:

„Az ügyintézés gyors volt, az ügyintéző hölgyek udvariasak, készségesek voltak!”

„Nagyon kedvesek!”

„Kultúrált környezetben, kultúrált ügyintézés!”

„Ha így végzik munkájukat, elégedett ügyfelek lesznek!”

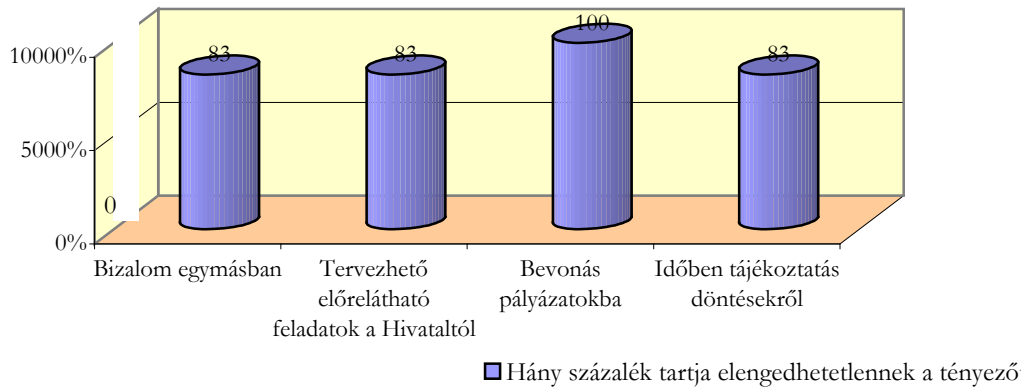
A feldolgozás során a Hivatal vezetői (Jegyző, Polgármester) megerősítették a kialakult pozitív helyzetképet az ügyfelek vonatkozásában.

A számszerű eredmények és a szöveges vélemények szerint is az ügyfelek leginkább az ügyintézők alapján ítélik meg a Hivatalt. Az ügyfelek elégedettségét főképp az határozza meg, hogy milyen viselkedést, hozzáállást tapasztalnak az ügyintézők részéről. Az ügyfelek megítélése a Hivatal kapcsán jó.

3.2 A Hivatal a felügyelt intézmények és civilszervezetek megítélésének tükrében

Felügyelt intézmények és civilszervezetek többsége számára elengedhetetlen a kérdőívek alapján:

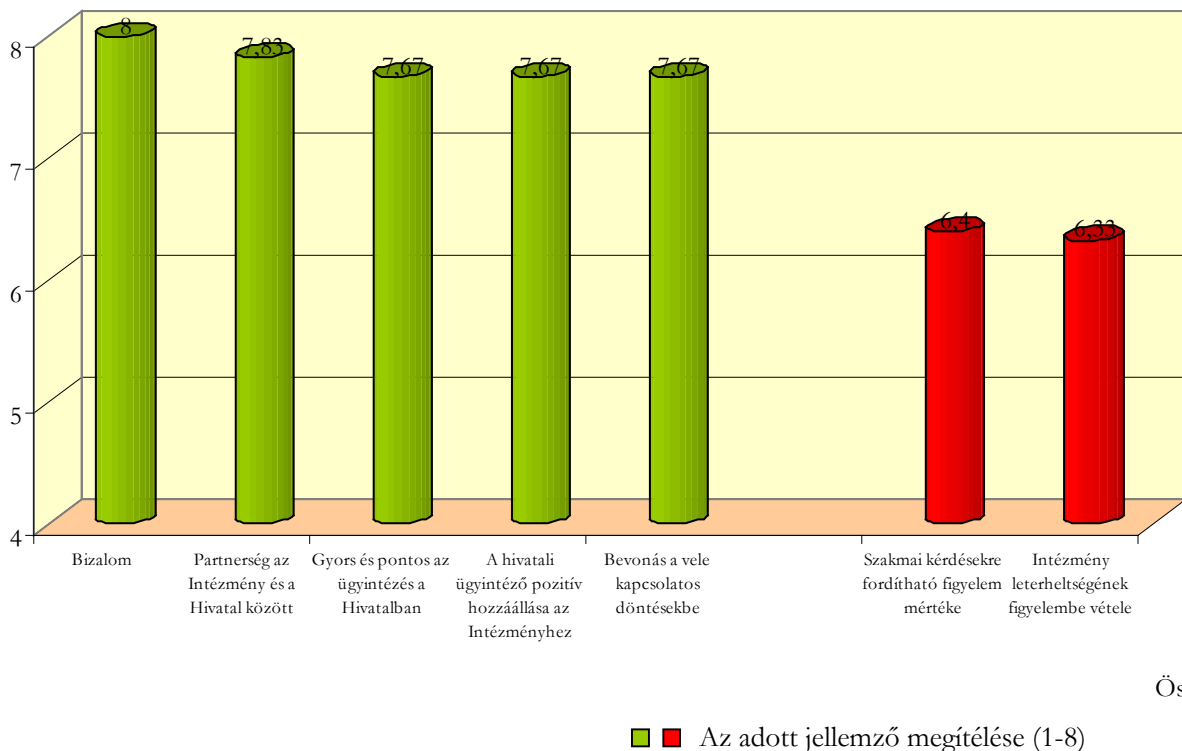
Elengedhetetlen tényezők



Kevésbé tartják fontosnak:

- csak a szakmaira kérdésekre kelljen koncentrálnia,
- a Hivatal figyelembe vegye az intézmény leterheltségét.

Megítélés a felügyelt intézmények/civilszervezetek részéről



A felügyelt intézmények elégedettsége az idézetek tükrében:

Segítőkézség:

„Mindenben *maximális segítséget* kapunk a Hivaltól.”

„*Semmi kivetnivalót nem látok a Hivatalban. Rugalmasak, segítőkészek.*”

„*Érzem, hogy segíteni akarják a munkámat.*”

Adminisztrációs teher:

„*Egyre nő az adminisztrációs elvárás.*”

„*Nagyon erős a pénzügyi kontroll.*”

Szaktudás:

„*Itt mindenki profi.*”

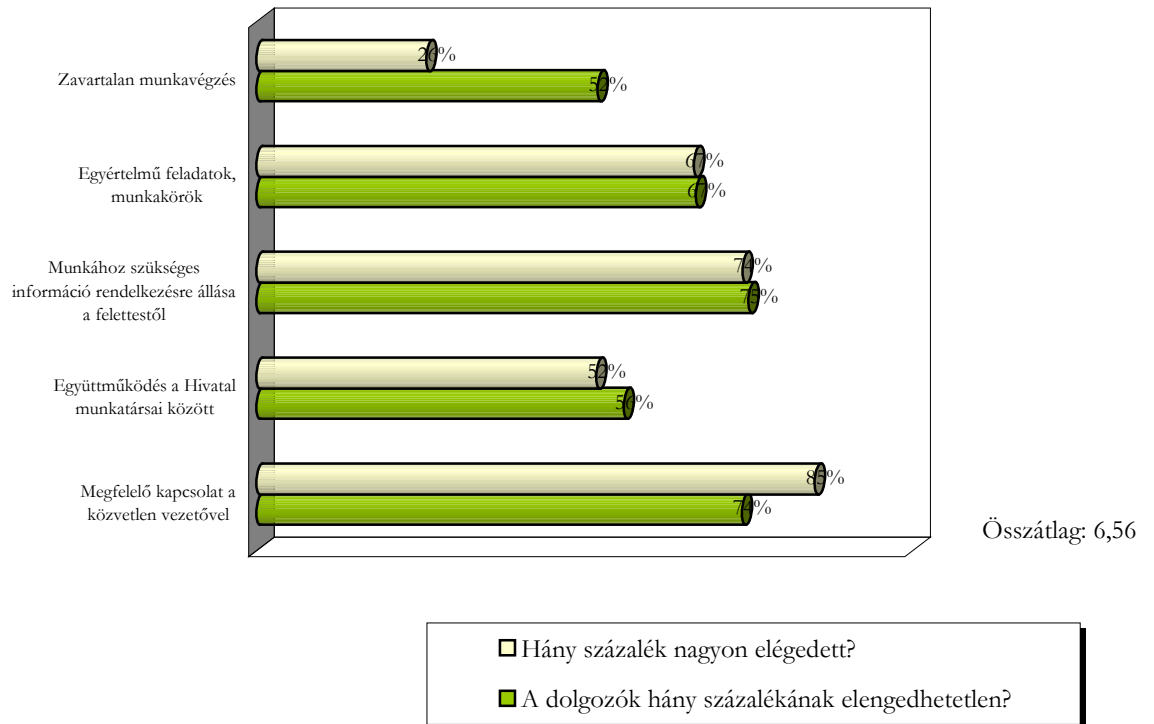
Az interjúk és a kérdőívek tanúsága szerint, a felügyelt intézmények és a civilszervezetek alapvetően pozitív képet alakítottak ki a Hivatalról.

A feldolgozás során a Hivatal vezetői (Jegyző, Polgármester) megerősítették a kialakult pozitív helyzetképet a külső érintettek vonatkozásában. A GAMESZ működésével kapcsolatban jeleztek problémákat, elsősorban arra vonatkozókat, hogy megbetegedések miatt kompetenciák estek ki, melyeket nehéz pótolni.

3.3 A Hivatal a dolgozók megítélésének tükrében

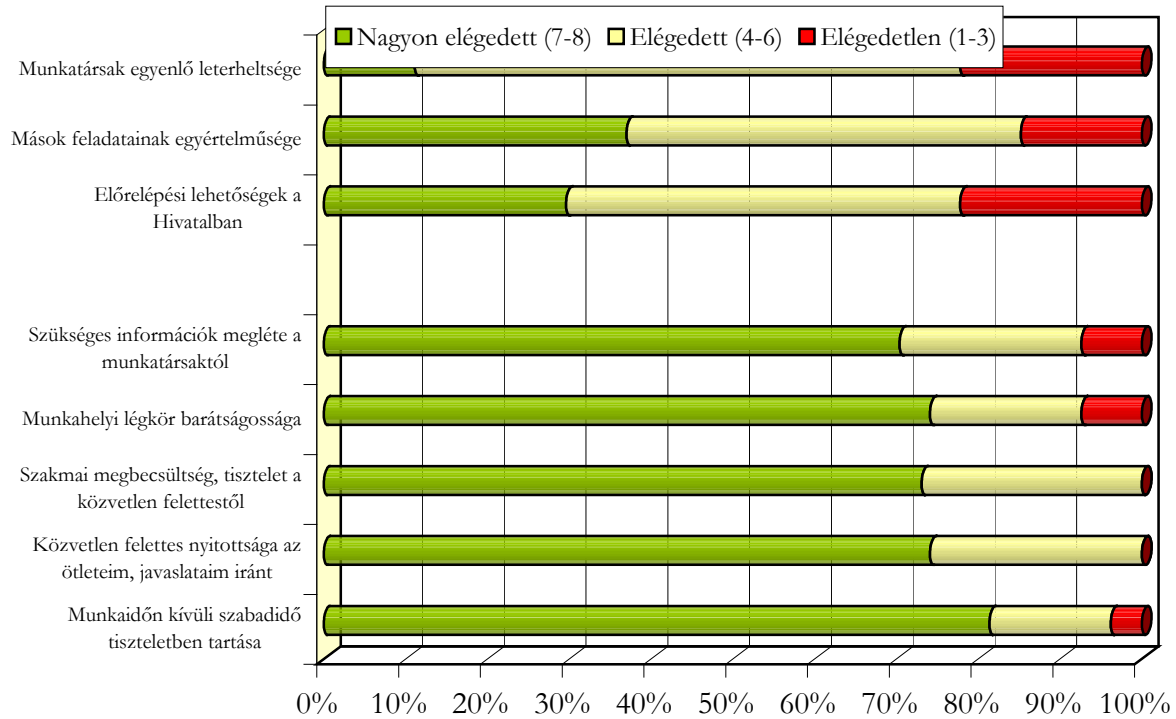
A Hivatal dolgozói is töltöttek ki kérdőíveket.

A dolgozók többségének elengedhetetlen tényezők és a velük való elégedettség

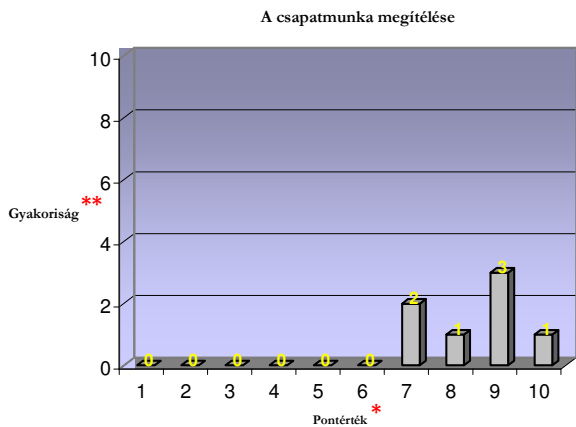


A Hivatal nagyon ügyfélbarát, az ügyfelek irányába a „nyitott ajtó” politikáját képviseli. Ugyanakkor ez megnehezíti a hivatali folyamatok zavartalanságát. Érdemes ezzel a kérdéssel foglalkozni még.

Egyéb kiugró eredmények:



A Hivatal működésének megítélése a személyes munkatársi interjúk anyagára építve:

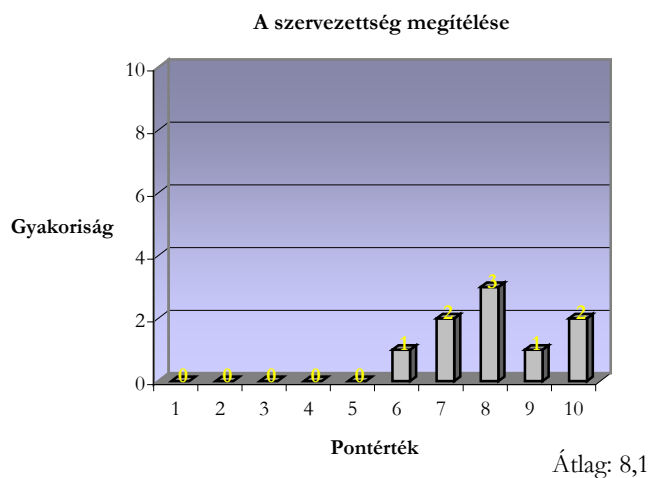


Átlag: 8,4

Kapcsolódó idézetek:

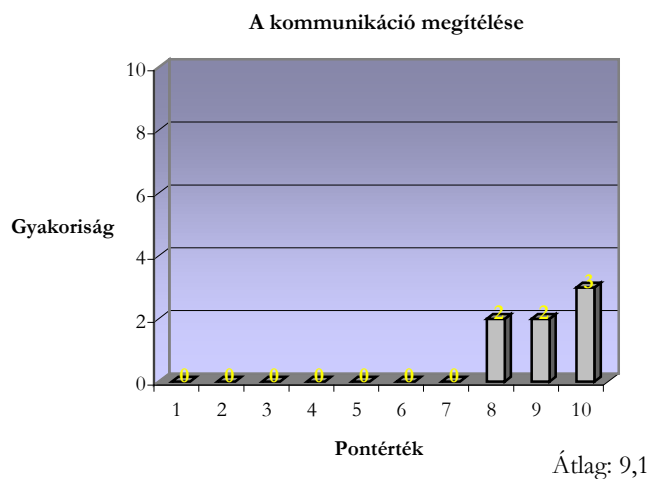
- „Nagyon összetart a csapat!”
- „Az igény meg volna rá, de nincs rá idő!”
- „Van egy kis rivalizálás!”
- „A három épületből adódóan klikkesedések vannak!”
- „Ha van egy feladat, nagyon jó csapatként tud működni!”
- „Beilleszkedni rohadt nehéz!”

* 1 - Egyáltalán nem csapat – 10 - Teljes mértékben csapat
 ** Az adott pontértékhez tartozó válaszok gyakorisága



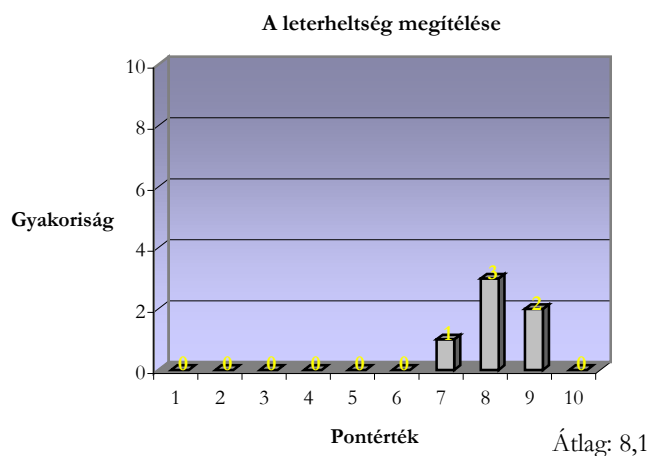
Kapcsolódó idézetek:

- „Biztosan tudja-e mindenki, hogy mi tartozik hozzá?”
- „Az ügyiratok útja lehetne gördülékenyebb!”
- „Feladatkörök, munkakörök pontosítása!”
- „Hiányolom a konkrét munkaköri leírásokat!”
- „Vannak, akik hajlamosak a bürokráciára!”



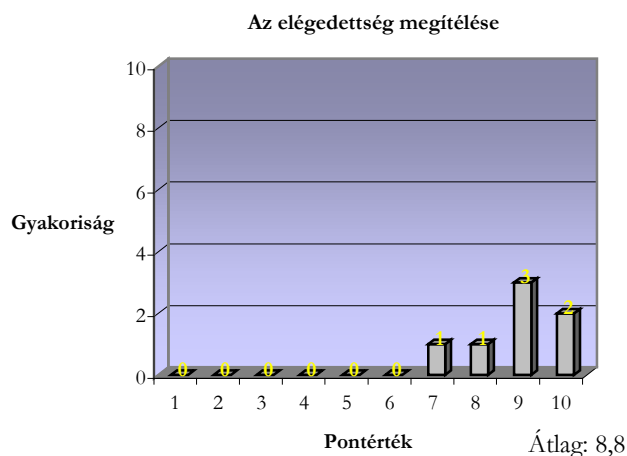
Kapcsolódó idézetek:

- „A riadó lánc működik!”
- „A dolgozó felé egy dolog jöjjön!”



Kapcsolódó idézetek:

- „Senki nem unatkozik!”
- „A leterheltség differenciált! Aki csinálja, annak jobban adnak még!”
- „[A leterheltség] a minőségi munka rovására megy!”
- „... tömögtjük a lyukakat.”



Kapcsolódó idézetek:

- „Emberileg én jól érzem magam!
Szeretem csinálni, amit csinálok!”
- „Több jó szót!”

A csapatműködéssel alapvetően nincs probléma, bár a fizikailag elszeparált irodák önálló közösséget alkotnak, és szoros a kapcsolódás egymáshoz. A szervezett tekintetében már adódnak problémák. Néhányan a szerepek, felelősségi körök tisztázatlanságát jelezték. Jelentkeznek is elakadások a szervezetség tekintetében, különösen az ügyfélszolgálat és az iktatás körül. A munkatársak egy része erős leterheltségről számolt be, érdemes odafigyelni a kiégés veszélyére. Fontos, hogy a Hivatal jó eredményei fenntarthatóak legyenek. A munkahely elégedettség megítélése megfelelőnek mondható, minden munkatárs azonosul a Hivatal céljaival, értékrendjével. A stratégiaalkotási folyamattal is érdemes foglalkozni a szervezet fejlesztése során, elakadások mutatkoztak a munkatársi ötletek átültetése kapcsán.

A feldolgozás során a Hivatal vezetői (Jegyző, Polgármester) megerősítették a kialakult helyzetképet a belső érintettek vonatkozásában. A leterheltségre vonatkozó munkatársi érzéseket ugyanakkor túlzónak találták. Közösén megállapítottuk, hogy fontos foglalkozni több hivatali folyamattal.

V. A HIVATALI FOLYAMATOK ÁTTEKINTÉSE

Ebben a külön fejezetben részletesebben áttekintjük a hivatali folyamatokat. A Hivatal munkatársai által kiemelt folyamatok és jellemző idézetek:

Ügyfélfogadás folyamata:

„Az elsődleges feladatunk, hogy segítsünk az embereknek.”
„Kiszámíthatatlan az ügyfélforgalom.”
„Az ügyfélfogadás csak átirányítja, útbaigazítja az ügyfeleket.
... többet is vállalhatnának.”

A GAMESZ-szel kapcsolatos folyamatok:

„A GAMESZ-szel való kapcsolat vált most sürgetővé.”

Információ-áramlás folyamata:

„Néha nem tudom, hogy honnan került hozzám az ügyirat ...
kinek kell továbbadnom.”
„Nem tudunk kinek visszajelezni.”

Működés-fenntartási folyamatok:

„Idegileg, lelkiileg nagyon megterhelő az ügyfelek kiszolgálása.”
„Le vagyunk maradva ... csak tömögtjük a hunkakat.”
„Kevésbé tudunk alapos munkát végezni.”

Külső kapcsolattartási folyamatok:

„Nyitottak vagyunk más önkormányzatok felé.”
„Megkeresünk ebben a kérdésben más önkormányzatokat is.”

A Hivatal folyamatainak jellemzése

A Hivatal fő-, ügyfelek számára értéket teremtő folyamatai:

Erősségek:

- Folyamatok kiépítettsége, a feladatok egyértelműsége:

A Hivatal munkatársai pontosan kiépített folyamatok mentén szolgálják ki az ügyfeleket, s tisztában vannak azzal, hogy mi a szerepük, feladatuk az ügyfelek kiszolgálásában.

Elakadási pontok az értékteremtő folyamatoknál:

- A leterheltség mértéke a munkatársak között (szűk keresztmetszet a folyamatokban):

A postázó és a külön létrehozott ügyfélfogadási rendszer tehermentesítheti az ügyintézőket, ezt a szerepüket azonban egyelőre nem tudják betölteni.

- Bizonytalanság a GAMESZ-szel való viszonyban:

A Hivatal munkatársai számára a mindennapi munka során is központi kérdés, hogy hogyan alakul a GAMESZ-szel való együttműködésük.

A fő-, értékteremtő folyamatokat támogató folyamatok:

Erősségek:

- Stratégia megvalósítása:

A Hivatal stratégiáját, fő célját ismerik a Hivatal munkatársai, ennek megfelelően végzik a munkájukat.

- Képzési, tanulási folyamatok:

A Hivatal több szaklapot is járát. A Hivatal munkatársainak lehetősége van szervezett képzéseken és más polgármesteri hivataloktól is tanulni.

- Külső kommunikáció folyamatai:

A Hivatal rendszeresen részt vesz a környék eseményein, több környező polgármesteri hivattal is kapcsolatot tart fenn. A Hivatal önmagáról kialakított képe és mások véleménye a Hivatalról egyezőséget mutat.

Kiaknázatlan erősség:

- Innovációs folyamatok:

A Hivatal munkatársai „problémamegbeszélő találkozók” szerveznek egy-egy ügyféllel kapcsolatban. Ehhez hasonlóan a Hivatal működésével, fejlesztésével kapcsolatban is számos ötletük van, amelyek azonban nem jutnak el a felsőbb szintekre.

Elakadási pontok:

- Ellenőrzési folyamatok:

A Hivatal munkatársai bizonytalanok abban, hogy az előírt szabályoknak, mérőszámoknak megfelelően végzik-e a munkájukat.

- Minőségi ügyintézés fenntartó- és -biztosító folyamatok:

Az ügyfélszolgálat szempontjából kulcsfontosságú munkatársak gyakran hazaviszik a munkájukat, nagy stresszről, egyre gyakoribb hibázásokról számoltak be.

Javaslatok

- A folyamatok szűk keresztmetszetet jelentő részeinek feloldása, az ügyintézők tehermentesítése.

Megoldás lehet:

- iktatás, ügyfélfogadás és postázás folyamatainak mélyebb vizsgálata
- stresszkezelő tréning
- munkarotáció

- Tágabb kör bekapcsolása a Hivatal innovatív, modern ötleteinek kialakításába, megvalósításába.

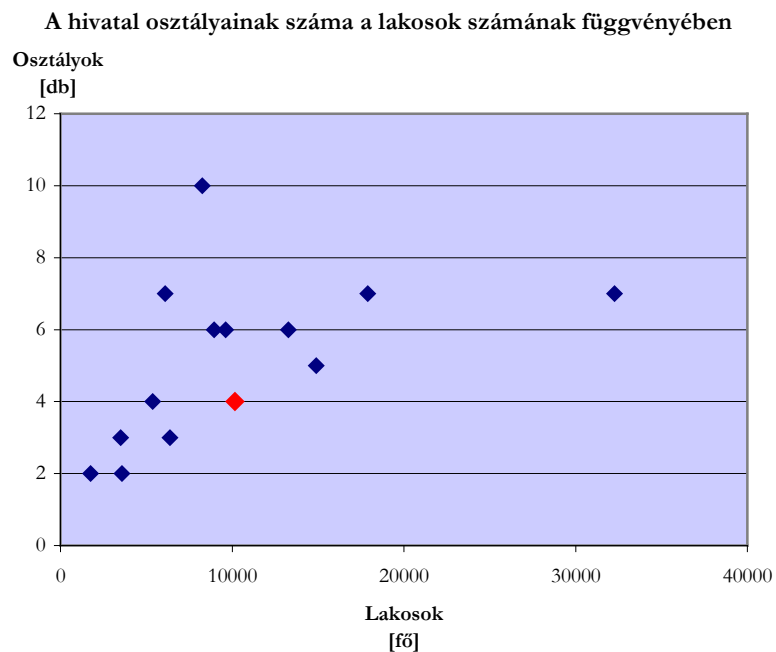
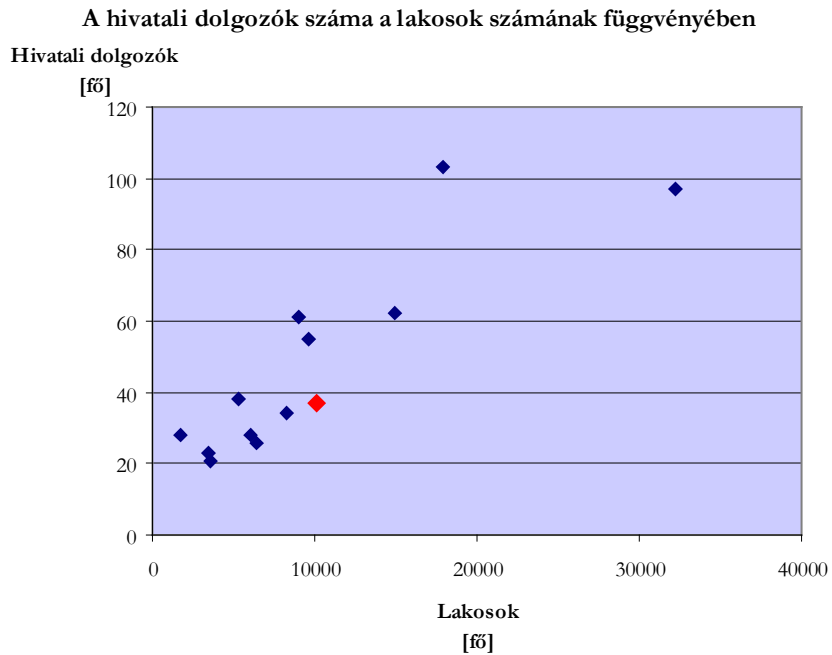
Megoldás lehet:

Visszajelző anyag a **TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATAL** működéséről
készített **SZERVEZETI DIAGNÓZIS** alapján
Budapest, 2009. szeptember 22.

- Biztosítani, hogy időt tudjanak szakítani csoportos megbeszélésekre, hivatali szintű kommunikáció (pl. hivatali kirándulások, stb.).
 - Kreatív, ötletelő- és önmegvalósító körök szervezése.
- GAMESZ-szel kapcsolatos stratégia kialakítása.

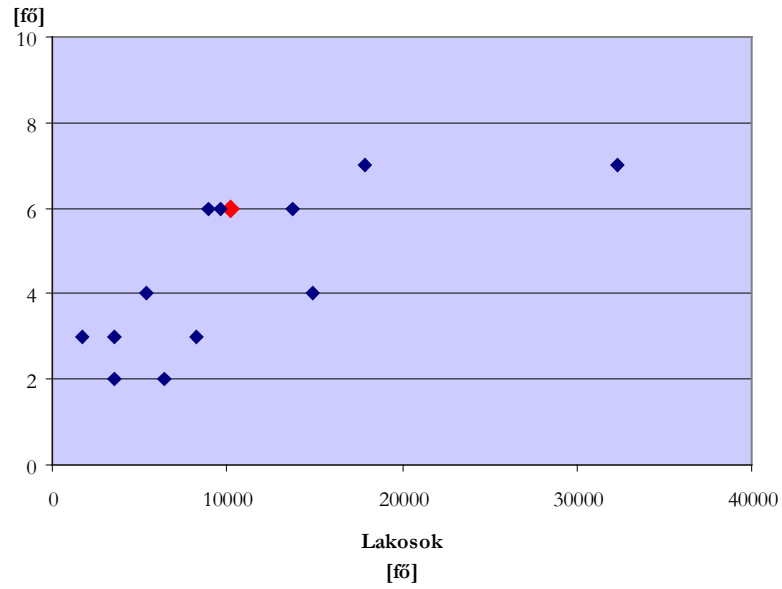
VI. A HIVATAL JELLEMZŐI AZ ORSZÁGOS ADATOK TÜKRÉBEN

Összehasonlítottuk a tököli hivatal egyes paramétereit más hivatalok hasonló paramétereivel.



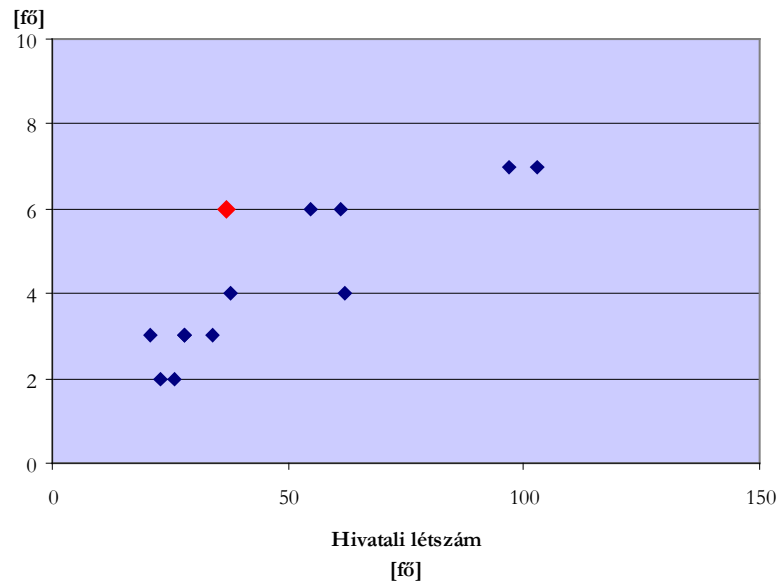
A hivatali középvezetők száma a lakosok számának függvényében

Középvezetők

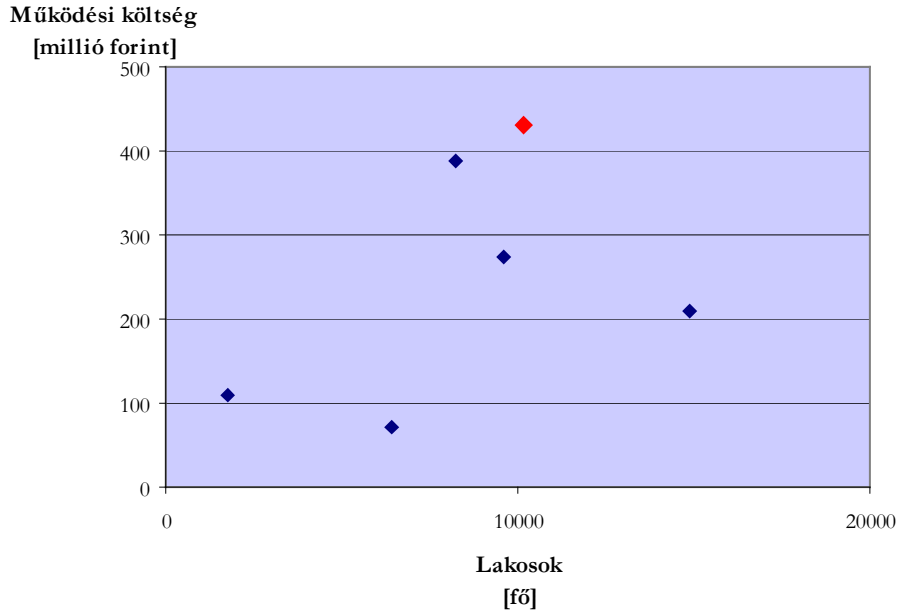


A hivatali középvezetők száma a hivatali létszám függvényében

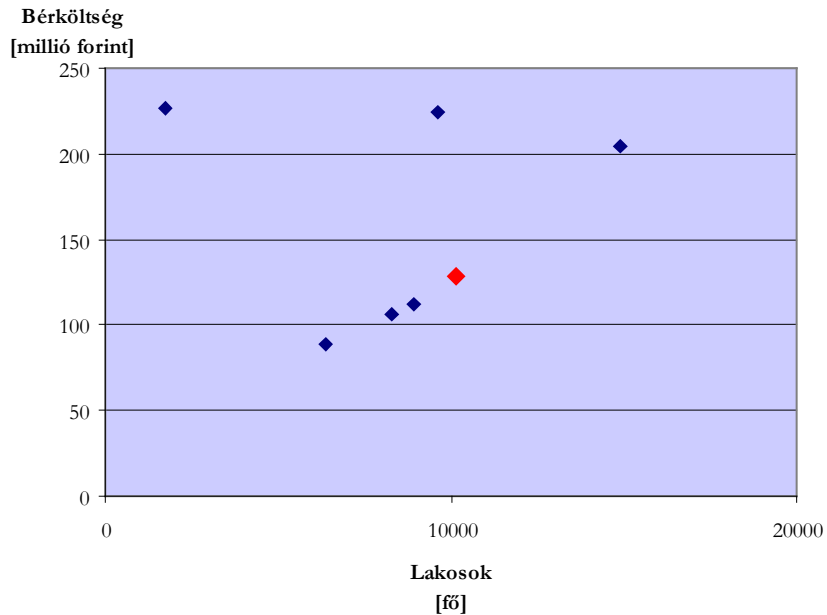
Középvezetők



A működési költség a lakosok számának függvényében



A hivatali hivatali bérköltség a lakosok számának függvényében



A dolgozók száma, a hivatali osztályok száma a benchmarkt adatok fő íve alatt helyezkedik el, ugyanakkor a vezetők száma, és a működés költségei magasabbnak tűnnek az összehasonlításban.

VII. ÖSSZEGRZÉS

Leszögezhető, hogy összességében egy jól működő hivattal ismerkedtünk meg.

Valamennyi érintett alapvetően elégedettségét fejezte ki a Hivatal kapcsán (ügyfelek, intézmények, dolgozók). Úgy is meg lehetne fogalmazni az iménti állítást, hogy kevés vezetői, dolgozói, közösségi impulzus érkezett, amelyek nem mutatnak markáns kitörési irányokat. Ugyanakkor nagyobb elakadások sem valószínűsíthetők a működésben.

Erős a szervezeti kultúra, erős a csapategység, különösen a kisebb hivatali csoportokban. Vannak ugyanakkor részlegek, amelyek elkülönülnek, elsősorban fizikai szeparációjuk következtében.

A Hivatal vezetési kultúrája is markáns, itt a polgármester értékei és személye meghatározó.

A Hivatal szervezetsége jónak mondható. Azért egyes területekre, mint például az iktató, és az ügyfélszolgálat érdemes ránézni. Szűk keresztmetszetek vannak helyenként az irányító, az értékteremtő és a támogató folyamatokban.

Érdemes alaposan végiggondolni, hogy a GAMESZ átszervezése kapcsán milyen tényezők merülnek fel, és hogy hogyan lehet megvalósítani a változásokat a hatékonyabbá váló működés szempontjait is figyelembe véve.

A szervezet ad intő jelzéseket is. A feladatok súlyának növekedésével nőtt a leterheltség és a kiégés veszélye. Megvan annak a kockázata, hogy a dolgozók motivációja és azonosulása a Hivattal a jövőben csökken.

A felügyelt intézmények és civilszervezetek elégedettségüket fejezték ki a Hivatal kapcsán, fejlesztési javaslatokat kevésbé adtak. Ez abból a szempontból probléma, hogy a jövőben elő álló források felhasználásához, az egész közösség jövőjének tervezéséhez kevés a bementi információ.

A Hivatal egy jól működő hivatal. Amit elért a működésében és abban, amit a közösségért tett, maradandó. A kérdés az, hogy akar-e a Hivatal átütőt alkotni, amivel kitűnik és megteremti a közösség még markánsabb, „európai szintű” felemelkedésének lehetőségét?

VIII. JAVASLATOK

A következő javaslatokat tesszük a diagnózis alapján a Hivatal működésének fejlesztésére vonatkozó kérdésekben:

- A diagnózis eredményei megerősítették, hogy a Hivatal szervezetfejlesztését érdemes az eredetileg eltervezett ív szerint végigvinni. Ezért a legfontosabb javaslat, hogy a szervezetfejlesztési folyamat folytatódjon tovább az ÁROP-pályázatban tervezettek szerint. Ezen túlmenően:
 - Meg kellene, meg lehetne ismételni a vizsgálat egy részét rendszeres időközönként, elsősorban a lakossági ügyfelek körében.
 - Javasolt a jelen pályázat lehetőségeit kihasználni (olyan mértékben amennyire az engedi) a GAMESZ-szel kapcsolatos hivatali folyamatok kapcsán a későbbiekben.

Tököl, 2009. szeptember 22.

Rabi Sándor
Szervezetfejlesztési tanácsadó

Szűcs Nóra
Szervezetfejlesztési tanácsadó

Visszajelző anyag a **TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATAL** működéséről
készített **SZERVEZETI DIAGNÓZIS** alapján
Budapest, 2009. szeptember 22.