

Szervezeti hatékonyságmérés az önkormányzatoknál

A Magyar Regionális Tudományi Társaság XVI. Vándorgyűlése

Kecskemét, 2018. október 18-19.

Essősy Ákos PhD-hallgató

GLOBÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI JELENTÉS

- a **Globális Versenyképességi Jelentés** (angolul: *Global Competitiveness Report (GCR)*) egy évente kiadott jelentés;
- melyet a Világgazdasági Fórum (*World Economic Forum*) publikál.
- az első ilyen beszámolót 1979-ben adták közre;
- A 2011-2012-es jelentésben 142 fejlett és fejlődő ország adatai szerepelnek;
- 2004 óta a Globális Versenyképességi Jelentés alapján a listán szereplő országokat rangsorolják a versenyképességüket jelző **Globális Versenyképességi Index** (rövidítése: *GCI*) értékei alapján, melyet Xavier Sala-i-Martin és Elsa V. Artadi fejlesztettek ki.

EL KELL HAGYNI AZ IPAROSODÁSI MUTATÓKAT (WEF)

„A konkurencia a brutális globális gazdaságban globálissá teszi a munkaerőpiacot is. Nincs már olyan állás, ami biztos lenne.” (Martin, H. P., Schumann, H. (1998)

- azokra a tényezőkre kell koncentrálni, amik ahhoz szükségesek, hogy egy ország hatékonyan részt tudjon venni az Ipar 4.0 technológiák alkalmazásában;
- így nagyobb hangsúlyt fektettek a munkaerő és az utánpótlás minőségének mérésére;
- az IKT-technológiák elérhetőségére;

SZERVEZETI HATÉKONYSÁG

AZ EU ÉS A V4-EK VERSENYKÉPESSÉGI PONTSZÁMAI

- Magyarország versenyképességi pontszáma **64,3 pont**;
- a V4 országokat tekintve ezzel az utolsók vagyunk;
- igaz nincs nagy lemaradásunk **Szlovákiától (66,8 pont)** és **Lengyelországtól (68,2)**, de komolyan elmaradtunk **Csehországtól (71,2)**;
- ezzel a pontszámmal hazánk az **EU 24.** legversenyképesebb tagállama;
- utánunk már csak Bulgária, Románia, Görögország és Horvátország szerepel;

Forrás: Kopint – Tárki, WEF 2018

A KUTATÁSI TÉMA INDOKLÁSA

Az önkormányzatok feladatköre, jogköre a közigazgatási átalakítás eredményeként **2013. január 1-jével** jelentősen megváltozott.

- Intézményfenntartási és államigazgatási hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorultak;
- a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a közszolgáltatás - szervezés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódott el;
- a feladatváltozások eredményeként az Önkormányzati Hivatalokban átszervezések valósultak meg, azonban **a módosult munkakörök nem minden esetben illeszkedtek pontosan a megváltozott feladatokhoz;**

A KUTATÁS CÉLJA

Jelen tanulmány az önkormányzati hivatalok szervezetének vizsgálatáról szól, különös tekintettel a **szervezeti hatékonyságra**.

A vizsgálat célja, hogy információt nyerjek arról, hogy a **Polgármesteri Hivatalok és települések intézményei**, a feladatváltások idején

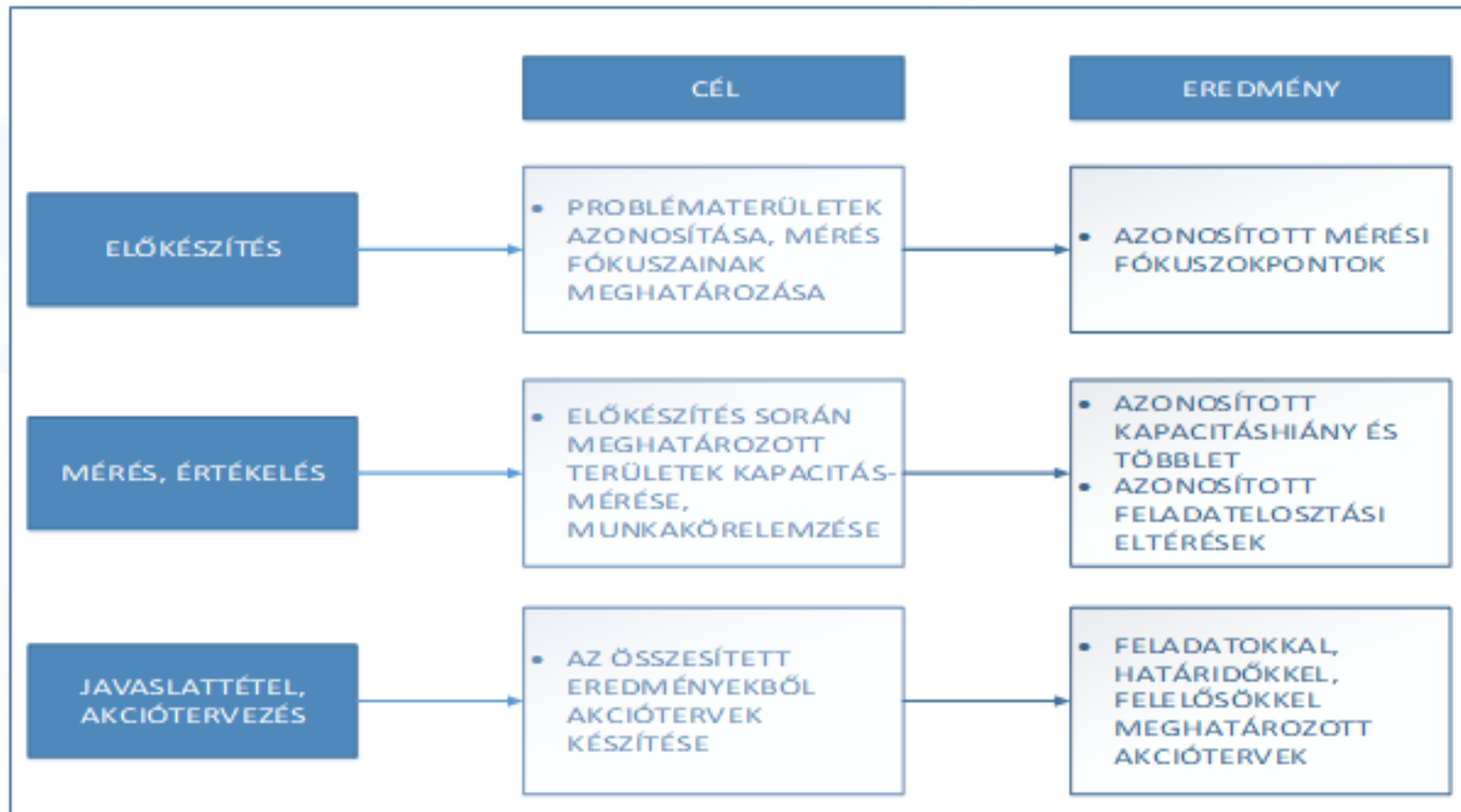
- milyen hatékonysággal dolgoznak a megszokott munkafolyamataikkal?
- milyen módon tudnak alkalmazkodni a változásokhoz?
- akarnak illetve tudnak-e változni a szolgáltatói megközelítés érdekében?

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A teljes kutatási munkában **15 Önkormányzati Hivatalnál** került sor adatfelvételre 2014-ben.

- több, mint 700 vezetői és munkavállalói kérdőívet vettünk fel;
- **primer** kutatásként kérdőíves felmérést végeztem, illetve hivatalvezetőkkel személyes interjúkat folytattam;
- **szekunder** forrásként magyarországi és nemzetközi tanulmányokat, irodalmat, az egyes területek jogszabályait és néhány statisztikát, ill. sajtóközleményeket használtam fel;
- alapvetően a módszertant az **adatgyűjtésre – vezetői interjúkra és online űrlap kérdőívek** kitöltésére építettem fel;

A KUTATÁS MEGVALÓSÍTÁSÁNAK FOLYAMATA



Forrás: saját szerkesztés

HR BENCHMARK TÁBLÁZAT

HR Benchmark	Hivatal típusa	Település lélekszáma / Település + KÖH lélekszáma	Hivatal létszáma	Pénzügyi terület létszáma	Igazgatási terület létszáma	Pénzügyi terület nagysága (%)	Igazgatási terület nagysága (%)
Tiszaalpár	PH	5 085	18,5	8	5	43%	27%
Kisbér	PH	5 652	22	5	12	23%	55%
Létavértes	KÖH	8 027	27	8	10	30%	37%
Jászapáti	PH	9 062	40	12	15	30%	38%
Szentgotthárd	KÖH	9 143	44	15	12	34%	27%
Sarkad	PH	10 571	36	10	13	28%	36%
Bicske	PH	12 098	43	15	9	35%	21%
Derecske	KÖH	12 341	41	11	14	27%	34%
Tiszavasvári	PH	13 473	41	11	19	27%	46%
Celldömölk	KÖH	13 752	44	19	7	43%	16%
Tapolca	KÖH	17 747	65	15	14	23%	22%
Oroszlány	PH	19 611	92	20	13	22%	14%
Békés	PH	20 744	48	18	9	38%	19%
Tata	KÖH	27 004	85	28	19	33%	22%
Kiskunfélegyháza	PH	30 979	84	22	14	26%	17%

A SZEMÉLYES INTERJÚ FŐBB KÉRDÉSEI

- Felelősségi körébe, feladatkörébe, döntési jogkörébe mi tartozik?
- Mennyire látja tisztázottnak a felelősségi- és feladatköröket a területén?
- Milyenek látja a területe leterheltségét?
- Milyen speciális oka lehet a leterheltségnek?
- Hogyan lehetne ennyi emberrel ennyi feladatot hatékonyabban ellátni?
- Kiknek a támogatása szükséges a változtatáshoz (külső, belső)?

A LEGFŐBB ÁLLÍTÁSOK A KÖVETKEZŐK VOLTAK

- Pontos tisztában vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel.
- A valós feladataim teljesen összhangban vannak a munkaköri leírásommal.
- Az osztályon belül rendszeres munkamegbeszéléseket tartunk az elvégzendő feladatokról.
- A szervezeti egységek közötti kommunikáció eredményes, támogatja a hatékony munkavégzést.
- Gyakran van olyan időszak a munkavégzés során, amikor túlóráznom szükséges, ahhoz, hogy elvégezzem a napi feladataimat.

A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ISMERTETÉSE

Munkaidő megoszlás %-ban kifejezve	szakmai tevékenység	adminisztráció	egyeztetés más szakterületekkel	ügyfélfogadás/ tájékoztatás	várakozás feladatvégzés közben	munkaközi szünet
Hivatal 1	38%	22%	12%	18%	7%	3%
Hivatal 2	39%	23%	11%	11%	12%	4%
Hivatal 3	39%	22%	12%	17%	7%	3%
Hivatal 4	36%	25%	10%	15%	9%	5%
Hivatal 5	38%	24%	11%	17%	6%	4%
Hivatal 6	41%	17%	12%	19%	6%	5%
Hivatal 7	33%	20%	13%	21%	8%	5%
Hivatal 8	38%	24%	11%	18%	5%	4%
Hivatal 9	41%	21%	10%	19%	6%	3%
Hivatal 10	41%	19%	12%	11%	11%	6%
Hivatal 11	42%	25%	8%	15%	7%	3%
Hivatal 12	30%	21%	19%	21%	6%	3%
Hivatal 13	42%	21%	11%	16%	7%	3%
Hivatal 14	42%	22%	12%	12%	7%	5%
ÁTLAG	39%	22%	12%	16%	7%	4%

VEZETŐI VISSZACSATOLÁSOK

- kiemelten fontos az információáramlás, annak rendszeressége és hatékonyságának növelése;
- a megfelelő infrastrukturális háttértámogatás a zökkenőmentes munkavégzést szolgálja;
- az Irodákon belüli munkamegbeszélések gyakorisága nem elegendő;
- az Irodák közötti kommunikáció nem minden esetben szolgálja a hatékonyabb munkát;
- továbbá nagyon magas és folyamatos a leterheltség, gyakran szükséges a napi feladatok elvégzése érdekében is túlórázni.

Általános leterheltség a Hivatalokon belül

Munkaköri leírások aktualizálása, feladatok, munkakörök átgondolása, átcsoportosítások eszközölése, osztott munkakörök kialakítása. Feladatok arányosítása, helyettesítés problémakörének megoldása.

(Szakképzett) munkaerőhiány

Belső munkaerő képzésre nagyobb hangsúly fektetése, saját dolgozókból szakképzett munkaerő képzése – motiváció egyik eszköze is lehet.

Információáramlás (hiánya, nem megfelelő áramlása)

Rendszeres munkamegbeszélések tartása (heti, kétheti, havi). Az információ lefelé történő áramoltatása. Vezetői feladat a munkatársak felé történő rendszeres kommunikáció. Belső levelezőrendszer kialakítása, hivatali email-címek kiosztása.

Határidős feladatok

Időbeni tájékoztatás. Pl.: olyan egyszerű Excel tábla vezetése ahol a feladatok, határidőkkel, felelősökkel, prioritással összegezve vannak.

Hatékony kommunikáció hiánya

Javaslom rendszeres (kétheti, havi) Hivatali fórumok megrendezését, ahol egy-egy iroda bemutatja a működését, kapcsolódását más osztályok működéséhez. A kommunikáció minősége javulhat, ha a kommunikációban részt vevők közvetlenül egymással kommunikálnak, és nem tartalmaz olyan felesleges csatornát, lépést ami lassítja, esetleg torzítja az információ áramlását.

TÉR

Közlés módjának megválasztásával egy reális értékelési rendszer kialakítása, amely teljesítményalapú értékelést biztosít a dolgozó részére.

A kutatás során **felmerült problémakörök szakmai megoldására** alkalmas lehet egy kellően felkészített aktor, vagy a felnőttképzésben, szervezetfejlesztésben kompetens külsős szakértő, aki tudja, **milyen személyes jellemzők alakítják** a sikeres szervezeti egyén **magatartását**, és **hogyan befolyásolható magatartása** szervezeti feltételek között az elhivatott, szolgáltató alapú önkormányzás érdekében.