

# **Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata – A Polgármesteri Hivatalon belüli és az önkormányzati intézményekkel való információáramlás rendje**

Gyöngyös Város Önkormányzata

2014. szeptember 30.

# Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	3
2	Helyzetelemzés	4
2.1	Az információs rendszerek keretei	4
2.1.1	Az Önkormányzat alrendszerei	4
2.1.2	Az információs rendszer elemei	4
2.1.3	A tudás- és információmenedzsment	6
2.2	A helyzetelemzés módszertana	7
2.3	A helyzetelemzés eredménye	8
2.3.1	A Polgármesteri Hivatalon belüli információáramlás vizsgálata	8
2.3.2	A Polgármesteri Hivatal és az intézmények közötti információáramlás vizsgálata	21
3	Javaslatok	28
4	Mellékletek	35

## 1 Bevezetés

Az ÁROP-1.A.5 azonosítójú projektek megvalósításának célja a megváltozott önkormányzati feladatkörök – amely a polgármesteri hivatalok, az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében is változásokat tesz szükségessé – felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása.

Cél továbbá az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyenek részt.

Jelen tanulmányban **az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata keretében a Polgármesteri Hivatalon belüli és az intézményrendszerére vonatkozó információáramlás folyamat** felülvizsgálatát végezzük el.

A felülvizsgálat módszerének alapja a kérdőíves lekérdezés, mely a Hivatalon belüli, illetve a kapcsolódó intézményekkel való információáramlás teljes körének vizsgálatát célozza meg.

A felülvizsgálat nem készülhetett volna el a Gyöngyösi Polgármesteri Hivatal és az önkormányzati intézmények munkatársainak aktív támogatása nélkül. Ezúton fejezzük ki köszönetünket a tanulmány elkészítésében közreműködő minden hivatali és intézményi szakembernek.

## 2 Helyzetelemzés

Jelen fejezetben a Gyöngyösi Polgármesteri Hivatalon belüli és az önkormányzati intézményekkel való információáramlás vizsgálatának elméleti megalapozását, a jelenlegi helyzet felmérésének hátterét és eredményeit foglaljuk össze.

### 2.1 Az információs rendszerek keretei

#### 2.1.1 Az Önkormányzat alrendszerei

Egy szervezet működését vizsgálva legtöbb esetben a következő elemzési egységeket, alrendszereket különböztethetjük meg:

- Egyéni munkatársak;
- Csoportok;
- Nagyobb részegységek (Igazgatóságok);
- A szervezet egésze (Polgármesteri Hivatal);
- Szervezeti populációk (Önkormányzat érdekkörébe tartozó szervezetek: önkormányzati intézmények, gazdasági társaságok).

Az Önkormányzat alrendszerei között szoros kapcsolat van, ám az egyes szervezetek közötti határvonalak élesen elkülönítik az egyes szervezeteket egymástól. A határok egy szervezeten belül is megtalálhatóak, azonban ennyire élesen nem különíthetők el. A valamilyen szempontból egy alrendszerhez tartozó egyének, csoportok között azonosságok, az egységhez tartozás érzése alakul ki.

Érzelhető, hogy minél mélyebb szinten vizsgálunk egy rendszert, az egységek közötti kapcsolatok annál szorosabbakká válnak. Ennek oka a mind közelebbi kapcsolatok kialakításának lehetőségében keresendő, melynek jelentőségével jelen tanulmányban is foglalkozunk.

Jelen anyagunk célja a második és harmadik szint, valamint az ötödik szint, vagyis a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei, valamint a Hivatal és az önkormányzati intézmények között meglévő kapcsolatok feltárására irányul. Az elkövetkező fejezetekben ezek kifejtését tesszük meg.

#### 2.1.2 Az információs rendszer elemei

**Információs rendszeren a Polgármesteri Hivatalon belül működő csoportok és Igazgatóságok között, valamint a Hivatal és az intézmények között kialakult kapcsolatok összességét értjük, mely magában foglalja a szervezeti egységeken átnyúló feladatok kezelését, a szervezeti egységek és szervezetek közötti munkamegosztást és hatáskörmegosztást, valamint a koordinációs folyamatokat.**

- **Munkamegosztás és annak szabályozása:** egy nagyobb feladat-tömeg részfeladatokra bontása és e részfeladatok szervezeti egységekhez való telepítése. A munkamegosztás képezi egyben a szervezet tagolásának alapját.
- **Hatáskörmegosztás és annak szabályozása:** a hatáskörök szabályozása alatt alapvetően azt a tevékenységet értjük, amely a hierarchiában elhelyezkedő szervezeti egységek, illetve személyek kompetenciájának megállapítására irányul. Ezen belül is kiemelt jelentőségű a döntési hatáskörök felosztása a vezetés és az alárendelt hierarchikus szintek között.
- **Koordináció és annak szabályozása:** a szervezeti egységek differenciálódásának ellensúlyozására, a részeknek a közös cél érdekében történő összefogására való törekvés. A koordinációs szükséglet annál erősebben jelentkezik, minél jellemzőbb a szervezeti egységek elkülönülése.

A felsorolásból a koordináció fogalma szorul részletesebb magyarázatra, illetve kifejtésre.

A koordináció definíciója szerint egymás mellé rendelést, összehangolást, „megfelelő viszonyba hozást” jelent. A **szervezeti egységek differenciálódása** a változó környezeti és belső feltételeknek megfelelő munkamegosztásból és hatáskörökből adódó természetes következmény, ezért nem a különbségek megszüntetésére, sokkal inkább a **részeknek a közös cél érdekében történő összefogására kell törekedni**.

Ennek a minden szervezetnél felmerülő koordinációs igénynek a kielégítésére számos eszköz áll rendelkezésre, melyek összehangolt alkalmazásával **növelhető a szervezet működésének összehangoltsága**, ezáltal hatékonysága.

A koordinációs eszközöknek számos típusa ismert, melyek legjelentősebb elemeit három fő csoportba sorolhatjuk:

- **Technokratikus koordinációs eszközök:** azok az – általában formalizált – útmutatók, amelyek egységes irányt szabnak a szervezeti részterületek tevékenységének, pl. szabályzatok, folyamatleírások, tervek, programok, pénzügyi típusú szabályozók.
- **Strukturális koordinációs eszközök:** olyan megoldások, melyek támogatják a szervezeti egységek közötti közvetlen kapcsolatokat, pl. együttműködési fórumok, összekötő pontok, teamek.
- **Személyorientált koordinációs eszközök:** azon mechanizmusok, melyek egyrészt az egyén szervezettel való azonosulását célozzák, másrészt biztosítják a vezető álláshelyeknek olyan

szakemberekkel történő betöltését, akik személyiségüknél fogva is alkalmasak eltérő orientációjú részterületek összehangolására, személyek nézetkülönbségeinek áthidalására.

A személyorientált koordinációs eszközök témaköre átvezet az emberi erőforrás gazdálkodáshoz, melyet jelen tanulmányunkban nem érintünk.

A koordinációs eszközök közül jelen anyagunkban a **technokratikus és a strukturális koordinációs eszközökre összpontosítunk**, melynek keretében vizsgáljuk:

- Az útmutatók, szabályzatok, stratégiák szerepét az információáramlás folyamatában,
- a rendszeres és ad hoc egyeztetéseket, a vezetői fórumok kialakításának rendjét, illetve
- a Hivatalon belüli, vertikális és horizontális kapcsolatokhoz kötődő kommunikációs kapcsolatokat.

### 2.1.3 A tudás- és információmenedzsment

A tudás- és információmenedzsment kialakítása szorosan kapcsolódik a kommunikációs rendszerekhez és csatornákhöz.

A szervezeti tudás nem más, mint a szervezet működése szempontjából lényeges információk, ismeretek, tapasztalatok összessége (keveréke). Mivel ezek nagymértékben befolyásolják a működés színvonalát, kritikus szervezeti erőforrást jelentenek, melyek menedzselésével hatékonyabbá tehető a szervezet működése.

A tudás- és információmenedzsment az előző fejezetben felsorolt koordinációs eszközök felhasználására épülő, az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége.

A tudásmenedzsment a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának, számontartásának és felhasználásának módja. A szervezetben meglévő tudás áramlását egyfajta tudáspirálnak is felfoghatjuk.

A tudás legfontosabb jellemzője, hogy a másik embernek közvetlenül átadható. A tudásátadás egyik módja például a szocializáció (pl.: egy újonnan belépő munkatárs az eleinte ismeretlen folyamatok elsajátításával otthonosan mozog a szervezeti hierarchiában – a szervezeti tudás egyéni tudássá válik).

A tudás feldolgozása során kombináció (összehasonlítás, tendenciavizsgálat, összefüggések feltárása stb.) révén a megszerzett tudáselemekből (információkból) újabb tudáselemek (információk) születnek. A kombináció egyfajta szintézis, új információ létrehozása az összegyűjtött explicit elemek

együtteséből. A feldolgozás során megtörténik az ún. internalizáció is, melynek során az információ megértés révén ismét személyes tudássá válik.

A jól működő szervezetekben a tudás elsajátításával nem ér véget a folyamat. A tudásmenedzsment egyik legfontosabb feladata a tudás megosztása a szervezeten belül dolgozó munkatársak számára, melyet azok más szituációban, más szerepkörben ismételten felhasználhatnak.

A felsorolt lépések körforgást alkotnak, szerencsés esetben azonban nem egyszerű ismétlődésről, hanem emelkedő spirálról beszélhetünk: mások számára hasznosíthatóvá tett tudásunk kombinálódik további információkkal, majd új tudásként beépül agyunkba és ismét átadásra vár. Mindeközben - ideális esetben - egyre többet tud minden érintett, vagyis tanulásról beszélünk.

Alapelveként kezelhetjük, hogy a csoport többet tud, és több információval rendelkezik, mint annak bármelyik tagja. Megfelelő szervezeti kultúrát kialakítva, megfelelő stratégiával és kommunikációs eszközökkel a csoportokon belüli tudás hatékonyabb kiaknázására nyílik mód.

Fontos, hogy a tudásmenedzsment és az egyéb mindennapos tevékenységek között nincs éles határvonal.

A szabadon áramló, hozzáférhető tudás alapja a megfelelő infrastruktúra kialakítása, azonban a tudásmenedzsment projekt nem egyenlő egy informatikai projekttel. Hiába van kiépítve a legkorszerűbb támogató informatikai rendszer, ha az emberek nem hajlandóak tudásukat megosztani, hozzáférhetővé tenni. Ez a probléma már a szervezeti kultúra problémájához vezet el bennünket. A tudásmenedzsment egyik legfontosabb kérdése a kultúra, az emberi viselkedés megváltoztatása oly módon, hogy a szervezetben dolgozó munkatársak motiváltak legyenek tudásuk megosztására.

## 2.2 A helyzetelemzés módszertana

A vizsgálathoz két kérdőív készült, az egyik a hivatal munkatársai, a másik pedig az Önkormányzat által fenntartott intézmények munkatársai számára. A két kérdőív felépítése, fő vizsgálati fókusza és a lekérdezés módszertana azonos volt.

A kérdések legnagyobb számban zárt, feleletválasztós formában kerültek feltételre, de voltak szabad szöveges mezők is.

A kitöltőre vonatkozó adatok körében a beosztás, a hivatalnál eltöltött idő, és a kapcsolattartás tényére (igen – nem), valamint a kapcsolattartás tárgyára (hatósági, szakigazgatás, költségvetési vagy irányítási téma) vonatkozó kérdések kaptak helyet.

A kérdőív további kérdései

- az információáramlás megfelelőségére, a stratégiai dokumentumok és a belső szabályozók ismeretére,
- a kapcsolattartási eljárások szabályozottságára és az értekezletek rendjére,
- az intézményekkel közös rendszeres és eseti fórumok rendjére és tematikájára,
- a kommunikációs csatornákra és azok működésére,
- a kapcsolattartás formális és informális szintjeire,
- a vezetőkkel való kapcsolattartásra,
- az információk forrására,
- az információáramlás akadályaira, fejlesztési lehetőségeire és jelentőségére vonatkoztak.

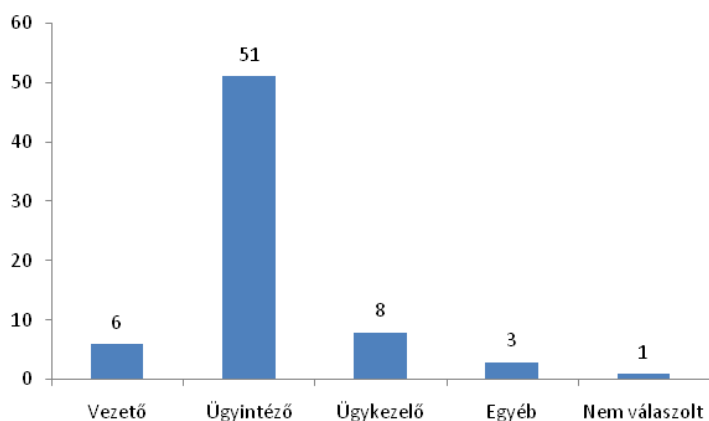
A kérdések egy része a két kérdőívben kölcsönösen megfeleltethető egymásnak, ami lehetővé teszi, hogy az eredményeket összevezzük, és mindkét fél részéről vizsgáljuk, ami megmutatja, hogy ugyanazon kapcsolattartási csatornák, eljárások működésével az egyes résztvevők milyen szinten elégedettek, és ez az elégedettség szint mennyire azonos vagy eltérő.

## **2.3 A helyzetelemzés eredménye**

### **2.3.1 A Polgármesteri Hivatalon belüli információáramlás vizsgálata**

A Polgármesteri Hivatalon belüli információáramlás vizsgálata kérdőívet összesen 69 fő töltötte ki az alábbi megoszlás szerint:





A kérdőívben rákérdeztünk, hogy ki melyik intézménnyel / intézményekkel tart kapcsolatot.

A 69 kitöltőből 33 fő nyilatkozott úgy, hogy nem tart kapcsolatot intézménnyel. A többi kitöltő válaszaiban valamennyi intézmény megjelent, mint partner, legnagyobb arányban a bölcsődék és az óvodák, valamint a GYÖNGYÖK. A kapcsolattartás tárgya leggyakrabban gazdálkodási (25), ezt követi a hatósági (23), majd az irányítási (16), és végül a szakigazgatási (11) kapcsolattartás.

A következő kérdéscsoport (6. kérdés) arra vonatkozott, hogy a kitöltő saját tapasztalatai, észlelései szerint minden releváns információhoz hozzájut-e a szervezetre és a saját munkájára vonatkozóan, és általában véve milyennek értékeli az információáramlást.

A kérdésnél állításokat fogalmaztunk meg (pl.: Időben hozzájutok minden információhoz, ami a munkámmal kapcsolatos; Jónak tartom a hivatalon belüli információcserét; stb.). Az állításokra vonatkozóan a kitöltőnek egy hatfokozatú skálán kellett megjelölnie, hogy azokkal mennyire ért egyet (1- egyáltalán nem jellemző – 6 teljesen jellemző). A hatfokozatú skála alkalmazásának előnye, hogy nem engedi a semleges, középérték szerinti válaszokat; még bizonytalanság esetén is elkülöníthetőek a pozitív irányba ingadozók és a negatív irányba ingadozók.

A kapott válaszok szerint a kitöltők többsége inkább nem ért egyet azokkal a kijelentésekkel, amelyek arra vonatkoztak, hogy mindenről értesülnek, ami az önkormányzat és a hivatal működésével kapcsolatos, és ezekhez az információkhoz kellő időben jutnak hozzá.

Figyelemre érdemes az, hogy a saját konkrét munkájukkal kapcsolatos információkhoz való, megfelelő időben történő hozzáférésre vonatkozó kérdéseknél sem billen a mérleg egyértelműen pozitív irányba, csak a pozitív ingadozók száma haladja meg a negatív ingadozókéét, alacsony mértékben.

Az általános megítélésre vonatkozó kérdésnél (Jónak tartom a hivatalon belüli információcserét) a pozitív ingadozók és a pozitívan nyilatkozók vannak minimális többségben; a válaszok többsége a középső, ingadozó zónában helyezkedik el (3-as és 4-es válasz). Mind a pozitív ingadozó, mind a negatív ingadozó válaszok száma 18.

**A válaszok alapján megállapítható, hogy a hivatalt a kitöltők megítélése, személyes érzete, tapasztalata szerint inkább információhiány jellemzi, a konkrét, napi munkavégzés szintjén is.**

Arra vonatkozóan, hogy a hivatal és az intézmények közötti kapcsolattartás minősége milyen (Megítélésem szerint a hivatal és az intézmények közötti kapcsolattartás megfelelő) többségében inkább pozitív és pozitív ingadozó válaszok érkeztek, ami arra mutat, hogy **a hivatal munkatársai többségében inkább úgy érzik, hogy a kapcsolattartás során a hivatal megfelelően kommunikál.**

A következő kérdéscsoport (7. kérdés a) pontja) arra vonatkozott, hogy a kitöltő mennyire ismeri az egyébként nyilvános, hozzáférhető települési stratégiai dokumentumokat, a település költségvetését, mennyire tartja fontosnak azok ismeretét a munkája kapcsán, valamint arra, hogy mennyire ismeri a hivatal belső szabályzatait, azok ismeretét mennyire látja fontosnak, és a folyamatokat mennyire tartja jól szabályozottnak.

A válaszadók alacsony többsége pozitív vagy pozitív ingadozó választ adott arra az általános kérdésre vonatkozóan, hogy ismeri-e a város stratégiai dokumentumait. Ezt követően az egyes stratégiai dokumentumok ismeretére külön-külön is rákérdeztünk. A tapasztalatok szerint a munkatársak leginkább az önkormányzati költségvetést ismerik; csak ennél a kérdésnél állapítható meg egyértelmű többség a pozitív és pozitív ingadozó válaszok javára. A többi stratégia (városfejlesztési, ifjúsági, esélyegyenlőségi, környezeti) esetében a válaszadók többsége az adott stratégiát jelentős többséggel inkább nem ismeri. Arra vonatkozóan ugyanakkor, hogy a saját munkaterületéhez kapcsolódó stratégiákat mennyire ismerik, a válaszadók egyértelmű többsége pozitív választ adott; ez arra mutat, hogy a munkatársak jellemzően a saját munkájukkal összefüggő stratégiai dokumentumokat ismerik. A válaszadók egyértelmű többsége (közel kétharmada) szerint fontos, hogy a munkatársak ismerjék a stratégiai dokumentumokat.

A szabályzatokra vonatkozóan hasonló a kép: a válaszadók többsége inkább negatív és legnagyobb számban negatív ingadozó választ adott arra a kérdésre, hogy ismeri-e a hivatal belső szabályzatait. Arra vonatkozóan azonban, hogy a saját munkaterületéhez kapcsolódó szabályzatokat ismeri-e (egész pontosan csak azokat ismeri), a válaszadók többsége egyértelmű pozitív választ adott. A szabályzatok ismeretét a többség fontosnak ítéli.

A 7. kérdés b) pontja a hivatali belső kommunikációra vonatkozott. Arra kérdeztünk rá, hogy a kapcsolattartási eljárások szabályozottságát mennyire látják megfelelőnek a válaszadók, továbbá az információáramlás egyes csatornáit, kiemelten a vezetői és egyéb értekezletek rendszere hogyan működik.

A válaszadók érdemi (közel kétharmados többsége szerint a hivatal kapcsolattartási, kommunikációs csatornáit inkább nem jól szabályozottak. **Az átfogó (vagy más szakterületet érintő) szervezeti változásokról kevésbé kapnak tájékoztatást, mint a saját munkájukat érintő változásokról,** és többségükben inkább tudják, hogy az egyes ügymenetekben kihez kell fordulniuk. A felettesükkel való kommunikációra többségük talál alkalmat.

Az értekezletek közül a vezetői értekezleteket látják a leginkább rendszeres fórumnak. A közvetlen szervezeti egységet érintő munkaértekezleteket is inkább jellemző fórumnak látják; a válaszadók, de alacsonyabb számban, mint a vezetői értekezleteket. A teljes állományértekezletek a válaszok nagy többsége szerint nem rendszeresek.

A kitöltők szerint ezeken az értekezleteken alacsony többséggel inkább jellemző a kétoldalú, érdemi szakmai kommunikáció. Az értekezletek gyakoriságát, annak a feladatokhoz való rugalmas illeszkedését a munkatársak többségében megfelelőnek tartják.

Arra vonatkozóan, hogy az értekezleteken készülnek-e emlékeztetők, amelyek később a feladatok nyomon követését is támogatják, a kitöltők egyértelmű többsége úgy nyilatkozott, hogy ez nem jellemző.

A fenntartott intézményekkel való kapcsolattartásra vonatkozott a kérdések következő (7 c)) blokkja. A válaszok alapján figyelmet érdemel az intézményekkel közös értekezletek köre. Arra a kérdésre, hogy „Az intézményeket és a polgármesteri hivatalt is érintő feladatok, projektek esetén rendszeresen vannak minden érintett részvételével zajló értekezletek, team megbeszélések” a kitöltők kétharmada negatív vagy negatív ingadozó választ adott. Az emlékeztetők felvétele és azok használata a feladatok nyomon követéséhez itt sem gyakorlat a válaszok alapján (több, mint kétharmados többség).

A kitöltők inkább ismerik az intézmények felé a hivatalos kommunikációs csatornákat. Arra is választ kértünk, hogy a formális vagy az informális csatornák működnek-e jobban az intézményekkel való kapcsolattartás során. Erre a kérdésre kiegyenlített eredményt kaptunk; a pozitív és negatív válaszok aránya közel fele-fele; a nem jellemző skála szélsőértékén több válasz van, ami kis eltérést jelez az inkább nem jellemző irányba.

A 7. kérdés utolsó blokkja a rendszeres és eseti fórumokkal, azok tematikájával, továbbá az összehívás rendjével és a döntések nyomon követésével foglalkozott. A válaszok szerint rendszeres és eseti fórumok, értekezletek is vannak, de észrevételünk szerint ezekről a hivatalon belül az információ ismertsége jelentősen eltérő. A válaszadók számottevő többsége szerint nincsenek sem rendszeres, sem eseti értekezletek, de az azokról információval rendelkező kisebb válaszadói csoport az értekezletek tematikáját is vázolta (főként költségvetés, munkaterv, egyes beruházások, projektek, munkafeladatok megbeszélése, és aktuális problémák megoldása).

A válaszadók szerint a rendszeres fórumokon inkább az intézmények vezető munkatársai vesznek részt, az eseti fórumokon pedig kis többséggel inkább beosztott munkatársak. Mindkét értekezlet-típuson részt vesznek (feltehetően a témától is függően, de erre vonatkozó kérdés nem volt) az önkormányzat egyéb képviselői, testületi tagok, alpolgármester, polgármester.

A fórumokat általában a hivatal kezdeményezi és hívja össze, de bármelyik fél hívhat össze és szervezhet megbeszélést – ez elsősorban az eseti fórumokra, értekezletekre vonatkozik.

A döntések rögzítése, közlése jellemzően írásos formájú a válaszadók szerint. A feladatok végrehajtásának nyomon követésére, az arról való kölcsönös tájékoztatásra kapcsolattartó kijelölése inkább jellemző, de nem minden esetben kerül rá sor.

A teljesítés ellenőrzésének forrásai az intézményi beszámolók, külön írásos beszámolók, ellenőrzési események eredményei, dokumentumok megküldése, stb; a döntéstől és a téma jellegétől is függő módon.

A 8. kérdés a hivatalon belüli kommunikáció jellemző csatornáival, azok jelentőségével, dominanciájával, és szervezeti szintjeivel foglalkozott.

A válaszadók szerint a munkatársak közötti személyes, telefonos és e-mailes kapcsolattartás is működik; kis többség mutatkozik a telefonos és a személyes kapcsolattartás javára. A legkevésbé jellemző csatorna a kör-email. A válaszadók kis része (jellemzően a vezetők) értekezleteket is összehívna.

A kapcsolattartás formális szintjére vonatkozóan a válaszok alapján a kapcsolattartási rendszer összetett, és ad egyéni mozgásteret a szervezeti egységek közötti és a vezető – nem vezető közötti kapcsolattartás terén is. A munkatársak kapcsolatot tarthatnak más szervezeti egységek munkatársaival, vezetőivel, és a vezetői szintű kapcsolattartás is jellemző a szervezeti egységek között. A válaszadók döntő többsége szerint a szervezeti kultúrára nem jellemző, hogy ebéd, vagy dohányzás közben kezdeményezzenek kommunikációt a hivatali ügyekről. Egy kérdéspár esetében kaptunk még figyelemre érdemes választ. Az alábbi két állítás szerepelt a kérdőívben a kapcsolattartásra vonatkozóan: „Informálisan is tarthatok kapcsolatot, de ezt mindig be kell jelentenem a vezetőmnek” – „Informálisan is tartok, és erről nem kell beszámolnom”. A két állítás ellentétes, és mindkettőre az „Egyáltalán nem jellemző” szélsőérték kategóriában érkezett a legtöbb válasz, az összes válaszok közel fele. Ez arra utal, hogy ebben a kérdésben a szervezeten belül nincs általános és egyértelmű szabályozás, vagy akár konszenzus, hanem a gyakorlat az egyes vezetők igényeitől, vezetői stílusától függ. Ez a szervezeti kommunikációban jelentős egyenetlenséget generálhat.

A 9. kérdésben a vezetőkkel való kapcsolattartásra külön is rákérdeztünk, hogy a kapcsolattartás egyes szintjei közötti különbségekről pontosabb képünk legyen. Itt a válaszok alapján azt láttuk, hogy az egyéb szervezeti egységek vezetőivel való kapcsolattartás inkább formalizált, többségében a közvetlen vezetőn keresztül, vagy az ő tájékoztatása mellett történik. Az informális kapcsolattartásra, és az arra vonatkozó tájékoztatási kötelezettségre vonatkozó, az előző pontban ismertetett kérdés itt is szerepelt, és azonos megoszlásban érkezett rá válasz.

A 10. kérdés már nem elsősorban a személyes szintre vonatkozott, hanem arra, hogy a szervezeti egységek között hogyan történik a kapcsolattartás. A válaszadók szerint jellemző a vezetők és a munkatársak közötti kapcsolattartás is, és a válaszadók többsége szerint a munkatárs – vezető kapcsolattartás is előfordul a szervezeti egységek között.

A 11. kérdés arra vonatkozott, hogy az egyes információtípusok áramlásának melyek a jellemző csatornáit. Arra kérdeztünk rá, hogy a munkatársak milyen csatornákból szereznek értesítéseket a vezetői értekezletek témáiról, az egyéb szervezeti értekezleteken elhangzottakról, az újdonságokról és a feladatokról. A válaszok alapján az látható, hogy valamennyi információtípusnál a közvetlen vezető az elsődleges információforrás. Az újdonságok kommunikálásánál ez a fölény jelentősen

kisebb, a feladatok kommunikálásánál viszont a legnagyobb. A hivatal felsővezetése és titkársága elsősorban a vezetői értekezletekkel és a feladatokkal kapcsolatban kommunikál, sokkal kisebb súllyal, mint a közvetlen vezető. Az informatikai csatorna az újdonságok kommunikálása kapcsán jelenik meg legerősebben, de a vezetői értekezletek és a feladatok kommunikálásában is van szerepe. A kollégáktól való információszerzésnek is az újdonságok területén van a legnagyobb szerepe.

Az eredmények arra mutatnak, hogy a vezetőkön jelentős a tájékoztatási terhelés, és ez a tevékenység kevésbé diverzifikált.

A 12. kérdés az előző kérdés párja; az ellenirányú, azaz a munkatársaktól kiinduló tájékoztatásra vonatkozott. Arra kérdeztünk rá, hogy az egyes munkatársak miről és kiket tájékoztatnak. A válaszok alapján a munkatársak is elsősorban a közvetlen vezetőiket tájékoztatják, és valamivel kisebb arányban a közvetlen munkatársaikat. Ez igaz a munkájukkal kapcsolatos, a birtokukban lévő szakmai információkkal kapcsolatos, és a véleményükkel, valamint a kéréseikkel kapcsolatos tájékoztatásra is. A hivatal felsővezetését közvetlenül mindezekről alacsony mértékben tájékoztatják (a közvetlen vezetők felé irányuló kommunikáció 20 – 25 %-os arányában), és ennél is kisebb mértékben osztanak meg információkat a hivatal teljes közönségével.

Ez is megerősíti a középvezetőkre háruló tájékoztatási, információs terhelést, hiszen nekik nyilvánvalóan a kapott információk további útjáról is dönteniük kell, adott esetben továbbítani, vagy arra intézkedni.

A 13. kérdés a szervezeten belüli, a szervezeti egységek közötti kapcsolattartási háló sűrűségére vonatkozott. Arra kérdeztünk rá, hogy ki melyik szervezeti egységgel tart a leggyakrabban kapcsolatot. A legnagyobb számban (11) a Jegyzői Irodát jelölték meg a kitöltők, majd a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóságot (7), utána a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Igazgatóságot (6), és megjelenik az adócsoport, az igazgatási csoport, a munkaügyi szervezet, a családsegítő, a katasztrófavédelem is; ezek egy része arra utal, hogy a kitöltők egy része figyelmen kívül hagyta a szervezeten belüli kitételeket. Többen jelezték (4), hogy szervezeti egységük minden szervezeti egységgel kapcsolatban áll; közöttük a kölcsönösség feltételezése szerint ott vannak a jegyzői iroda és a pénzügyi szervezet, valamint a városfejlesztés munkatársai.

A 14. kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltők megítélése szerint mi lehet az oka a jó /rossz információ-megosztásnak, információáramlásnak. A két kérdésre adott válaszok összhangban vannak. Az információáramlás minőségében a kitöltők elsődleges fontosságúnak ítélik meg a jó személyes kapcsolatokat, munkatársi és vezetői szinten egyaránt; ezt követően a megfelelően működő technikai eszközöket jelölték meg, ami a kommunikáció fizikai működésében valóban fontos kérdés. A belső kommunikációban a kitöltők az informatív honlap jelentőségét rangsorolták az utolsó helyre.

A 15. kérdés egy eldöntendő kérdés volt, és arra vonatkozott, hogy előfordul-e, hogy a hivatalon belül nem jó az információcsere. A kitöltők többsége (51) erre a kérdésre igennel válaszolt, és csak 13 válaszadó jelezte azt, hogy észlelése, tudomása szerint ilyen nem fordult elő.

A 16. kérdés az előző kérdés szöveges kifejtésére adott lehetőséget. Itt megfogalmazhatták a kitöltők, hogy véleményük szerint mi akadályozza az információcserét.

A szöveges válaszok – tematikusan rendezve – három főcsoportba sorolhatóak:

***Az információ megértésével és kezelésével kapcsolatos problémák, pl.: figyelmetlenség***

***Szervezeti, szervezési okok, pl.: megbeszélések hiánya***

***Személyes okok, pl.: túlterheltség, időhiány***

A válaszokból látható, hogy a felvetett problémák alapvetően három nagy csoportba sorolhatóak. Az információ megértésével és kezelésével kapcsolatos okokat (megértés hiánya, figyelmetlenség, hanyagság) kisebb mértékben jelölték meg a kitöltők. A szervezeti okok nagyobb gyakorisággal jelentek meg; ezek között is legtöbbször az értekezletek, a közvetlen személyes kommunikáció hiánya szerepelt, és ezen kívül a szabályozottság, a megfelelő rutinok (automatizmusok), valamint a szervezeti hierarchia, a hatásköri problémák. A személyes okok között a leggyakrabban megemlített akadály, probléma a leterheltség, az időhiány.

A 17. és a 18. kérdés a szervezeti az előző kettő, a szervezeti információáramlásra vonatkozó kérdés személyes vetületét vizsgálja. Rákérdeztünk, hogy a tapasztalatok szerint az konkrétan előfordult-e, hogy az egyes munkatársakhoz nem jutnak el bizonyos információk, és megítélésük szerint ennek mi

lehetett az oka. A válaszadók többsége (50) jelezte, hogy ez előfordul, 15 pedig nemleges választ adott.

Az okokra vonatkozó válaszokat az alábbiak szerint ismertetjük, szintén tematikus csoportosításban.

***Az információ megértésével és kezelésével kapcsolatos problémák, pl.: figyelmetlenség, valaki kifejejtése***

***Szervezeti, szervezési okok, pl.: szervezeti és hatásköri, valamint tudásbéli kérdések;*** adott feladat és problémakör esetében nem sikerül mindig jól eldönteni, hogy a megoldáshoz kinek a szakértelmére, véleményére van szükség, és az értekezletek hiánya

***Személyes okok, pl.: túlterhelés, időhiány***

A válaszokból az látható, hogy a személyes felvetett problémák alapvetően három nagy csoportba sorolhatóak. Az információ megértésével és kezelésével kapcsolatos okokat (megértés hiánya, figyelmetlenség, hanyagság) kisebb mértékben jelölték meg a kitöltők. A szervezeti okok nagyobb gyakorisággal jelentek meg; ezek között is legtöbbször az értekezletek, a közvetlen személyes kommunikáció hiánya szerepelt, és ezen kívül a szabályozottság, a megfelelő rutinok (automatizmusok), valamint a szervezeti hierarchia, a hatásköri problémák. A személyes okok között a leggyakrabban megemlített akadály, probléma a leterheltség, az időhiány, ami a szervezeti kommunikációnál is nagy súllyal jelenik meg.

A 19. kérdés arra irányult, hogy a kitöltők milyen lehetőségeket hiányolnak a személyes kommunikáció terén.

A túlterhelés és az egyeztetések hiánya itt is megjelenik, ezen kívül a személyes kapcsolatok minősége, azok lehetséges problémái is megjelennek. A bizalom, az érdemi, értő meghallgatás igénye, és a lehetőségek hiánya is megjelenik, valamint a kezdeményezések elutasításától való félelem (falra hányt borsó, okoskodásnak veszik), valamint a technikai akadályok is szerepet kapnak a hiányosságok listáján.

A 20. és 21. kérdések arra vonatkoztak, hogy a válaszadók hogyan tudnák elképzelni az információáramlás fejlesztését a hivatalon belül, és a fenntartott intézmények felé. Mindkét esetben a több személyes találkozó igénye, valamint a kapcsolattartás és az értekezletek rendjének szabályozása iránti igény kapta a legmagasabb értéket (41 – 38 között). Az intézményekkel való



kommunikáció kapcsán magas értéket (35) kapott az is, hogy szükség lenne az intézmények felé központi kapcsolattartási csatorna kiépítésére. Ez egyfajta „egyablakos rendszer”, vagyis dedikált intézményi referensek kijelölése.

A 22. számú, záró kérdés arra irányult, hogy a kitöltők milyen összefüggést látnak a kapcsolattartás minősége és a szervezeti, valamint a szervezetközi együttműködés hatékonysága között. A válaszadók megítélése szerint ez az összefüggés határozottan erős, releváns.

A kérdőív eredményeinek értékelése kapcsán megállapítható, hogy a hivatal a kitöltők érzete, tapasztalata szerint információhiány jellemzi. A kitöltők többségének van olyan tapasztalata, ami szerint nem jutottak el hozzájuk számukra releváns információk.

Ennek okát elsősorban a rendszeres, szabályozott fórumok hiányában, valamint a hivatali állomány túlterhelésében látják.

A kapcsolattartás formális és informális szintje, csatornái is működnek, jellemzőek a személyes kommunikációban; a szervezeti egységek közötti kommunikációban erősebb a hierarchikus szervezetekre jellemző, formális kommunikáció.

Az információáramlás minőségében a kitöltők meghatározó tényezőnek értékelik a személyes kapcsolatok minőségét.

A középvezetőkre a szakmai és a vezetői munka mellett jelentős információáramoltatási és kommunikációs teher hárul; a kitöltők szerint jellemzően ők a legtöbb információ forrásai és címzettjei is.

A kitöltők fontosnak érzik a települési stratégiai dokumentumok, valamint a hivatali belső szabályozók, eljárások ismeretét, de azok közül leginkább a saját munkájukkal kapcsolatosakat ismerik.

Az információáramlás, a szervezeti és szervezetközi kommunikáció fejlesztésére van igény, és mutatkoznak lehetőségek is.

### **2.3.1.1 Technokratikus koordinációs eszközök**

Technokratikus koordinációs eszközök közé soroljuk az útmutatókat, szabályzatokat, stratégiákat.

Az útmutatók, szabályzatok ismerete a Hivatal munkatársai szerint fontosak, ugyanakkor jellemzően csak a saját szakterületükre vonatkozóan rendelkeznek információkkal ezekről a dokumentumokról. Ez erősségként és gyengeségként egyaránt definiálható. Erősség, hiszen az egyes szakterületeken dolgozó munkatársak / csoportok az adott területet szabályozó dokumentumok alapján, standardizálva, illetve a stratégiai célkitűzésekhez igazodva működnek, a bürokratikus szervezeti jellegzetességek alapján.

Gyengeség ugyanakkor, hogy a munkatársak a teljes Hivatalra vonatkozóan nem, csupán a saját szakterületükre vonatkozóan ismerik ezeket a dokumentumokat. Ezáltal a szervezeti egységek zárt rendszert alkotnak, a szervezeti célokkal való azonosulás csökken. Ez a gyengeség összhangban van a következő pontban megjelenő vertikális koordinációnál jelzett problémával.

### **2.3.1.2 Strukturális koordinációs eszközök**

A strukturális koordinációs eszközök – a korábbiakban ismertetettek alapján – olyan megoldások, melyek támogatják a szervezeti egységek közötti közvetlen kapcsolatokat. Ide sorolhatók a különböző rendszeres és ad hoc egyeztetések, az információs és kommunikációs rendszerek, a projektek, teamek, valamint a vertikális koordináció eszközei. A következőkben azt vizsgáljuk, hogy ezek az eszközök hogyan, milyen mértékben támogatják a Hivatalon belüli és a Hivatal és intézmények közötti információáramlást.

#### **Rendszeres és ad hoc egyeztetések, a vezetői fórumok rendje**

A strukturális koordináció kiemelt eleme a közvetlen és személyes kapcsolatot lehetővé tevő egyeztetések köre. Egyeztetés alatt értünk valamennyi olyan fórumot, megbeszélést és értekezletet, mely – állandó vagy eseti jelleggel – lehetőséget biztosít a személyes információ- és vélemény-cserére.

A Polgármesteri Hivatalban az állandó és rendszeres munkacsoport ülések az Igazgatóságok közötti, külső szervezet munkatársainak bevonásával megrendezésre kerülő megbeszélések, értekezletek. Munkacsoport ülés például az intézmények gazdálkodásával, az egészségügyi és szociális témakörökkel, a közbiztonsággal, óvodai neveléssel kapcsolatos munkacsoport megbeszélés.

A munkacsoport ülések szükség szerint, egyes esetekben hetente üléseznek. A megbeszélések célja az adott témakörben felmerülő aktuális feladatok megbeszélése, feladatok kiosztása, információk továbbítása, az elvégzett feladatok ellenőrzése. Az ülésekről emlékeztető rendszerint nem készülnek. A soron következő ülésen a feladatok teljesítésének visszamérése történik meg.

**A nem állandó megbeszélések alapvető típusa az egyes projektekhez, költségvetés készítéshez kapcsolódó megbeszélés.** Kiemelt, nagy jelentőségű és/vagy hosszú ideig tartó feladatok esetében ad hoc csoport alakul, mely – a feladat időtartama alatt – rendszeres megbeszéléseket, egyeztetéseket tart (Pl. ELO iktatási rendszer fejlesztése, tűzoltó laktanya tervezett telkén bontási munkák).

A fentiek alapján, e belső ügyfélkapcsolatot támogató eszközre vonatkozóan az alábbi erősségeket azonosítottuk.

- **A projektek lebonyolításához ideiglenes teamek állnak fel.**

A nagy és összetett, a Hivatal több területét átfogó projektek esetében a szervezeti egységek közötti kapcsolattartást erősítik a felálló projektteamek, amelyek valamennyi résztvevő Igazgatóság tudását kihasználva működnek, ezzel elősegítve a tudástranszfert is.

- **A hosszú távú, kiemelt feladatok végrehajtását munkacsoport támogatja.**

A kiemelt feladatokra létrejövő munkacsoportok biztosítják a munka előrehaladását, a felmerülő problémák gyors észlelését és kezelését. Ezeken az üléseken részt vesznek a külső szervezetek képviselői is, így a velük való kapcsolattartás is szorosabbá válik.

A fentiek alapján, e koordinációs eszközre vonatkozóan az alábbi gyengeségeket, kockázatokat azonosítottuk.

- **Az értekezletekről jellemzően nem készül emlékeztető.**

A vezetői megbeszéléseken nem készül olyan emlékeztető, mely a kiadott feladatokat és a feladatokhoz rendelhető felelősöket tartalmazza, így a feladatok teljesülésének nyomon követhetősége, visszamérése nem támogatott.

#### **A Hivatalon belüli vertikális, illetve horizontális koordináció**

A strukturális koordinációs eszközök része a vertikális koordináció, mely elsősorban az egymás alá és fölérendelt szervezeti egységek, személyek közötti kommunikációt jelenti. A horizontális koordináció ezzel szemben az egymás mellé rendelt egységek közötti kommunikációt jelenti.

A vertikális koordinációhoz kapcsolódó kommunikációs rendszerekre vonatkozóan az alábbi erősséget fogalmazhatjuk meg.

- **A Hivatal szervezeti felépítése stabil, mindenki számára egyértelmű szervezeti struktúrával és szolgálati utakkal.**

A Hivatal felépítése minden munkatárs számára ismert. A szervezeti hierarchia, a Hivatalon belüli munkakörök viszonya egyértelmű.

A vertikális koordinációhoz kapcsolódó kommunikációs rendszerekre vonatkozóan az alábbi gyengéséget fogalmazhatjuk meg.

- **A munkatársak kevésbé gondolkodnak folyamatokban, a szervezeti egységek zárt rendszert képeznek.**

Jellemző, hogy az egyes Igazgatóságokon dolgozó ügyintézők a Hivatalon belül működő folyamatokból csak a rájuk vonatkozó szeletet, egy-egy tevékenységet látnak, a napi munkavégzés során nem veszik figyelembe a Hivatal egészének, de akár a hozzá tartozó folyamathoz kapcsolódó másik szervezeti egységnek a tevékenységét, kapcsolódását. Emiatt csak egyéni szinten optimalizálható a folyamat, ami nem elegendő az egész rendszer hatékonyabbá tételre.

### ***2.3.1.3 Tudás- és információmenedzsment***

Jelen fejezetpontban a tudás- és információmenedzsment szervezeti vetületével foglalkozunk.

A tudásmenedzsment rendszer elemei megtalálhatóak a Hivatalnál. Az előző fejezetekben felsorolt koordinációs eszközök (munkamegosztás, értekezletek, projektek, utasítások) mind-mind a szervezetben meglévő tudás kiaknázására vonatkoznak. Az alapelemek tehát megtalálhatóak a Hivatalnál, ennek egységes kezelésére törekvés mutatkozik a Hivatal vezetése részéről.

A tudásmenedzsment egyik fő céljaként tehát arra hivatott megoldást találni, hogy az egyénben meglévő tudás –szakértelem, tapasztalat, képességek, értékek összessége – miként tehető megismerhetővé a szervezetben dolgozó többi egyén számára, valamint a feltárt tudás, a dokumentált ismeret miként hasznosítható a szervezet fejlődése szempontjából. A tudásmegosztás célja az ismeretek megnövelése, amelyhez elérhetővé és felhasználhatóvá kell tenni a tudást.

A tudásmenedzsment nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége.

A tudás- és információmenedzsment elemei elszórva vannak jelen a Hivatalnál, ám ez a fejlettségi szint a legtöbb közigazgatási szervezetéhez hasonló.

Ennek a tudásmegőrzésnek és közössé tételének a lenyomata jellemző eleme a szervezeti kultúráknak.

A szervezeti kultúra szervezet tagjai által elfogadott, közös előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere, amit a szervezet tagjai érvényesnek fogadnak el, követik, és az új tagoknak is

átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáját, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.

Ennek részét képezik a kommunikációs sémák is, és az együttműködés, kommunikáció iránti általános igény. A szervezeti kultúra lassan változtatható; az esetleges új szabályozókkal előírt viselkedési minták csak lassan válnak a szervezeti kultúra öntudatlanul is alkalmazott elemeivé, de a fejlesztésére célirányosan törekedni kell.

A szervezeti kultúrákban az információáramlással, a kommunikáció minőségével összefüggő jelenség a pletyka; annak léte, szintje, fő témái.

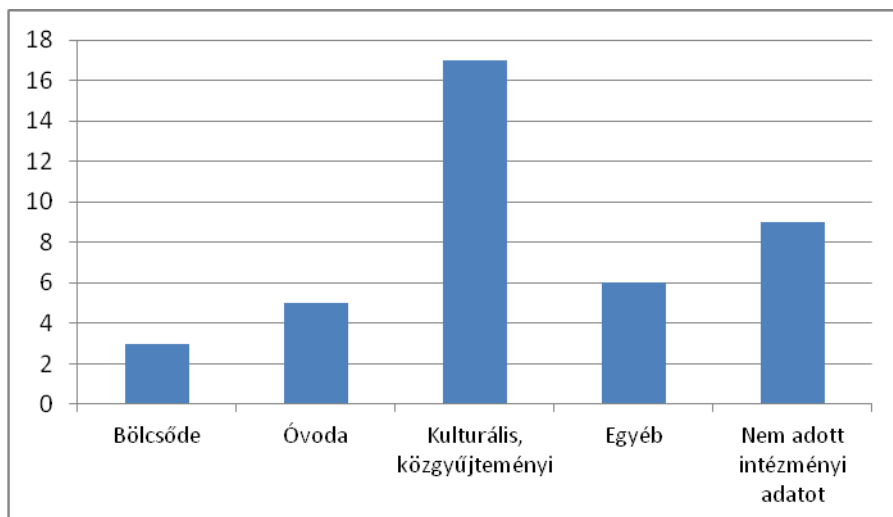
Szervezeti szempontból a pletyka, a nem nyilvános vagy hivatalos információk terjesztése hiányjelenség, amire a vezetőknek oda kell figyelniük, és érdemi, pontos, rendszeres, megbízható, és elégséges információval csökkenthetik annak szintjét és az információk torzulását.

Az emberek (a szervezetben a dolgozók) nem tudják megállni, hogy ne kommunikáljanak. A pletyka akkor válik intenzívvé, ha a hivatalos információ-áramlást valami gátolja. Ha a vertikális úton nem jelenik meg az információ, akkor a dolgozók „legyártják” azt horizontálisan.

Pletykálkodásra okot adó szituáció az is, amikor téves tény-észlelés miatt (téves) hiedelmek alakulnak ki. A vezetőnek minden esetben fel kell ismernie a pletykát, analizálnia és kezelnie kell. A jó információáramlás hatással van a pletykákra, sőt, a pletyka iránti igény szintjére is, így elmondható, hogy a szervezeti működés optimalizálása mellett a szervezeti kultúra fejlesztését is szolgálja a megfelelő szervezeti kommunikáció, így annak minél jobb működtetése a vezetésnek és a munkatársaknak is összetett, többszintű érdeke.

### **2.3.2 A Polgármesteri Hivatal és az intézmények közötti információáramlás vizsgálata**

A fenntartott intézményekben az információáramlást vizsgáló kérdőívet összesen 40 fő töltötte ki az alábbi megoszlás szerint:



A kérdőívben rákérdeztünk, hogy ki tart kapcsolatot a polgármesteri hivatal valamelyik szervezeti egységével.

A 40 kitöltőből 33 fő nyilatkozott úgy, hogy kapcsolatot tart a hivatallal. A kapcsolattartással érintett szervezeti egységek gyakorisági sorrendben a következők:

- Közigazgatási és Intézményirányítási Igazgatóság
- Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság
- Polgármesteri Titkárság
- Jegyzői Iroda
- Városfejlesztési Igazgatóság

A kapcsolattartás tárgya szerint leggyakrabban irányítási, fenntartói (23), és gazdálkodási (7).

A következő kérdéscsoport (5. kérdés a) pontja) arra vonatkozott, hogy a kitöltő mennyire ismeri az egyébként nyilvános, hozzáférhető települési stratégiai dokumentumokat, a település költségvetését, mennyire tartja fontosnak azok ismeretét a munkája kapcsán, valamint arra, hogy mennyire ismeri a hivatal belső szabályzatait, azok ismeretét mennyire látja fontosnak, és a folyamatokat mennyire tartja jól szabályozottnak. Ez a kérdés szerepelt a hivatal munkatársai részére összeállított kérdőívben is. A hivatal eredményeitől eltérően az intézményi válaszadók többsége negatív vagy negatív ingadozó választ adott arra az általános kérdésre vonatkozóan, hogy ismeri-e a város stratégiai

dokumentumait. Ezt követően az egyes stratégiai dokumentumok ismeretére külön-külön is rákérdeztünk. Az eredmények szerint a stratégiák (városfejlesztési, ifjúsági, esélyegyenlőségi, környezeti) esetében a válaszadók többsége az adott stratégiát jelentős többséggel inkább nem ismeri. Arra vonatkozóan, hogy a saját munkaterületéhez kapcsolódó stratégiákat mennyire ismerik, a válaszadók kis többsége negatív választ adott. Ugyanakkor a válaszadók egyértelmű többsége (közel kétharmada) szerint fontos, hogy a munkatársak ismerjék a stratégiai dokumentumokat.

A szabályzatokra vonatkozóan a válaszadók többsége pozitív és pozitív ingadozó választ adott arra a kérdésre, hogy ismeri-e az intézmény belső szabályzatait. Az intézmények munkafolyamatainak szabályozottságát a kitöltők alacsony többsége jónak értékelte.

Az 5. kérdés b) pontja az intézmény belső kommunikációra vonatkozott. Arra kérdeztünk rá, hogy a kapcsolattartási eljárások szabályozottságát mennyire látják megfelelőnek a válaszadók, továbbá az információáramlás egyes csatornáit, kiemelten a vezetői és egyéb értekezletek rendszere hogyan működik. Ez a kérdés is szerepelt a hivatali munkatársak részére összeállított kérdőívben is.

A válaszadók kis többsége szerint (eltérően a hivatali eredményektől) az intézménye kapcsolattartási, kommunikációs csatornáit inkább jól szabályozottak. A szervezeti változásokról és a saját munkájukat érintő változásokról megítélésük szerint inkább megfelelő tájékoztatást kapnak, és többségükben tudják, hogy az egyes ügymenetekben kihez kell fordulniuk. A felettesükkel való kommunikációra többségük talál alkalmat.

Az értekezletek közül a vezetői értekezleteket látják a leginkább rendszeres fórumnak. A közvetlen szervezeti egységet érintő munkaértekezleteket is közel azonos arányban jellemző fórumnak látják; a válaszadók. A teljes állományértekezletekre vonatkozóan a válaszok szórása nagy, minden válaszlehetőségre érkeztek válaszok, kis eltéréssel, ami vélhetően annak az eredménye, hogy több intézménynél vettük fel a kérdőívet, és az egyes intézmények eltérő gyakorlatot követnek.

A kitöltők szerint ezeken az értekezleteken jelentős többséggel inkább jellemző a kétoldalú, érdemi szakmai kommunikáció. Az értekezletek gyakoriságát, annak a feladatokhoz való rugalmas illeszkedését a munkatársak többségében megfelelőnek tartják.

Arra vonatkozóan, hogy az értekezleteken készülnek-e emlékeztetők, amelyek később a feladatok nyomán követését is támogatják, a kitöltők kis többsége úgy nyilatkozott, hogy ez jellemző.

A polgármesteri Hivatallal való kapcsolattartásra vonatkozott a kérdések következő (5 c)) blokkja. A válaszok alapján figyelmet érdemel az intézmények és a hivatalközös értekezleteinek köre. Arra a kérdésre, hogy „Az intézményeket és a polgármesteri hivatalt is érintő feladatok, projektek esetén

rendszeresen vannak minden érintett részvételével zajló értekezletek, team megbeszélések” a kitöltők többsége negatív vagy negatív ingadozó választ adott. Az emlékeztetők felvétele és azok használata a feladatok nyomon követéséhez itt nem gyakorlat a válaszok alapján, eltérően az intézményi belső gyakorlattól.

A kitöltők inkább ismerik a hivatal felé a hivatalos kommunikációs csatornákat; jellemzően ismerik a hivatali kapcsolattartás útvonalait, tudják, hogy az egyes ügymenetekben kihez kell fordulni. Arra is választ kértünk, hogy a formális vagy az informális csatornák működnek-e jobban a hivatallal való kapcsolattartás során. Erre a kérdésre itt is kiegyenlített eredményt kaptunk; a pozitív és negatív válaszok aránya közel fele-fele.

Az 5. kérdés utolsó blokkja a rendszeres és eseti fórumokkal, azok tematikájával, továbbá az összehívás rendjével és a döntések nyomon követésével foglalkozott. A válaszok szerint rendszeres és eseti fórumok, értekezletek is vannak. A válaszok szórása itt is jelentős, amit szintén a több intézményből érkező válaszok eltérése okoz.

A válaszadók többsége szerint a kapcsolattartásnak nincsenek rendszeres fórumai. A pozitív választ adók szerint kis gyakorisággal, de vannak rendszeres, pl. fenntartói értekezletek.

A legutóbbi eseti fórumok témáiként a kitöltők szakmai eseményeket jelöltek meg, és szervezeti, pl. költségvetési tematikát.

A kitöltők szerint tehát szakmai, gazdasági-működési és szervezeti témákban is sor kerül eseti egyeztetésekre.

A válaszadók szerint a fórumokon a hivatal vezető munkatársai és beosztott munkatársai is részt vesznek. Mindkét értekezlet-típuson részt vesznek (feltehetően a témától is függően, de erre vonatkozó kérdés nem volt) az önkormányzat egyéb képviselői, testületi tagok, alpolgármester, polgármester.

A fórumokat általában a hivatal kezdeményezi és hívja össze, de bármelyik fél hívhat össze és szervezhet megbeszélést – ez elsősorban az eseti fórumokra, értekezletekre vonatkozik.

Ezek a válaszok a hivatalban felvett adatokkal összhangban vannak.

A döntések rögzítése, közlése jellemzően írásos formájú a válaszadók szerint. A feladatok végrehajtásának nyomon követésére, az arról való kölcsönös tájékoztatásra kapcsolattartó kijelölése inkább jellemző, de nem minden esetben kerül rá sor.



A teljesítés ellenőrzésének forrásai az intézményi beszámolók, külön írásos beszámolók, ellenőrzési események eredményei, dokumentumok megküldése, stb.; a döntéstől és a téma jellegétől is függő módon. Ezek a válaszok a hivatalban felvett kérdőív eredményeivel összhangban vannak.

A következő (6.) kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltő milyen csatornákon tart kapcsolatot a hivatallal. A válaszadók döntő többsége azt jelölte meg, hogy a személyes, e-mailes és telefonos csatornákat egyaránt, és hasonló mértékben használja.

A 7. és 8. kérdésre adott válaszok szerint a kitöltők többsége hivatalos és informális csatornákon keresztül is tart kapcsolatot a hivatallal, és nem csak vezetői, hanem munkatársi szinten is.

A 9. kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltő milyennek ítéli a kapcsolatát a hivatallal. A válaszadók háromnegyede ezt a kapcsolatot jónak ítéli, fennmaradó részük is jellemzően kielégítőnek.

A 10. kérdés arra vonatkozott, hogy az intézmény tart-e fenn közvetlen kapcsolatot a képviselő-testülettel, a hivataltól függetlenül. A válaszadók fele adott erre a kérdésre igenlő választ, és az ilyen kapcsolattartás tárgyaként az intézményi rendezvényeket jelölték meg.

A következő (11.) kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltő saját tapasztalatai, észlelései szerint minden releváns információhoz hozzájut-e a szervezetre és a saját munkájára vonatkozóan, és általában véve milyennek értékeli az információáramlást. Ez a kérdéscsoport a hivatal munkatársai általkitöltött kérdőívben is szerepelt.

A kérdésnél állításokat fogalmaztunk meg (pl.: Időben hozzájutok minden információhoz, ami a munkámmal kapcsolatos; Jónak tartom az önkormányzaton belüli információcserét; stb.). Az állításokra vonatkozóan a kitöltőnek egy hatfokozatú skálán kellett megjelölnie, hogy azokkal mennyire ért egyet (1- egyáltalán nem jellemző – 6 teljesen jellemző).

A kapott válaszok szerint a kitöltők többsége inkább nem ért egyet azokkal a kijelentésekkel, amelyek arra vonatkoztak, hogy mindenről értesülnek, ami az önkormányzat működésével kapcsolatos, és ezekhez az információkhoz kellő időben jutnak hozzá.

Figyelemre érdemes az, hogy a saját konkrét munkájukkal kapcsolatos információkhoz való, megfelelő időben történő hozzáférésre vonatkozó kérdéseknél viszont (a hivatali kérdőív eredményeitől eltérően) átbillen a mérleg pozitív irányba, azaz a munkájukkal közvetlenül kapcsolatos információkat inkább megkapják a munkatársak.

Az általános megítélésre vonatkozó kérdésnél (Jónak tartom az önkormányzaton belüli információcserét) a negatív ingadozók és a negatívan nyilatkozók vannak többségben, eltérően a hivatalban felvett kérdőív eredményeitől.

A válaszok alapján megállapítható, hogy az intézményeket a kitöltők megítélése, személyes érzete, tapasztalata szerint az önkormányzat működésével kapcsolatban, a stratégiai szinten inkább információhiány jellemzi, ugyanakkor a konkrét, napi munkavégzés szintjén ez kevésbé jelentkezik, az erre vonatkozó információáramlást inkább pozitívan ítélik meg a munkatársak

Arra is nagy többségében pozitívan válaszoltak, hogy elérik azt, akit szeretnének a munkával kapcsolatos kérdéseikkel.

A 14. kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltők megítélése szerint mi lehet az oka a jó /rossz információ-megosztásnak, információáramlásnak. Ez a kérdés is szerepelt a hivatal munkatársai által kitöltött kérdőívben is. A két kérdésre adott válaszok az intézményi kérdőívénél is összhangban vannak. Az információáramlás minőségében a kitöltők elsődleges fontosságúnak ítélik meg a jó személyes kapcsolatokat, munkatársi és vezetői szinten egyaránt; ezt követően a megfelelően működő technikai eszközöket jelölték meg, ami a kommunikáció fizikai működésében valóban fontos kérdés. A belső kommunikációban a kitöltők az informatív honlap jelentőségét rangsorolták az utolsó helyre.

A válaszok a felvétel két célcsoportjánál összhangban vannak.

A 13. és 14. kérdések arra vonatkoztak, hogy a válaszadók hogyan tudnák elképzelni az információáramlás fejlesztését az intézményen belül, és a hivatal felé. Mindkét esetben a több személyes találkozó igénye, valamint a kapcsolattartás és az értekezletek rendjének szabályozása iránti igény kapta a legmagasabb értéket. Az intézményekkel való kommunikáció kapcsán magas értéket kapott az is, hogy szükség lenne az intézmények felé központi kapcsolattartási csatorna kiépítésére. Ez egyfajta „egyablakos rendszer”, vagyis dedikált intézményi referensek kijelölése.

Ezek a kérdések is szerepeltek a hivatali munkatársak kérdőívében. A két célcsoportnál felvett kérdőíveknél a válaszok összhangban vannak.

A 16. számú, záró kérdés arra irányult, hogy a kitöltők milyen összefüggést látnak a kapcsolattartás minősége és a szervezeti, valamint a szervezetközi együttműködés hatékonysága között. A válaszadók megítélése szerint ez az összefüggés határozottan erős, releváns.

A kérdőív eredményeinek értékelése kapcsán megállapítható, hogy az intézményeket a kitöltők érzete, tapasztalata szerint (kivéve a napi munkára vonatkozó információkat) relatív információhiány jellemzi. Ennek okát elsősorban a rendszeres, szabályozott fórumok hiányában látják.

A kapcsolattartás formális és informális szintje, csatornái is működnek.

Az információáramlás minőségében a kitöltők meghatározó tényezőnek értékelik a személyes kapcsolatok minőségét.

A kitöltők fontosnak érzik a települési stratégiai dokumentumok, valamint az intézményi belső szabályozók, eljárások ismeretét, de azok közül inkább a saját munkájukkal kapcsolatosakat ismerik.

Az információáramlás, a szervezeti és szervezetközi kommunikáció fejlesztésére az intézmények részéről is van igény, és mutatkoznak lehetőségek is.

### 3 Javaslato

A hivatalban és az intézményeknél felvett kérdőívekre adott válaszok a mindkét kérdőívben szereplő kérdések esetében jellemzően összhangban vannak, hasonló eredményeket mutatnak, ami azt jelenti, hogy az információáramlás ugyanazon területein jelennek meg az igényeik, és azonos típusú intézkedésekkel (gyakorlatilag egy intézkedéscsomaggal) ezek az igények kiszolgálhatóak.

A helyzetelemzésben felvetett gyengeségekre, kockázatokra válaszul az alábbi javaslatokat tesszük.

- **Javasoljuk a hivatali és az intézményi dolgozók számára is belső továbbképzések szervezését.**

A továbbképzés tárgya a városi stratégiai dokumentumok megismerése, közös áttekintése, és annak megvitatása, hogy a stratégiai célok megvalósulásához az egyes intézmények, azon belül egyes szervezeti egységek, és egyes munkakörök hogyan járulhatnak hozzá. Ez növeli a munkatársak elköteleződését, valamint ahhoz is segítséget nyújt, hogy a vezetők az egyéni teljesítménycélokat a stratégiai célokkal összhangban tűzhessék ki.

- **Javasoljuk az információs terhelés vizsgálatát.**

Javasoljuk a hivatalban a középvezetőkre vonatkozó információáramoltatási terhelés vizsgálatát, elemzését (pl. milyen típusú információkat kezel, továbbít, és ezek közül mely információk kommunikálása lenne kiváltható más csatornák, pl. elektronikus rendszerek, központi hírlevelek alkalmazásával).

- **Javasolt a túlterhelés vizsgálata.**

A hivatalnál a kommunikációs akadályok között sokszor szerepelt az állomány túlterheltsége. A HR felmérés eredményeivel és javasolt intézkedéseivel összhangban javasoljuk az állomány terhelésének vizsgálatát, és a rendelkezésre álló eszközökkel annak csökkentését.

- **Javasoljuk az értekezletek szabályozott rendjének kialakítását.**

Javasoljuk az egyes értekezlet típusok és összehívásuk gyakoriságának rögzítését a szervezeti dokumentumok körében. Pl. évente hány állományértekezletet kell tartani, milyen rendszeres fórumok vannak a hivatalon belül és az intézményekkel közösen, milyen témakörök azok, amelyekben kötelező eseti értekezlet összehívása (pl. pályázatok, költségvetés, átfogó jogszabálymódosítás, stb.).

- **Javasoljuk az értekezleteken egységes sablon szerinti emlékeztetők elkészítését.**

Az egységes sablon alkalmazása segítheti a különböző Igazgatóságokon készített emlékeztetők átláthatóságának növelését, a különböző szakterületek esetében is ugyanazon elvek mentén történik az elhangzottak rögzítése, így a szakterületen kívüli szervezeti egységek, vezetők, intézmények is könnyebben átláthatják az értekezleteken történő egyeztetések eredményeit.

Az emlékeztetőbe kerülő legfontosabb standard információk a következők:

- Időpont,
- Megbeszélés típusa (pl. munkacsoport ülés),
- Megbeszélés tárgya (megbeszélésre kerülő téma),
- Részvevők (jelenléti ívként is funkcionálhat, illetve aláírásával a résztvevők igazolják az emlékeztetőben szereplő információk megismerését),
- Helyszín,
- Napirend (felsorolás szerűen feltüntetve a megbeszélésen elhangzott témák),
- Az elhangzott témák részletesen kifejtve (a napirendnek megfelelően),
- A következő megbeszélés témája, időpontja
- Aktuális feladatok feltüntetése (határidővel, felelőssel megjelölve, a folyamatban lévő feladatok státuszának meghatározásával).

A fenti információkat tartalmazó sablon használatával hatékonyabbá tehető mind az emlékeztetők írása, mind a résztvevők számára nyújtandó ismeretek átadása.

Az emlékeztető egy lehetséges formáját mutatja be a következő sablon:

<b>Emlékeztető</b>	
Megbeszélés típusa:	
Iktatószám:	
Időpont:	Helyszín:
Megbeszélés tárgya:	
Résztevők:	
▪ Név	Aláírás
▪	
Melléletek:	
▪	
Készítette:	

**1. Napirend:**

- ...
- ...

**2. Témák részletesen:**

- ...
- ...

**3. Következő megbeszélés témái, dátuma:**

## AKTUÁLIS FELADATOK

Feladatok	Feladat kiadásának időpontja	Határidő	Felelős	Státusz

- **Javasoljuk az értekezleteken készített emlékeztetők szétszétadását a megbeszélésen résztvevők között.**

Az információátadás hatékonyabbá tételére, az elhangzott információk egységes értelmezése érdekében javasolt, hogy az emlékeztető készítéséért felelős személy valamennyi résztvevő számára eljuttassa az általa készített jegyzeteket.

Az eljuttatás módja célszerűen az elektronikus továbbítás. A beszkenelt (vagy eleve elektronikusan rögzített) dokumentumokat e-mailben továbbítják a résztvevőknek és az érintetteknek, elkerülve így a papír alapú dokumentumok számának gyarapodását, valamint megkönnyítve a dokumentumkezelést.

- **Javasoljuk a megbeszéléseken kiosztott feladatok folyamatos nyomon követését egy feladat-monitoring tábla segítségével.**

Annak érdekében, hogy a feladatok számonkérése ne csak a megbeszéléseken, hanem már akár az előtt is meg tudjon történni, javasoljuk a feladatok nyomon követésének támogatását egy Excel-táblával.

Ez hozzájárul továbbá ahhoz is, hogy a hosszabb határidejű feladatok esetében ne kelljen több, korábbi emlékeztetőt visszakeresni, számon tartani: valamennyi feladat egy táblában szerepel.

A táblát egy adminisztrációs munkatárs kezelheti, aki figyelemmel kíséri a közeledő határidőket és emlékezteti a felelősöket azokra.

A tábla alkalmazható valamennyi állandó vezetői megbeszélésen, Igazgatóság- és csoportértekezleten elhangzott feladatokra vonatkozóan egyaránt, de a munkacsoportok munkáját is megkönnyítheti.

**Példa: Feladat-monitoring tábla**

Ssz.	Feladatok	Feladat kiadásának időpontja	Határidő	Felelős	Státusz	Megjegyzés
1.	<feladat leírása>				OK (lezárt)	
2.	<feladat leírása>				OK (lezárt)	
3.	<feladat leírása>				OK (folyamatban)	
4.	<feladat leírása>				OK (lezárt)	
5.	<feladat leírása>				késés	
6.	<feladat leírása>				OK (folyamatban)	
7.	<feladat leírása>				kritikus késés	
8.	<feladat leírása>				OK (lezárt)	
9.	<feladat leírása>				OK (lezárt)	
10.	<feladat leírása>				késés	

- **Javasoljuk az információáramlás erősítését fórumok, munkacsoportok létrehozásával.**

Azoknál a szervezeti egységeknél, ahol gyakori a kapcsolati kötelezettség, javasoljuk, hogy a szervezeti egységek vezetői meghatározott időközönként, rendszeresen konzultáljanak, a felmerülő problémákra közösen dolgozzanak ki megoldásokat.

A szervezeti egységek vezetői mellett a munkatársak bevonása is indokolt, vagyis az Igazgatóságok, csoportok közötti „nyitást” javasoljuk. Ez a tudás megosztásának, valamint a döntéshozatalba való bekapcsolódásnak, és ennek megfelelően a munkatársak motivációjának erősítéséhez vezet. Az ügyintézők bevonásának eszköze sokféle lehet, a formális megbeszéléstől kezdve a kötetlenebb, informális kapcsolatok kiépítéséig:

- témafelelősök kijelölése, akik egy-egy fontos információ megjelenésekor tájékoztatják az érintetteket,
- egy-egy feladatcsoportra, témára felállított egyeztető fórumok,
- oktatások szervezése egy-egy, több szervezeti egységet érintő témára, folyamatra vonatkozóan,
- „tanulmányi kirándulások” szervezése, a kapcsolódó témában eredményes önkormányzatok, szervezetek felkeresése,
- hivatali rendezvények, bálók, kirándulások szervezése.

- **Javasoljuk a tudás- és információmenedzsment formalizálását, egységes keretbe foglalását.**

Egy egységes dokumentum kialakítását javasoljuk, melyben meghatározásra kerül a tudás- és információmenedzsment kialakításának célja, rendszerezve feltüntetésre kerülnek a tudásmegosztásra szolgáló fórumok, eszközök, és a támogató informatikai kommunikációs eszközök.



Emellett egy elektronikus tudástár elkészítése is javasolt, melyben meghatározott struktúra szerint kerülnek fel adatok a különböző Igazgatóságokról.

A tudásmenedzsment stratégia kialakítására az alábbi menetrendet javasoljuk:

- Helyzetfelmérés

A tudásmenedzsment stratégia kialakításakor öt fókuszterületet javasolt megkülönböztetni, melynek alapján a helyzetelemzést javasolt elkészíteni. Ez az öt terület a következő:

- Tartalom: a tudásmenedzsment tartalmi elemei (menedzselt és menedzselendő tudás típusok, tudás átadási módok stb.)
- Technológia: a tudásmenedzsmenthez felhasznált informatikai és egyéb technológiai típusú támogatás (pl. videó konferencia, dokumentum kezelő rendszer stb.)
- Emberek: emberi erőforrások, kompetenciák, ismeretek rendelkezésre állása, felhasználás, alkalmazás mértéke, színvonala
- Szervezeti kultúra: közösen vallott értékek, hiedelmek, viszonyulások összessége, valamint szervezeti felépítés, szerepkörök, felelőségek

- A stratégiai célok és mutatók meghatározása

A helyzetfelmérésből levezetve javasolt meghatározni, hogy a helyzetelemzés területeire vonatkozóan milyen stratégiai célokat, és ehhez milyen kapcsolódó mutatókat kíván megvalósítani az Önkormányzat.

A célok és a mutatók kialakításakor figyelembe kell venni a következő szempontokat:

- konzisztencia a céllal, vagyis a mutató kedvező alakulása a cél teljesülését is vonja magával;
- befolyásolhatóság, vagyis a célért felelős személynek, szervezeti egységnek legyen kellő ráhatása a mutató alakulására;
- ösztönzésre való alkalmasság, vagyis legyen kellően motiváló szintű a mutató értéke (se teljesíthetetlenül magas, se kifejezetten alacsony);
- gazdaságosság, vagyis a mutató mérése legyen kevés ráfordítással megoldható (ne kerüljön többre a kiszámítása, mint a várható haszna);

A fókuszterületekhez kapcsolódó célokat példa jelleggel az alábbiak szerint soroljuk fel:

- Tartalomhoz kapcsolódó célok lehetnek:

- A belső (elsődlegesen explicit, valamint a szervezeti) tudás szerepének növelése, tudatos menedzselése,
- Az externalizáció és kombináció alkalmazásainak segítése.
- Technológiához kapcsolódó célok lehetnek:
  - Tudástár kialakításához szükséges technológiák biztosítása, elterjesztése,
  - A kapcsolati (kommunikációs) megközelítést támogató technológiák biztosítása, elterjesztése.
- Emberekhez kapcsolódó célok lehetnek:
  - Tudásmenedzseléshez szükséges ismeretek, kompetenciák elterjesztése,
  - Kulcsszereplők bevonása, hálózatos tudásmenedzsment rendszer kialakítása.
- Szervezeti kultúrához kapcsolódó célok lehetnek:
  - Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti kultúra kialakítása,
  - Együttműködés erősítése.
- A stratégiai célok folyamatos monitoringja

A stratégiai célokhoz akciók megfogalmazása javasolt, melyet határidővel és felelősökkel kell megjeleníteni. Az akciók megvalósulását folyamatosan, a stratégiai célok felülvizsgálatát évente javasolt megtenni.

Az információáramlás javítás a szervezeti hatékonyság növelésére alkalmas eszköz, valamint pozitív hatással van a szervezeti kultúrára, és a munkatársak elköteleződésére; a terület fejlesztése érdekében a rendelkezésre álló eszközöket érdemes kihasználni.

## **4 Mellékletek**

1. Polgármesteri Hivatal dolgozói által kitöltött kérdőív eredménye – excel táblázat
2. Intézmények által kitöltött kérdőív eredménye – excel táblázat