



Somberek Körjegyzőség Szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0228



1. célterület

Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében

Folyamat leírás

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



1.Stratégiai menedzsment Somberek Önkormányzatánál

Az önkormányzati hivatalok stratégiaalkotási tevékenysége folyamatosan fejlődik egyrészt az ágazati előírások – intézményfejlesztési terv készítése és annak változásai –, az egyéb kötelezően előírt fejlesztési stratégiák követelményei valamint a folyamatosan es gyorsan változó külső piaci körülmények hatására. Somberek is ezért döntött úgy, hogy ideje változtatni a meglévő állapotokon és pályázatot nyújt be a szervezetfejlesztés érdekében. A külső és belső kényszerek az intézményeket egyszerre sarkallják adaptálódásra és az előírásoknak való megfelelésre, amelynek eredményeként egymástól jelentősen különböző formában, céllal és tartalommal jönnek létre a stratégiák, egy kevésbé koherens stratégiai rendszert hozva létre.

A stratégiai menedzsment a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás megalapozásával biztosítja az egyes szervezetek mindennapi tevékenységének célorientáltságát, eredményességét. A szervezet alapfeladataira és hosszú távú fejlesztésére egyaránt összpontosítva jelöli meg a rövid és középtávú prioritásokat, határozza meg a feladatokat és az egyes felelősöket, követi nyomon azok ütemezett végrehajtását, valamint végez szükség szerint beavatkozásokat. A stratégiai menedzsment a stratégiai tervezés, a megvalósítás, a monitoring és az értékelés egymást követő, egymást kísérő elemeiből áll.

A stratégiai menedzsment folyamatot az irányítási folyamatok közül az intézményirányítás részeként értelmezzük. Elképzelhető egy olyan megközelítés is, amely a stratégiai menedzsment folyamatot kiemeli az általános folyamatszabályozásból, a tapasztalat azonban azt mutatja, hogy fontos annak intézményi „szervesülése”, beépülése a „normál” működésbe, mert csak ez teszi lehetővé valódi működtetését, és ezáltal válik elkerülhetővé a „kampányszerű” stratégiaalkotás.

Somberek hivatala – összhangban az önkormányzat gazdasági programjával, az önkormányzat és intézményei a szervezeti működési szabályzataival, valamint a hivatal ügyrendjével, a helyi társadalmi, környezeti, gazdasági adottságot átfogó figyelembe vételével hosszú távú stratégiát kíván meghatározni és követni, hogy az önkormányzat és a hivatal, illetve az intézmények által végzett feladatok biztosítását, fejlesztését szolgálják.

Módszertani értelemben nagyon fontos az, hogy a stratégiai tervezési folyamatban mindazok részt vegyenek, akik kulcsszerepet játszanak mind a hivatalon belül, mind a hivatalon kívül az adott terület irányításában és a feladatok végrehajtásában. Ezért kulcsszerepe van mind a település polgármesterének, mind pedig a település jegyzőjének a Sombereken történő szervezeti kultúra fejlesztésében.

Általában bármely tervezési folyamat fő problémája az, hogy vagy nem, vagy későn kapcsolódnak be meghatározó személyek vagy szervezeti egységek, ezáltal jelentősen lassítva vagy akár megakasztva azt. Ennek hátterében presztízs ok, illetve a valós érdekek figyelmen kívül hagyása egyaránt meghúzódhat. A megfelelő idő meghatározása természetesen kulcskérdés: a túl korai bevonás megakadályozhatja egyes reformlépések (konkrét érdekeket sértő célok) meghatározását, az érdekcsoportok késői bevonása viszont lehetetlenné teszi az elfogadást, mert például nem szavazzák meg, vagy később elszabotálják a végrehajtást.

A stratégiai menedzsment folyamat egy klasszikus tervezési folyamat, amely a tervezés előkészítéséből, a projekt definiálásából, magából a stratégiai tervezéséből, annak végrehajtásából, illetve a végrehajtás monitorozásából áll. Minden egyes folyamat elem kapcsolatban áll az ONR-rel, hiszen moduláris felépítésének köszönhetően, minden modul kapcsolatban áll egymással, s mivel közös adatbázisra épülnek, ezért kiépíthetők adathidak és kereszthivatkozások, illetve a tevékenység változása, vagy várható bővülése esetén a szoftver szolgáltatásai a beépülő moduloknak köszönhetően könnyedén bővíthetőek, ráadásul a már meglévő eszköztár is teljes mértékben testre szabható.

2.Döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése Sombereken

Jó stratégia, kidolgozott szabályok nélkül nem létezik hatékony működés.

Bármilyen tökéletes azonban egy rendszer, ha a körülmények megváltoznak, az adott helyzethez már nem illeszkedik tökéletesen az eredeti folyamat. Időről időre felül kell ezért vizsgálni, hogy helyes-e az irány, amerre a hivatal tart; az erőforrások elosztása még mindig megfelel-e a valós kapacitási igényeknek; a folyamatok követik-e a törvényi előírásokat, illetve azok logikáját, vagy a változások változtatásokat követelnek. Figyelni kell a környezet változásaira, az ügyfelektől, a beosztottaktól jövő visszajelzésekre, és mérlegelni kell a számba jövő válaszlépéseket, mert az ilyen jellegű észrevételek előre vihetnek, fontos problémákra világíthatnak rá, azok figyelmen kívül hagyása azonban egy rugalmatlan és előbb-utóbb működésképtelen rendszerhez vezethet.

Ez a szemlélet maga után vonja, hogy szükség van rendszeres és átfogó visszajelzés gyűjtésére.

Mind képviselői, mind hivatali oldalról elhangzott az a vélemény többször is, hogy ha az emberek nem jelennek meg közmeghallgatáson, minden bizonnyal nincs is probléma. Ez a modern szolgáltatói közigazgatás számára már nem elégséges kontroll. A lakosoknak nem feltétlenül van ideje arra, hogy a feltüntetett időpontokban ott legyenek a helyszínen, és jellemző az is, hogy az ügyfél csak az őt érintő nagyobb problémák esetén emel szót, a kisebb mérvű elégedetlenségét nem fejezi ki.

Pedig a modern viszonyok közepette ez is fontos információ a szolgáltató számára, hiszen csak így tud folyamatosan fejlődni, csak így tudja megelőzni nagyobb, súlyosabb problémák kialakulását, amiken már nehezebb változtatni. Ahogy a modern menedzsment elméletek hangsúlyozzák: meg kell tanulnunk a mindennapok problémáit, kríziseit észrevenni és megfelelően kezelni, hogy ne kelljen szembenéznünk a válságokkal, katasztrófákkal.

Proaktívnak kell lenni ebben a témakörben is, az egyes irodákban, ahol a vendégfogadás történik, a hivatal bejáratánál és a honlapon is fontos elhelyezni véleménykérő íveket, az

ügyfél kiszolgálásánál automatikusan felhívni a figyelmét ezekre, és megkérni arra, hogy adjon visszajelzést az éppen kapott szolgáltatással kapcsolatban. A hivatal érdeke ez, még ha fölösleges tehernek is tűnhet önmagában, hiszen a kis közösségekben az ügyfélkör reakciói gyorsan utat találnak az érintettekhez. Viszont az ilyen, kontrollálatlan visszajelzési módok több hiányosságot és ebből fakadó veszélyt rejtenek magukban.

A nem-hivatalos vélemények általában közvetítő személyeken keresztül jutnak el a hivatalhoz. Ez a beiktatott lépés nem egy objektív szűrő, hanem egy saját gondolatokkal, érzésekkel rendelkező ember, aki tudatán, személyiségén keresztül átmosva, egy, valószínűleg mind tartalmában, mind szerkezetében, hangsúlyában megváltozott üzenetet továbbít. Mivel a torzítás mértéke és minősége egyaránt megállapíthatatlan, nem kezelhetjük az így kapott információt hitelesnek.

Általános érvényű tapasztalat, hogy az ember inkább hajlamos egy szolgáltatással kapcsolatos negatív élményeit megfogalmazni, közölni másokkal, mint a pozitív eseteket. Ennek hátterében egyrészt az a felfogás áll, hogy a megfelelő minőségű, időtartamú szolgáltatás, az ügyfelet előtérbe helyező hozzáállás az elvárható minimum, tehát ha ezek teljesülnek, az szót sem érdemel.

Másrészt sokkal érzékletesebben adható elő egy negatív tapasztalat, és sokszor belső kényszerrel is érzünk rossz élményeink megosztására, hogy csökkentsük frusztrációnkat, vagy együttérzést váltsunk ki.

Mindezekből következik, hogy a nem-hivatalos, nem-kontrollált csatornákon érkező visszajelzések túlnyomó többségükben panaszt jelentenek, és alkalmatlanok a valós helyzet megítélésére.

A döntési kompetencia nagyon sok munkakörhöz, feladathoz, hivatáshoz (vezetői munka, értékesítő tevékenység, tárgyalás, oktatás stb.) szükséges tényező, amely a „felsorolt” kompetenciák szükséges elemeként jelenik meg. Ez a kompetencia külön, önálló elemként ritkán jelenik meg, de egy sor tevékenység eredményes végzésének feltételét jelenti.

A döntési kompetencia a bizonyos helyzetekben szükséges állásfoglalás, elhatározás kialakításához nélkülözhetetlen felkészültséget testesíti meg. Az ehhez szükséges

ismeretek/tudás, a tudás gyakorlati alkalmazása és döntésnél számottevő személyi tulajdonságok, valamint beállítódás (attitűd) képezik tartalmát.

Először a feladatok mentén, a hatáskörök allokációja alapján – a megfelelő kompetenciák elsajátítását feltételezve – lehet a felelőségeket delegálni. Ez azonnal kijelöli a döntési pontokat, a döntések hatókörét, időtávját, amelyekből egyenesen következik, hogy milyen információkkal kell a megfelelő szinten ellátni a döntéshozót.

Másodszor: a választott testületek munkáját – a tapasztalatok szerint – csak közvetve lehet támogatni. A különböző döntések előkészítésében az állandó vagy ad hoc bizottságoknak, testületeknek van szerepe. A bizottsági szint ad lehetőséget egyben arra is, hogy a funkcionális egységek is aktív szereplői legyenek a döntés-előkészítésnek, ezzel is növelve a szakszerűséget, szélesebb körű tájékozottságot.

Alapkövetelmény a tájékozódás és a tájékoztatás. Így az ONR rendszer használatával egyes döntések megkönnyíthetők. A döntések általában egy jól-rosszul lebontott stratégia megvalósítása körül mozognak – különbséget téve persze a napi rutindöntések és a stratégiai irányítás hatókörébe tartozó döntések között.

Az Önkormányzat - törvény keretei között - önállóan szabályozhatja, illetőleg egyedi ügyekben szabadon igazgathatja a feladat- és hatáskörébe tartozó helyi közügyeket. Döntését az Alkotmánybíróság, illetve Bíróság kizárólag jogszabálysértés esetén bírálhatja felül.

Önkormányzati döntést a helyi önkormányzat:

- képviselő-testülete, annak felhatalmazására a
- bizottságok,
- helyi kisebbségi önkormányzat testülete,
- helyi népszavazás
- társulása
- polgármester hozhat.

Sombereken az önkormányzati feladat- és hatáskörök a képviselő-testületet illetik meg. A képviselő testület kizárólagos hatáskörébe tartoznak a következő feladatok:

- az önkormányzati rendeletalkotás
- az önkormányzat szervezetének kialakítása és működésének meghatározása
- a törvény által hatáskörébe utalt választás, kinevezés és megbízás
- a helyi népszavazás kiírása az önkormányzati jelképek, kitüntetések és elismerő címek meghatározása, használatuk szabályozása,
- döntés a díszpolgári cím adományozásáról
- a gazdasági program, költségvetés megállapítása és a végrehajtásáról szóló beszámoló elfogadása, helyi adó megállapítása
- a településrendezési terv jóváhagyása
- a képviselő-testület által meghatározott értékhatár feletti hitelfelvétel, kötvény kibocsátás
- közösségi célú alapítvány és alapítványi forrás átvétele és átadása
- megállapodás külföldi önkormányzattal való együttműködésről, nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozásról
- önkormányzati társulás létrehozása, társuláshoz, érdekképviselői szervezethez való csatlakozás
- intézmény alapítása
- közterület elnevezése, emlékmű állítása
- eljárás kezdeményezése az Alkotmánybíróságnál
- felterjesztési jog gyakorlása (általánosságban: véleménynyilvánítás azokban az ügyekben, amelyekben a törvény az önkormányzat álláspontjának kikérését írja elő)
- bíróságok népi ülnökeinek megválasztása
- állásfoglalás megyei önkormányzati intézmény átszervezéséről, megszüntetéséről, ellátási, szolgáltatási körzeteiről, ha az általa nyújtott szolgáltatás a települést is érinti
- a települési képviselő, a polgármester összeférhetlenségi ügyében való döntés, az Ötv. 33/A.§.(2)bekezdésének b.) pontjában meghatározott hozzájárulással kapcsolatos döntés, a vagyonyilatkozási eljárással kapcsolatos döntés,

- amit törvény a képviselő-testület át nem ruházható hatáskörébe utal - vagykezelési szerződés megkötéséről, tartalmának meghatározásáról hozandó döntés.

A képviselő-testület az előbb meghatározott kizárólagos hatáskör kivételével, egyéb hatáskör gyakorlását a polgármesterre, bizottságaira, kisebbségi önkormányzat testületére, törvényben meghatározottak szerint társulására ruházhatja át. E hatáskör gyakorlásához utasítást adhat, e hatáskört visszavonhatja.

A képviselő-testület a feladatkörébe tartozó közszolgáltatások céljából önkormányzati intézményt, más szervezetet (a továbbiakban együtt: intézmény) alapíthat, kinevezi a vezetőiket.

Az intézményvezetők kinevezése során - a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény és ágazati végrehajtási rendeletei alapulvételével - részletes eljárási szabályokat állapíthat meg. Ideiglenes bizottság alakítását, bizottság általi előzetes véleményezést írhat elő, valamint elrendelheti az érintett közösség véleményének a kikérését is.

Hivatali folyamatok

A hivatal stratégiai dokumentumtérképét a folyamatszabályozáson alapulva érdemes meghatározni.

A hivatali folyamatokat három fő csoportba soroltuk:

- Főfolyamatok

Térségi szolgáltatások, mint például a szolgáltató funkciók a régió igényei szerint, a közszolgáltatások biztosítása, oktatási és egészségügyi intézmény fenntartása, strukturális felépítés átalakítása, innováció, társadalmi (lakossági) párbeszéd elősegítése, a nemzeti és etnikai kisebbségek jogainak érvényesítése.

- Irányítási folyamatok

Hivatali minőségfejlesztési program kidolgozása és működtetése, ágazati minőségpolitika célkitűzéseinek végrehajtása, stratégiai menedzsment, belső pr, kontrolling és

teljesítménymenedzsment, hivatali-politika ágazati célkitűzéseinek végrehajtása, hivatalfejlesztés kommunikációs technikája, marketing, forrásbevonás.

- Erőforrás-gazdálkodási támogató folyamatok

A szervezet az erőforrásainak felhasználásával alakítja ki versenypozícióját. Az erőforrások nem csak a gépeket, a működés során felhasznált technikát, illetve a pénzügyi forrásokat jelentik.

- Humánerőforrásgazdálkodás területén: foglalkoztatási terv és követelményrendszer.
- Létesítménygazdálkodás területén: infrastruktúrafejlesztési és, felújítási program, létesítményüzemeltetés, létesítménygazdálkodás.
- Pénzügyi gazdálkodás:
 - hivatali gazdálkodás korszerűsítése,
 - hivatali gazdálkodás működtetése: eszközgazdálkodás és -nyilvántartás könyvelés, bevételek és kiadások, közbeszerzés, szervezetközi elszámolás lakossági pénzügyek (pl.: segélyek), keretgazdálkodás, likviditásmenedzsment.
- Információgazdálkodás: folyamatok informatikai támogatása (ONR rendszer)
- Szolgáltatások: lakossági szolgáltatások, hivatali szolgáltatások

A hivatali folyamatokat befolyásoló tényezők közé tartoznak a lakossági (vevői) igények, a hivatali potenciálok és a befolyásoló hatások, elvárások. Nagyon fontosak a hazai és a nemzetközi kapcsolatok. Somberek jó kapcsolatokat ápol például Jókával és Langenauval.

3.Szervezeti struktúra fejlesztése Somberek Önkormányzatánál

A szervezeti struktúra fejlesztése a szabályzatok teljeskörű és mindent lefedő megalkotásának befejezésével valósulhat meg, miután az egyes feladatok definiálva lettek. A feladatokat egyes pozíciókhoz kell rendelni, amikre konkrét kollégák megbízása szükséges. Az ő helyettesítési rendjük szintén megtervezésre kell, hogy kerüljön, és ez is elengedhetetlen részét kell, hogy képezze a munkaköri leírásaiknak, amiket a törvényi előírásoknak megfelelően át kell adni a dolgozónak, illetve az önkormányzatnak is rendelkeznie kell belőle aláírt példánnyal. A megalkotott folyamatok közül az őt érintőkkel teljes mértékben tisztában kell, hogy legyen minden kolléga a szervezetben, illetve aszerint is kell eljárnia.

Az egyes pozíciók definiálásánál mérlegelni kell, hogy aki jelenleg betölti azt, a legalkalmasabb-e rá, illetve van-e lehetőség arra, hogy a szervezet, illetve a pozíciók átalakításával új szinergiákat érjünk el, továbbképzések, illetve új alkalmazottak felvételével növeljük a hatékonyságot.

A szervezeti struktúra rendezését a jelenlegi jegyző szakértő módon ellátja, az ő lehetőségeit nyilvánvalóan megkötik az anyagi, az infrastrukturális és a törvényi lehetőségek, ezen kereteken belül viszont értékítéletünk szerint professzionális munkát végez, a folyamattanácsadás elveinek megfelelően inkább bátorítani szeretnénk további tevékenységében.

Workshop 1.nap Somberek

<ul style="list-style-type: none"> • 8.00-8.15 	<p style="text-align: center;">Célok</p> <p>Elvárások</p>	<p>1. Vezetői készségfejlesztés, feladatok átgondolása</p> <p>2. Együttműködés, hatékonyság javítása a közös feladatok, a jövő miatt, az egymás közötti kommunikáció letisztulása</p> <p>Mindenki gyűjtse össze, hogy mi az a 3 dolog, amiben szeretne fejlődni. Ezeket írja fel post-itre és FC-re kivinni, ha akar pár szót mondani róla, akkor hajrá, ha nem, akkor csak tegye fel.</p>	<p style="text-align: center;">C) Post itek D) Filcek E) FC-tábla</p>
<p>8.25-8.45</p>	<p>Bemutakozás</p>	<p>Hogy jobban megismerjék egymást, új oldalukról is.</p> <p>Kigondolás: 3 perc</p> <p>Páronként: 3 perc</p> <p>Kigondolni nagyon humoros, vicces sztori magukról, konkrétumokkal (évszámok, helyek).</p> <p>Felírni a nevüket egy cetlire, majd összehajtani 2x</p> <p>Mindenki keressen egy párt, és mondja el neki a sztorit E/1-ben, átadva a sztorival a cetlit.</p> <p>3 vagy 4 párcsere, a sztorit mindig E/1-ben a cetlit továbbadva mesélni el.</p> <p>Végül az utolsó ember E/1-ben elmondja a történetet, aki ráismer a sajátjára, ill. az első ember ne mondja el, a többieknek kell kitalálni, hogy kinek a története lehet.</p>	<p style="text-align: center;"><i>A4-es lapok,</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Olló</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Tollak</i></p>

		Miért rá gondoltak?	
8:45-9:15	Egy vezető	<p>A szöveg:</p> <p>Egy vezető beosztottját nem javasolta fizetésemelésre. A beosztott benyújtotta felmondását. Ezt munkatársai sajnálták, mert közkedvelt volt. Beszélgettek arról, hogy tegyenek-e valamit.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Egyénileg 2. Táblázatban beírjuk /flip charta 3. Kiscsoportokban megvitatják az egyéni véleményeket és konszenzusra jutnak 4. Csoport eredményeket táblára írjuk és közös vita majd a tréner megmondja a megoldást 5. Tapasztalatok megbeszélése: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mi okozta a különböző értelmezéseket? (Pl. tapasztalatok stb.) <input type="checkbox"/> Kinek volt teljes a történet? /kiegészítjük a hiányzó információkat/ <input type="checkbox"/> Milyen konfliktusokat, zavarokat okoz ez a munkahelyen? 	<p><i>Egy vezető lap (6db)</i></p> <p><i>Tollak</i></p> <p><i>FC+ papír</i></p> <p><i>filcek</i></p>
9.15-9.45	Pletyka kezelése	Pletyka szerepe náluk: Milyen analógia jut eszükbe erről a mindennapokban?	<p>F) FC</p> <p>G) FC</p> <p>papírok</p>

		<p>Pletyka hatásai: Mennyire okoz ez problémát?</p> <p>Mi az, ami a fő problémát okozza?</p> <p>Kiemelni, hogy nincs ebben semmi rossz indulat!!!</p> <p>Pletyka a modern marketingben (gerilla mark.: buzz mark., fórumtechn.) Mennyire torzult a történet?</p> <p>Miért?</p> <p>Kis kommunikációelemzés velük közösen, a zaj kiemelése</p> <p>Jut-e eszükbe olyan sztori, amikor megélték ezt a torzulást a saját munkájukban?</p> <p>Workshop: mit lehet tenni a zaj/torzulás csökkentése érdekében náluk? (feljegyzés a megbeszélésekről, emlékeztető stb.) info-hiányosak az emberek, nincs rendszeres fórum a vezető és az emberek között. A személyes kommunikáció jelentősége, nem elég infót adni - a személyes kapcsolat jelentősége.</p> <p>Hol fordul elő tipikusan?</p> <p>Mik azok a területek, ahol ezek tényleg gondot, fejfájást okoznak?</p> <p>Mi lehet a megoldás?</p>	<i>Filmek</i>
9:45-10:00	Amőba	<p>A feladat célja: Gyűjtsetek minél több pontot egy perc alatt!</p> <p>Pontot úgy lehet gyűjteni, hogy négy azonos jel legyen egymás mellett, vízszintesen, vagy függőlegesen, vagy átlósan. A csapatok felváltva rajzolnak.</p> <p>Válasszanak maguknak jelet: X vagy O. A csapatok válasszanak egy szóvivőt, aki berajzolja a csoport döntését. Indul a játék.</p> <p>Pénzfeldobás alapon, h melyik csapat kezd.</p> <p>Eredményhirdetés: Ki mennyit gyűjtött?</p>	<i>FC-papírok</i> <i>filmek</i>

		<p>2 fordulóban újra elmondani a célt. Próbáljanak meg újra minél több pontot gyűjteni!</p> <p><i>Mi történt?</i></p> <p><i>Hogyan született a döntés a csapatokon belül?</i></p> <p><i>Mennyi pontot gyűjtöttek, mennyit lehetett volna?</i></p> <p><i>Miért alakult ez így?</i></p> <p><i>Volt-e kommunikáció a két csapat között?</i></p> <p><i>Ki hogyan érezte magát?</i></p> <p><i>Hol kezdődött a versengés?</i></p> <p>H) Ők mit tapasztalnak, a mindennapjaikban van-e hasonló?</p> <p>Szinergia megbeszélése</p>	
10:00-10:10	Szünet	Zene	<p><i>Hangszóró</i></p> <p><i>Notebook</i></p> <p><i>Hosszabbító</i></p>
10:10-10:30	Teszt	<p>Littauer-féle teszt kitöltetése, leírások elolvasatása, majd tippelés a többiekről</p> <p>Akik csinálták már, azok megnyugtatósa, hogy most másról lesz szó, és hogy most csinálják az épp aktuális válaszaiknak megfelelően, kicsit más jöhet ki, mint múltkor...</p>	<p><i>Tesztek (6 db)</i></p> <p><i>Tollak</i></p>

			<i>Leírások</i>
10:30-11:20	Önismeret	<p>Felírtni a pontszámaikat a FC-ra Miért fontos ezt mindenkinek tudni magáról? Miért fontos egymásról tudniuk? Miért fontos az állományt megnézni ilyen szemmel? TFH, hogy létezik olyan vezető, akiről kiderült, hogy 40 pontos szangvinikus, mik az erősségei, mikre kell odafigyelni (az a vezető, aki szélsőségesen szangvinikus/kolerikus/..., az milyen hibákat követ el, mikre érdemes odafigyelni, elgondolkodni...?) Pl.: Zoltánnál a lényeg, hogy a titkárnőt feljogosítja dolgokra, nem csak maga mellé veszi, de felhatalmazza, hogy ő vasaljon be eredményeket, és hogy őt is zrikálhatja, ha nem, akkor hogyan oldhatja meg...! Egyenként végigvenni, hogy kinek mire kell odafigyelni...</p>	<p><i>FC-tábla</i></p> <p><i>FC-papírok</i></p> <p><i>Filcek</i></p>
11:20-11:30	Szünet	Zene	
11:30-12:20	Zin-obeliszk	<ol style="list-style-type: none"> 1. 10 fős csoportok kialakítása 2. leültetni őket, a kártyákat kiosztani, nem mutathatják meg egymásnak. 3. Feladat kiadása és megoldás. Max 25 perc a megoldásra. <p>A csoport működésének jellemzői</p> <p>Az eredményre jutást segítő és gátló mozzanatok</p> <p>Tanulságok a mindennapi munkára vonatkoztatva</p>	<p>I) Zin szöveg, kártyák, toll, papír</p>

12:20-13:05	Ebéd	Zene	
13:05-13:25	Varázshot	<p>A csapat 3 perc alatt emelje fel szemmagasságig a botot, majd tegye le, úgy hogy mindenki folyamatosan alulról hozzáér a bothoz, de csak a mutató ujjával.</p> <p>Mit lehet fejleszteni?</p> <p>Mo: A két végén egymáshoz nagyon közel az ujjak, és valaki irányít.</p> <p>Megbeszélés:</p> <p>Milyen érzések voltak?</p> <p>Mi kellett ahhoz, hogy meg lehessen csinálni?</p> <p>Mi volt a reakció, amikor elszállt a bot? (bűnbak keresés, mások hibáztatása)</p> <p>együttműködés, tervezés, folyamatok megkérdőjelezése</p>	<i>bambuszrúd</i>
13:25-14:05	Toronyépítés	<p>Leírás:</p> <p>1. Helyezd el az asztalon a kockákat, minden résztvevő tippjét. Mennyi kockát tudsz 2' alatt egymásra rakni segédeszköz használata nélkül balkézze bekötött szemmel?</p> <p>2. Alkoss a résztvevőkből több 4 fős csoportot (vállalatot)! A csoportok döntsenek az alábbi kérdésekben: Vállalat neve Vezérigazgató</p>	<i>2 Kendő kockacukor</i>

		<p style="text-align: center;">Két művezető</p> <p style="text-align: center;">Munkás</p> <p>3. Egy kormányzati megrendelő tendert írt ki egy torony felépítésére. A tendert az a vállalat nyeri meg, aki a legmagasabb tornyot építi fel kísérleti helyzetben. Az építés során csak a dolgozó építhet, a többiek segíthetnek az építésnél, koordinálhatnak, és információt adhatnak, de a kockához nem érhetnek hozzá.</p> <p>4. A munkás súgja a tréner fülébe mennyit vállal? A vállalat döntsön arról, hogy mennyi kocka építését vállalják! Mindkét vállalat rögzíts flipchartra, úgy, hogy a többiek ne lássák!</p> <p>5. Az egyik csoport elhagyja a termet, a másik csoport megépíti a tornyot. Alternatíva: Mindenki benmarad, és a legtöbbet vállaló csoport kezdi az építést.</p> <p>Az építést során jegyzeteld az elhangzó utasításokat. Rögzítsd az eredményt a flipcharton.</p> <p>6. Válassz a csoportból egy résztvevőt, mondd, hogy most te szeretnél építtetni. Tisztázd, mennyi volt a résztvevő vállalása, mondd el, mennyi kellene! <i>(közös cél)</i></p> <p>Ha ledől nem gond! <i>Megadni a kudarc lehetőségét!</i></p> <p>Húzd végig a kezed, ha már kettőnél több kocka áll! <i>Technológia</i></p> <p>Ügyes vagy, menni fog. Motiváció</p> <p>Itt vagyok, ha szükséges segítetek, látok helyetted! <i>Felajánlani a segítséget!</i></p> <p>Megbeszélés: Milyen vezetői módszereket láttatok az egyes csoportoknál?</p> <p style="text-align: center;">Mi a különbség?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a különböző vezetői stílusok bemutatása 	
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ a motiváció különböző formái ▪ a teljesítmény visszacsatolás fontossága 	
14:05-14:15	Szünet	Zene	
14:15-15:35	Vezetési stílusok	Prezentáció	<p><i>FC</i></p> <p><i>FC-papírok</i></p> <p><i>filcek</i></p>
15:35-15:45	9 pont	<p>Mindenki bele van rögzülve a saját logikájába prezentálására.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. felrajzolni 2. 4 vonallal összekötni az összes pontot 3. ismeri vk? 4. van rá 8 percek 5. Kinek sikerült? 6. megmutatni 7. felhívni a figyelmet arra, hogy a saját logikánkba, gondolkodásunkba vagyunk zárva, s így vitatkozunk mindenki mással naponta. Érdemes rajta elgondolkodni. 8. 	<p>Lapok, tollak, fc, filc</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szerintetek mit jelképez ez a feladat? • Lehet vhoggy kötni a munkátokhoz? • Az egymással való kommunikációhoz?
15:45-16:00	Lezárás	<p>Mi volt számomra tanulság a mai napon?</p> <p>Miről , milyen vezetéssel kapcsolatos témát szeretnék többet a következő alkalommal?</p>	kislabda

Workshop 2. nap Somberek.

<ul style="list-style-type: none"> • 8.00-8.15 	<p>Köszöntés, bemelegítés</p>		<p align="center">J)</p>
<p>8:15-9:15</p>	<p>hajóépítés</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ossa ki a csoportvezetőknek a hajóépítéshez szükséges vezetői tájékoztatót és egy rajzot. 2. Adjon csoportonként egy résztvevőnek egy vásárlói tájékoztatót és egy rajzot. 3. Ossa ki a megfigyelői tájékoztatót azoknak a résztvevőknek, akik a megfigyelők szerepét fogják játszani /egy vagy két fő csoportonként/. 4. Küldje vissza a megfigyelőket és a vásárlókat a csoporthoz, hogy elolvassák a tájékoztatókat /Ön majd később beszél velük/. 5. Mondja meg a csoportvezetőknek, hogy a tájékoztatókat most olvassák el, de a kérdésekre később fog válaszolni. A csoporttagoknak /akiknek nincs tájékoztatója/ pedig mondja el, hogy őket a hajóépítő mester fogja tájékoztatni, amikor a gyakorlat elkezdődik. 6. Menjen be a csoportszobákba, és válaszoljon a megfigyelők és vásárlók kérdéseire. Röviden körvonalazza a megfigyelőknek a vásárlói tájékoztató tartalmát, hogy értsék miről folyik a tárgyalás és ismerjék az árbóccal és a hajóorral kapcsolatos követelményeket. Kérje meg a megfigyelőket, hogy tartsák az időt. 7. Térjen vissza a nagyterembe, adja oda a csoportvezetőknek a Lego-s zsákokat és négyszemközt válaszoljon a kérdéseikre. A vásárlókat és a megfigyelőket küldje vissza, és indítsa el a gyakorlatot. <p>Áttekintés és visszajelzés</p> <p>A gyakorlat végén, amikor a teljes csoport együtt van, a megfigyelőktől származó információk segítségével hasonlítsák össze az egyes csoportok nyereségét/veszteségét. /Ez a gyakorlat elég nehéz, így azok a csoportok, akik nyereséggel zártak, nem lehettek túl rosszak./</p>	<p><i>Tollak, papír, flip chart szövegkiemelő tollak, stopper, vonalzó</i></p> <p><i>egy doboz Lego, kb. 200 db különféle színű és nagyságú Lego tégla.</i></p> <p><i>Az árbochoz legalább 10 egyszemes téglára lesz szükség.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vezetői tájékoztató a hajóépítéshez – egy példány</i> • <i>Hajórajz – két példány</i> • <i>A megfigyelő tájékoztatója – egy</i>

			<i>példány</i>
9:15-9:25	Szünet		<i>Notebook, hangszóró, hosszabbító</i>
9:25-10:45	Vezetési stílusok	<p>Prezentáció</p> <p>Mi a vezető feladata?</p> <p>A vezetéselméletekről előadást tartani. Klasszikus vezetéselmélet...</p> <p>Szervezés, irányítás, vezetés, termelés, irányítás, ellenőrzés...</p> <p>Csinálni és csináltatni egyensúly.</p> <p>Empátia és bátorság kell a vezetéshez.</p> <p>Vezetési stílusok.</p> <p>A mai legmodernebb vezetéselmélet: szituatív vezetéselmélet Hagyományos: demokratikus – autokratikus – laissez-fair</p> <p>Sokáig a demokratikust tartották a legjobbnak.</p> <p>Mikor egy vezető a vezetési stílusát keresi, akkor a modern válasz: attól függ. A legnagyobb hiba, ha minden emberrel ugyanúgy bánysz. Egészen máshogy kell bánni az egyik emberrel, mint a másikkal.</p> <p>2 szempont, amit ehhez érdemes megfigyelni a munkatársnál:</p>	<p><i>FC</i></p> <p><i>FC-papírok</i></p> <p><i>filcek</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> - hogy belülről mennyire motivált, az adott feladathoz!!! - Készség, képesség a feladathoz <p>Szituatív vezetéseméletnél miután átbeszéltük, 5 perc, hogy átgondolják a beosztottaikat, és utána párokban beszéljék át a felismeréseiket.</p>	
10:45-11:15	Vezetői megbeszélés	<p>Vezetői megbeszélés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Az Ön vállalata automata ipari berendezéseket gyárt. A forgalom 2 milliárd forint volt a múlt évben. 20% növekedést értek el az előző évhez képest. Létszám: 810 alkalmazott, a székhely Budapest. 2. Ön, mint marketing igazgató tagja az igazgatósági tanácsnak és közvetlenül a vezérigazgatónak tartozik beszámolóval. Önnek négy közvetlen beosztottja van: <ul style="list-style-type: none"> • kereskedelmi vezető /6 regionális menedzser és 60 üzletkötő/ • marketingvezető /4 termékfelelős és 1 piackutató/ • garanciális szerviz részleg vezetője /12 szerelő/ • beszerzési menedzser <p>Ön elégedett beosztottaival.</p> 3. A jelenlegi kormányzat új pénzügyi, adózási jogszabályai miatt az igazgatósági tanács két fontos döntést fogadott el. <ul style="list-style-type: none"> • A vállalati autók megnevezített adózása miatt december 31.-ig értékesíteni kell az összes jelenlegi állományt. A gépkocsi igényeket másképpen kell megoldani. • Azonnal csökkenteni kell az utazási és szociális juttatásokat. 4. Az igazgatósági értekezletnek vége. Ön visszatér az irodájába. Két megbeszélésre készül közvetlen beosztottaival. <p>a/ A kereskedelmi vezetővel – 30 üzletkötőnek van cégautója és az Ön véleménye, hogy a döntés miatt a saját autójukat kellene használniuk, és a vállalat havi hozzájárulást fizethetne.</p> 	

		<p>b/ A marketingvezetővel – Ő egyhetes San Francisco-i konferenciára volt bejelentkezve. Repülőjegy, szállás, gépkocsi foglalása folyamatban van. Ön úgy döntött, ez az út az új helyzetben nem lehetséges.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Készüljön fel a 2 megbeszélésre. 	
12:05-13:00	Ebéd		K)
13:05-13:25	Varázsbót	<p>A csapat 3 perc alatt emelje fel szemmagasságig a bótot, majd tegye le, úgy hogy mindenki folyamatosan alulról hozzáér a bothoz, de csak a mutató ujjával.</p> <p>Mit lehet fejleszteni?</p> <p>Mo: A két végén egymáshoz nagyon közel az ujjak, és valaki irányít.</p> <p>Megbeszélés:</p> <p>Milyen érzések voltak?</p> <p>Mi kellett ahhoz, hogy meg lehessen csinálni?</p> <p>Mi volt a reakció, amikor elszállt a bot? (bűnbak keresés, mások hibáztatása)</p> <p>együttműködés, tervezés, folyamatok megkérdőjelezése</p>	<i>Bambuszrúd</i>
13:25-14:10	Asszertív kommunikáció	Párok alkotása	
<ul style="list-style-type: none"> • 4:10-14:30 	9 pont	<p>Mindenki bele van rögzülve a saját logikájába prezentálására.</p> <p>9. felrajzolni</p> <p>10. 4 vonallal összekötni az összes pontot</p>	<p>Lapok, tollak, fc, filc</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szerintetek mit

		<p>11. ismeri vk? 12. van rá 8 percek 13. Kinek sikerült? 14. megmutatni 15. felhívni a figyelmet arra, hogy a saját logikánkba, gondolkodásunkba vagyunk zárva, s így vitatkozunk mindenki mással naponta. Érdekes rajta elgondolkodni. 16.</p>	<p>jelképez ez a feladat?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lehet vhoggy kötni a munkátokhoz? • Az egymással való kommunikációhoz?
14.30-14.55	Pletyka kezelése	<p>Pletyka szerepe náluk: Milyen analógia jut eszükbe erről a mindennapokban?</p> <p>Pletyka hatásai: Mennyire okoz ez problémát?</p> <p>Mi az, ami a fő problémát okozza?</p> <p>Kiemelni, hogy nincs ebben semmi rossz indulat!!!</p> <p>Pletyka a modern marketingben (gerilla mark.: buzz mark., fórumtechn.) Mennyire torzult a történet?</p> <p>Miért?</p> <p>Kis kommunikációelemzés velük közösen, a zaj kiemelése</p> <p>Jut-e eszükbe olyan sztori, amikor megélték ezt a torzulást a saját munkájukban?</p> <p>Workshop: mit lehet tenni a zaj/torzulás csökkentése érdekében náluk? (feljegyzés a megbeszélésekről, emlékeztető stb.) infohiányosak az emberek, nincs rendszeres fórum a vezető és az emberek között. A személyes kommunikáció jelentősége, nem elég infót adni, a személyes kapcs jelentősége.</p> <p>Hol fordul elő tipikusan?</p> <p>Mik azok a területek, ahol ezek tényleg gondot, fejfájást okoznak?</p> <p>Mi lehet a megoldás?</p>	<p>L) FC M) FC papírok</p> <p><i>Filcek</i></p>
14:55-15:10	Szünet		

15:10-16:00	Egyéni fejlődési terv	Egyénileg, majd kollektíven átbeszélve	<i>Lapok, tollak, FC, filcek, fényképezőgép</i>
16:00-16:10	Lezárás	Mi volt számomra tanulság a 2 nap során? Hogy fogom betartani az elhatározásom...	kislabda

Workshop 3. nap Somberek

8.00 – 9.00	„ Brainstorming ” módszertan	prezentáció	projektor, FC, filcek
9.00 -9.15	szünet		
9.15 – 10.30	„ Brainstorming ”	<p>„Ötletelés” a fejlesztésre szoruló területek kérdéskörében</p> <p>Bővebb kifejtés és kritika nélkül, felsorolás jelleggel összeáll a munkalista</p> <p>Közös munka</p>	FC, filcek
10.30 – 10.45	Szünet		
10.45 – 12.00	„ Brainstorming ”	<p>Az összeállított lista elemeinek áttekintése</p> <p>A homályos megfogalmazások egyértelmű kifejtése</p> <p>A duplikációk kiküszöbölése</p>	FC, filcek
12.00 – 13.00	Ebéd		
13.00 – 14.15	Brainstorming	<p>Az ötletek első körös kifejtése, megvitatása</p> <p>Az ötletek szűrése hangsúlyossági, megvalósíthatósági, prioritási szempontok alapján</p>	FC, filcek, A4-es lapok, post-it
14.15 – 14.30	Szünet		

14.30 -15.55	Brainstorming	Fejlesztési területek meghatározása Felelősségi körök kialakítása Javaslattétel	FC, filcek, A4-es lapok, post-it
15.55 – 16.00	Lezárás		

A workshop (műhelymunka) során egy irányított, előre meghatározott struktúra szerint, kulcsszereplők részvételével történő, tekintéllyel rendelkező személy által vezetett megbeszélés volt. A workshop három napja alatt a vezetői készségfejlesztés, feladatok átgondolása volt a fő cél, de ugyanakkor az együttműködés, illetve a hatékonyság javítása a közös feladatok megoldására, és a jövő miatt, az egymás közötti kommunikáció letisztulása, hogy a későbbiekben ez ne okozzon problémát. A workshop alatt ugyancsak volt lehetőség brainstormingra, beszélgetésre, illetve problémák megoldására.

3.1.A dokumentumtérkép egyes dokumentumainak definiálása

Minőségi hosszú távú stratégiai tervek: 10-15 év, a hivatal is ezt a távlatot célozza meg. Éppen ezért Somberek Önkormányzatának szüksége van egy ilyen terv kialakítására is a közeljövőben.

Jövőkép: vízió, a hivatal által elérni kívánt jövőbeni állapot. Az önkormányzat szeretne javítani a szolgáltatásain, és a működésén is. Ezek elérésére felvázoltunk egy jövőállapot térképet.

Küldetésnyilatkozat: misszió, a hivatal által jövőben betölteni kívánt szerep meghatározása. Az önkormányzatnál régebben megfogalmazták a missziójukat, ezért azt szükséges lenne felülvizsgálni, és ahol szükséges változtatásokat kell rajta alkalmazni.

Stratégiai koncepció: a jövőkép elérése érdekében a lehetséges beavatkozási pontok meghatározása. Az önkormányzat rendelkezik stratégiai koncepcióval, melyet pár éve alkottak meg. Igaz, hogy egy ilyen koncepció több évre szól, de mindig ajánlatos megvizsgálni, esetleg újat alkotni, és egyes eddig megvalósítatlan pontokat áttemelni.

Szervezeti stratégia: a stratégiai koncepción alapuló, az irányítási, a fő és támogató folyamatok fejlesztését egységbe foglaló eszközök, források, monitoring összehangolt rendszere. Az önkormányzat hivatali stratégiája beavatkozásokat igényel, szükség lenne átalakítására.

Főfolyamatokat meghatározó stratégiák: a hivatal alapfeladatainak ellátását meghatározó stratégiák. Ezen stratégiák közül néhányat az SZMSZ tartalmaz, ezért szükséges lenne egyet kifejezetten ennek a témakörnek szentelnie az önkormányzatnak.

Funkcionális stratégiák: egy-egy erőforrás-területre vonatkozó stratégiák. Sajnos az önkormányzat az SZMSZ-ben szereplő néhány erőforrás feladaton kívül, nem rendelkezik funkcionális stratégiákkal, ezért fontos lenne ezek rögzítése is.

Horizontális stratégiák: az összes folyamatot befolyásoló stratégiák, melyek céljait minden tervezés esetében figyelembe kell venni.

Középtávú tervek: 3-5 év. Az önkormányzatnak szüksége lenne írásban lefektetett középtávú tervekre. Ezt a funkciót jelenleg a polgármester hivatali idejére szóló ciklusterv illetve gazdasági program jelenti, éppen ezért szükség lenne ettől független középtávú tervekre is.

Akciótervek – stratégia megvalósítása: Az önkormányzatnál akcióterv készítése jelenleg folyamatban van.

Hivatal egységekre vonatkozó tervek.

Rövidtávú tervek: 1 év. Az önkormányzat és intézményei esetében a rövidtávú terveket jelenleg a költségvetés jelenti. Ennek megváltoztatására szükség lenne más területeket felölelő és a költségvetéssel összhangban lévő rövidtávú tervekre.

Munkaterv (Operatív terv) – adott év feladatai. Az önkormányzatnak szüksége van munkatervre is, ezért szükséges, hogy minden évben létrehozzanak egyet. Eddig sajnos nem rendszeresen és nem minden területre készültek ezek a tervek, emiatt szükséges kialakítani ilyeneket az önkormányzatra és intézményeire nézve.

Jövőkép és küldetésnyilatkozat – vízió és misszió

A vízió az intézmény által felvázolt, elérni kívánt jövőbeli állapotot rögzíti. Azt mondhatjuk, hogy a „Hová akarunk eljutni?” kérdést teszi fel és próbálja megválaszolni. Kapcsolódhat konkrét jövőbeli időponthoz, és gyakran merész elképzeléseket tartalmaz, hogy erőfeszítésekre ösztönözze a szervezet tagjait.

A misszió annak a küldetésnek a meghatározása, amelyet az intézmény a jövőben be akar tölteni. Megfogalmazza, mi az intézmény létezésének célja, milyen elvek és értékek alapján működik. Elkötelezettséget teremt a szervezet tagjai számára. Általában nem kapcsolódik konkrét időtávhoz. Más elnevezések: küldetés, krédó (hitvallás), törekvéseink, filozófia.

Mint korábban említettük szükség lenne új küldetésnyilatkozatra és jövőképre az önkormányzatnál. Jelen projekt segít ezek megfogalmazásában is.

3.2.Értékáram térkép

A fejlesztési célterületen végzett tevékenységek kimenetei igen sokrétűek, ugyanis a projekt során a jelenlegi folyamatok felmérésének eredményeként jelen állapot térképeket, valamint a tervezett, azaz a jövőbeli folyamatokról pedig jövő állapot térképeket készítünk.

Az értékáram-elemzés menete két részre tagolható. Az első feladat elemezni az aktuális értékáramlást, elkészítve a jelenállapot-térképet. A második teendő a jelenlegi állapotból kiindulva az ideális, jövőállapot-térkép elkészítése. Az elemzés után pedig tervet kell kidolgozni a jövőállapot megvalósítására.

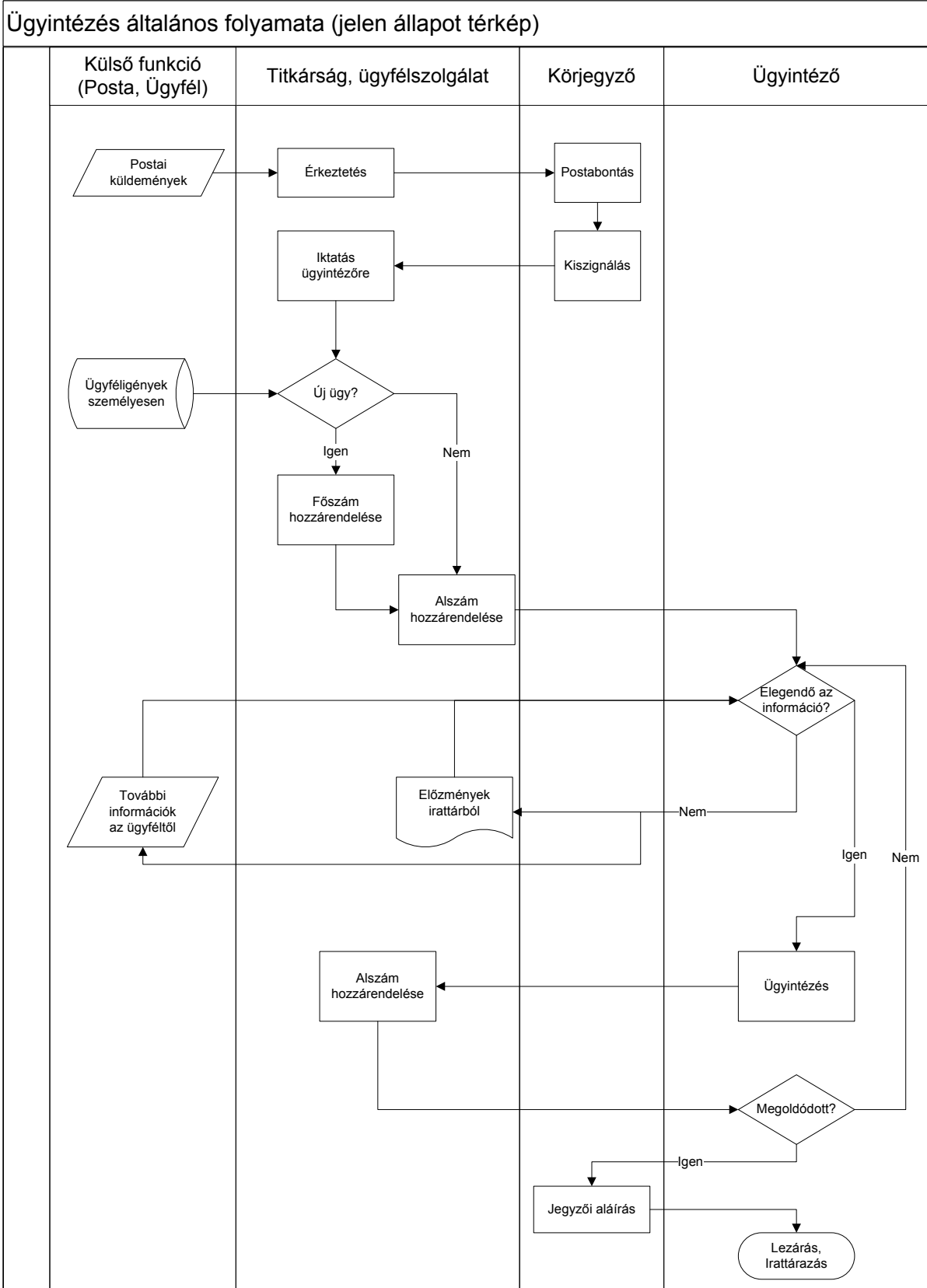
A jelenlegi értékáram ábrázolására két lehetőség is van. Az első egy gyors eszköz, az értékteremtési folyamatábra készítése. Ebből még nem lehet a jövőállapotot felvázolni, de nagyon hasznos arra, hogy egyértelmű legyen, milyen mértékű veszteségek vannak a rendszerben. Egy ilyen gyors áramlás-felmérés után sok hivatal szembesül azzal, hogy idő tekintetében a folyamataik legnagyobb része veszteség, és csupán töredéke az értékteremtő munka. Ez az arány 99 százalék értékteremtő munka és 1 százalék veszteség is lehet, de sok esetben még ennél rosszabb.

Elsőként az értékáram jelenállapot-térképét készítettük el, bejárva a hivatali ügyintézés tényleges útját, ezután ennek értékelésével – a gyenge pontok, veszteségek kijelölésével – tervet készítünk az értékáram jövőállapotára vonatkozóan.

A jövőállapot és a célok meghatározása a jelenállapot felállítása után következik összhangban hozva a hivatali célokkal.

Az egyes folyamatokra fejlesztési ütemterveket határozunk meg, ezzel könnyítve meg a hivatali dolgozók átállását a korszerűbb eljárások alkalmazására.

Jelenállapot térkép



A jelenállapot térkép a hivatal munkájának madártávlati képét mutatja – az ügyintézés általános folyamatát, mely gerincét adja minden feladatkörnek, tevékenységnek. Az egyes munkafolyamatok erre vázra fűződnek fel, így az ebben tapasztalható hiányosságok, irregularitások kiigazításával, a fejlesztési lehetőségek kiaknázásával gyakorlatilag minden egyes tevékenység átfutási idejét csökkenthetjük, szervezését racionalizálhatjuk.

A hivatal ügyintézési folyamatainak kiindulási bemenetét általában postai úton érkező, illetve az ügyfél személyesen benyújtott igényei adják.

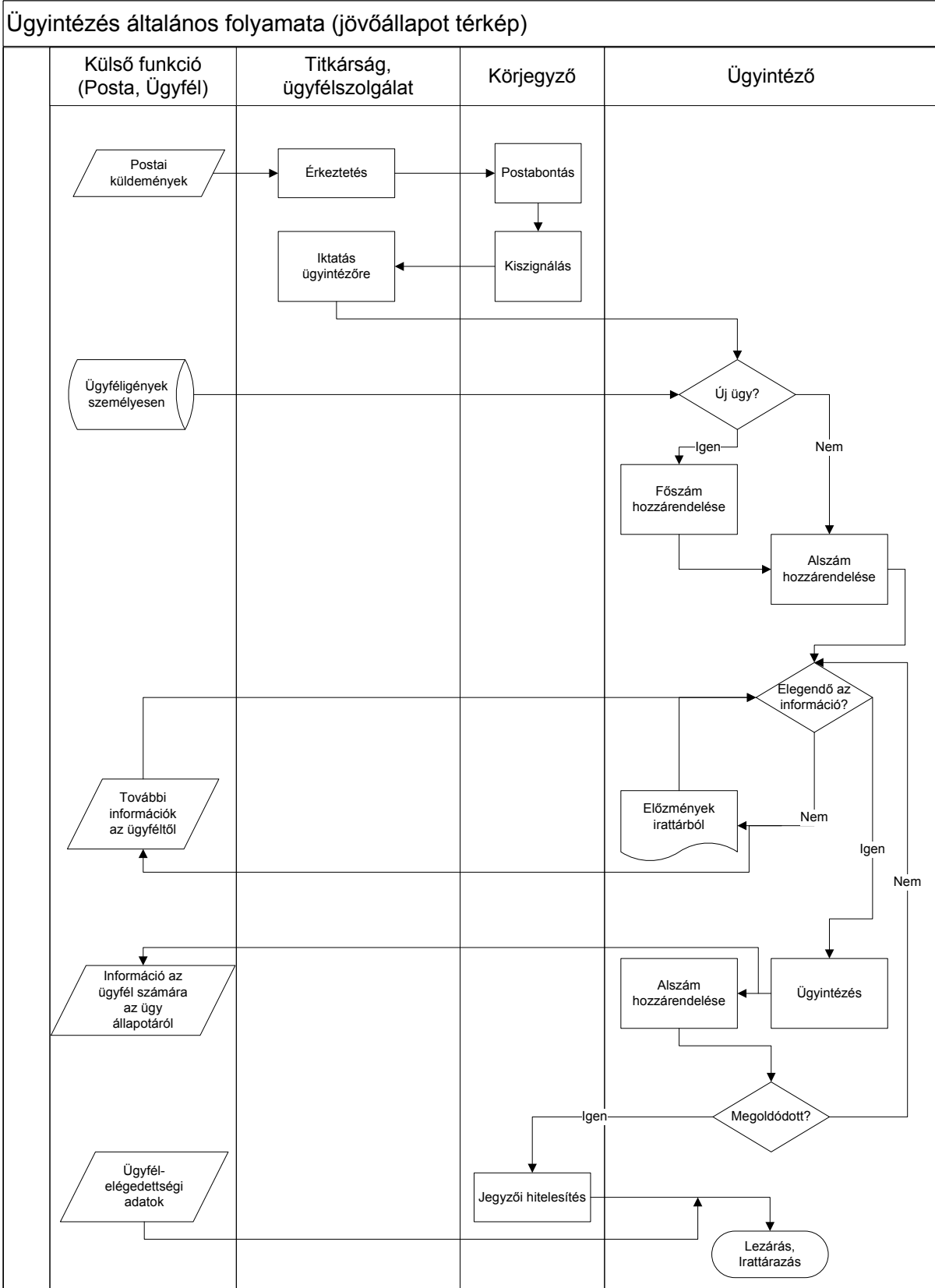
Ezek az érkeztetés, iktatás folyamatain keresztül kerülnek „digitalizálásra”, vagyis kapnak a hivatali folyamatok szempontjából értelmezhető attribútumokat (azonosító, téma, felelős ügyintéző).

Az ügyintézőkhöz kerülve egy információgyűjtési ciklus indul meg, ami addig jár körbe – az irattár, és az ügyfél közreműködésével – míg elegendő adatot nem szolgáltat az ügy érdemi megoldásához.

Amennyiben az ügyintéző megítélése szerint az ügy megfelelő kezelésre került – megoldódott –, a szükséges jegyzői hitelesítés mellett lezárásra, irattározásra kerül.

Egyes esetekben ettől folyamattól természetesen tapasztalható némi eltérés, de mivel egy olyan helyzetelemzést próbáltunk készíteni, ami képes a hivatal életében szerepet játszó folyamatok túlnyomó részét leképezni, ez a fajta, mennyiségében minimális adatvesztés elkerülhetetlen. De hogy a fejlesztési folyamat hatékonyságát növeljük, a szignifikáns eltérést mutató eseteket külön is kezeljük, a további célterületek megvalósításánál.

Jövőállapot térkép



A jövőállapot térkép a korábbi ábra azon állapotát mutatja, melyet a fejlesztési folyamat végére szándékozunk elérni.

A változtatási javaslatok között található munkaszervezést és minőségfejlesztést érintő, szolgáló egyaránt.

Ezeknek megvalósítását a következő lépésekben tartjuk kivitelezhetőnek.

3.3.Fejlesztési Ütemterv

1. Ügyfél-elégedettségi visszajelzések beépítése a folyamatba

A legkönnyebben kivitelezhető, a hivatal életét legkevésbé átrendező lépés az ügyfél-elégedettségi visszajelzések beépítése a folyamatba. Ez magát az érdemi ügyintézés egyáltalán nem módosítja, hiszen annak befejezése után kerül beiktatásra, mégis hatalmas jelentőségű változást jelent. Ugyanis lehetőséget nyújt arra, hogy az ügyfél hivatalos véleményt formáljon az ügyintézés minőségéről, időtartamáról, bemeneti adatot szolgáltatva ezzel mind a személyes, mind a szervezeti szintű teljesítménymérés számára; valamint megjelöli a kritikus, további fejlesztésre szoruló részfolyamatokat, sőt, esetenként javaslatokkal is ellátja a hivatalt. Így maga az ügyfél is részévé válik a KAIZEN folyamatoknak. Nem kevésbé fontos momentum, hogy az ügyfél közvetlen megszólításával növeli a hivatal látogató közösség tagjainak bizalmát a szolgáltató közigazgatás irányában. E lépés bevezetése első formájában csupán a hivatal belső szabályzatának megváltoztatásával, illetve a kérdőívek elkészítésével, kihelyezésével (papír formában az ügyfélszolgálatot ellátó helyiségekben, elektronikusan a honlapon) jár, de későbbiekben a fejlesztés alatt álló szoftverbe való beépítést irányozzuk elő, ezzel is idő megtakarítást, illetve a környezeti fenntarthatóságot segítve elő.

2. Rendszeres információszolgáltatás bevezetése

Hasonló célt szolgál az ügyfelek irányába történő rendszeres információszolgáltatás bevezetése is. Ez egyrészt megnyugtató számukra, hogy egy hosszabb folyamat esetén mi történik az ügyükkel, hogy a folyamat nem állt le. Másrészt emlékezteti az ügyfelet, hogy milyen ügye van folyamatban, így ha esetleg útközben az ő oldalán felmerült volna valamely változás, azt ne felejtse el közölni a hivattal is. Továbbá a rendszeres tájékoztatás elejét veheti az ügyfelek időközönkénti, érdeklődő látogatásainak, melyek az ügyintézők – egyszersmind a folyamat – számára idővesztéssel járnak, ami csak további elégedetlenséget szül, mindkét oldalon. E lépés bevezetése első formájában csupán a hivatal belső szabályzatának megváltoztatásával jár, de szükséges a megfelelő, hatékony csatornák kialakítása is: erre a fejlesztés alatt álló szoftverbe való beépítést irányozzuk elő, ezzel is idő megtakarítást, illetve a környezeti fenntarthatóságot segítve elő.

3. Infrastrukturális változások eszközölésével, és szakmai képzések megvalósítása

A munka-, illetve folyamat-szervezést érintő két legfontosabb változást (irattári adatlekérés, valamint fő-, de legalább alszám-iktatás) viszont azok természete miatt csak további infrastrukturális változások eszközölésével, és szakmai képzések megvalósításával látjuk kivitelezhetőnek. Közös bennük, hogy egyrészt a titkárságot-ügyfélszolgálatot ellátó munkatársat tehermentesíteni, másrészt az ügyintézők közötti feladat- és felelősség-megosztás segítségével az estenkénti átfutási időt csökkenteni hivatottak. Az irattárból való adatlekérés esetében véleményünk szerint infrastrukturális szempontból a bevezetésre kerülő ügyvitelt segítő szoftver elégséges megoldás, hiszen tartalmazni képes, és könnyen, valós idővesztés nélkül elérhetővé teszi az ügyhöz tartozó dokumentumokat, adatokat. Képzés szempontjából is csak ennek használata merül fel.

4. Iktatást érintő javaslat

Az iktatást érintő javaslatunk már komolyabb előkészületet igényel, így mindenképpen ezt hagynánk utoljára, és további megfontolás, megvitatás tárgyává tesszük, hogy első formájában kerüljön-e bevezetésre. Az iktatási fő-, vagy alszámok meghatározása és az aktára felvezetése ugyanis megköveteli, hogy minden ügyintézőnek rálátása legyen az elektronikus iktatási rendszerre és megfelelő képzettséggel bírjon annak megfelelő színvonalú használatához. Ez infrastrukturális szempontból komolyabb befektetést is jelent, melyre jelen projekt nem biztosít finanszírozást. Emiatt a szervezetfejlesztés során kidolgozzuk e bevezetés anyagi, illetve humán erőforrás igényeit, de amíg ezeket a hivatal biztosítani nem tudja, nem javasoljuk megvalósítását, tekintve, hogy megfelelő alapok nélkül több kárral járhat, mint haszonnal.

5. Stratégiai tervezés, jövőképpalkotás és kontroll funkciók bevezetése

A stratégia menedzsment eszközök bevezetése az egyik legfontosabb fejlesztési tervpont, mivel a hivatal minden folyamatára, a döntési struktúrára és legfőképpen a szervezet eredményességére kihatással van. A stratégiai tervezés bevezetését mindenképpen a dolgozók képzésének és szervezet helyzetét feltáró állapotleírásnak kell megelőznie. A dolgozóknak el kell sajátítani a tervezési folyamat lépéseit (helyzetfeltárás, analízis, jövőképpalkotás, prioritások és szervezeti vagy folyamat célok meghatározása) valamint az alapvető projektmenedzsment eszközöket (pl. ütemezés). Fontos, hogy megváltozzon szemléletük, gyakorlati tevékenységek és folyamatok esetében is képesek legyenek alkalmazni az ismertetett eszközöket, lehetőségeket. Az éves vagy a gördülő költségvetés kialakítása során fontos, hogy figyelembe vegyék a szervezeti stratégiát és a meghatározott ütemterv szerint rendeljenek forrásokat és költségeket az adott szervezeti célokhoz, megkülönböztetve prioritásokat, rövid- és közép-hosszú távú menedzsment tevékenységeket. A menedzsment szemléletet javasoljuk bevezetni nem csak az egész szervezet szintjén, hanem minden dolgozó napi tevékenységében is.

A jövőképpalkotás fontos célja a szervezetfejlesztési projektünknek, hiszen nem működhet a körjegyzőség valós célok és meghatározott jövőkép nélkül. A jövőkép megalkotását fontos,

hogy a szervezeti tulajdonságok alapos felmérése és helyzetfeltárás előzze meg, amely valós tapasztalatokra és adatokra támaszkodik. Továbbá lényeges, hogy röviden, de lényegre törően határozza meg a szervezet jövőbeli állapotát.

A pénzügyi tevékenységeken kívül általánosságban, az egész szervezetre vonatkozólag is fontos ellenőrzési, kontroll funkciók meghatározása. A feltárt folyamatokat szükség esetén lényeges kibővíteni visszacsatolásokkal, melyek biztosítják a szabályszerű, ellenőrzött és az eredeti (közös meghatározott) folyamat meghatározások szerinti működést.

A fejlesztési ütemterv idő, eszköz és emberi erőforrás igénye

Az idő csökkentésével, az eszköz és emberi erőforrás igény megtervezésével az önkormányzat javíthat működésén, ezáltal kisebb lesz a veszteség, a rossz minőségű munka végzése. A felvázolt jövő állapot térkép egy gyorsabb ügyintézési időt mutat be, mely során egyenletesen vannak elosztva a feladatvégzéshez szükséges eszközök és emberi erőforrások.

A feladatokhoz más felelősök kijelölésével biztosítani lehet, hogy ugyanaz a személy végezze az azonos témájú ügyeket. Ezáltal a feladat megmarad egy személynél, nem kerül felosztásra, így egyszerűbben dönteni lehet, hiszen rövidebb úton ér el az illetékeshez.

A menedzsment eszközök segítségével könnyebben elérhetjük az általunk felvázolt jövőállapot **térképét**. Olyan eszközök lesznek segítségünkre a projekt során, mint az információs rendszer (ONR), a humánerőforrás-fejlesztés, vagy az ügyfél elégedettség növelése. A projekt folyamán alkalmazunk olyan menedzsment eszközöket, mint a folyamatábrák, vagy éppen a projektmenedzsment.

Fejlesztési lépések	Visszacsatolások ütemezése	Idő	Eszköz	Emberi erőforrás
Ügyfél-elégedettségi visszajelzések beépítése a folyamatokba.	Rövid távú/azonnali lépések	Az ügyfelek visszajelzésétől számított minimum 30 nap.	Ötletláda, panaszkönyv, részvételi terv, kérdőívek, szoftver (ONR rendszer).	Munkaköri bővülés a körjegyzőség dolgozóinál. (7 fő)
	Közép- és hosszú távú lépések	A további funkciók bevezetése (pl. kérdőívek, szoftveres fejlesztés, politikai-gazdasági program megváltoztatása) 30 nap-4 év időtartamra is kiterjedhetnek.	Szükség esetén: előterjesztések, Képviselő-testületi határozatok.	1.További munkakör-bővülés 2. Új munkatársak megbízása, alkalmazása (7+1 fő)
Rendszeres információszolgáltatás bevezetése az ügyfelek felé	Rövid távú/azonnali lépések	Részletes tájékoztatás nyújtása az ügyfélnek.	Telefon, elektronikus elérhetőség (szoftver, email)	Ügyintéző (1 fő)
	Közép- és hosszú távú lépések	Heti email-es, telefonos tájékoztatás az ügymenetről, a szükséges lépésekről (heti 10 perc)	Telefon, elektronikus elérhetőség (szoftver, email)	Ügyintéző feladatköre, feladat-mennyisége bővül (1 fő)
Infrastruktúra-fejlesztés, képzéssel kombinálva	Rövid távú/azonnali lépések	2-3 nap (workshop keretében)	szoftver, új eszközök, tanácsadás, képzés	1 fő tréner, 7 fő résztvevő
	Közép- és hosszú távú lépések	4 év	szoftver, új eszközök, tanácsadás, képzés	1 fő tréner, 7 fő résztvevő
Iktatási folyamat fejlesztése	Rövid távú/azonnali lépések	2-3 hét	szoftver, új eszközök, tanácsadás, képzés	1 fő tréner, 7 fő résztvevő
	Közép- és hosszú távú lépések	1 hónap	Új szabályozás bevezetése, folyamatok	Körjegyző, Tanácsadó (2 fő)

			reformálása	
Stratégiai tervezés gyakorlatba való bevezetése	Rövid távú/azonnali lépések	2-3 napos workshop alkalom	Flipchart, íróeszközök, tananyag	Tréner 1 fő Képzettek 7 fő
	Közép- és hosszú távú lépések	1-4 év	Projektmenedzsment eszközök, humán fejlesztések, szemléletváltás szoftver bevezetése, hatékonyabb költségvetési politika, likviditás, anyagi fedezet.	További létszámi fejlesztést nem igényel. Képzett munkatársak (7 fő)
Jövőképalkotás	Azonnali	2-3 hónap	Szervezeti felmérés, helyzetfeltárás	1 fő tanácsadó, 1 fő körjegyző
Kontroll funkciók bevezetése	Közép- és hosszú távú lépések	6 hónap-1 év	Szervezeti folyamatok átvizsgálása, hatékonyságnövelés eszközrendszerének kidolgozása	1 fő tanácsadó, 7 fő együttműködő munkatárs

A projekt során feltárásra kerültek az ügyek átfutási idői is, melyek csökkentésére ugyancsak sor kerül a projekt keretében. Ehhez végigmentünk az egyes feladatokon, munkaállomásokon, így határozva meg a veszteségeket. A dolgozókkal történő közös elemzést követően definiáltuk az elvárt jövőbeni állapotot, azaz azt, hogyan és milyen módszerekkel lehet az ügyek átfutási idejét csökkenteni.

3.4.Döntéshozatali folyamatfejlesztési projektekhez tett javaslataink

Döntési mechanizmus korszerűsítése érdekében az hivatal az alábbi területeken kíván minőségi javulást végrehajtani a hatékonyabb működés érdekében:

1. Az hivatal felülvizsgálja a szervezeti-struktúrát, számba veszi az erőforrásokat. Felméri és elemzi azon tényezőket, erőforrásokat, melyek a fentiekben meghatározott távlati célokkal összefüggésbe hozhatók. Meghatározza a szükséges

személyi, szervezeti, technikai változtatásokat. Ezen feladatok előkészítésére „döntéselőkészítő” teamet hoz létre.

2. A hivatali tisztségviselők számára vezetői, szakmai tréningeket és továbbképzéseket szervez a közigazgatásban való eredményes részvételük érdekében.
3. A döntés előkészítők és döntéshozók kommunikációját áttekinti, a kommunikáció szabályozott rendszerét kialakítja, melynek keretében a hivatalnokok, a bizottsági elnökök, a bizottsági tagok, a képviselők, a politikusi tisztségviselők kapcsolatát átláthatóvá teszi.
4. Az önkormányzat környezettel való kapcsolatát elemzi, a civil szervezeteknek, az egyesületeknek és az egyéb szereplőknek a döntés előkészítésében, végrehajtásában való részvételét kidolgozza és intézményesíti.
5. Idő és feladatbeosztás- tréninget szervez a hivatal minden dolgozója részére.
6. Egységes ügyfél-eligazító táblák felszerelése a hivatalban. Fizikai elhelyezkedés felülvizsgálata.
7. A hivatal működését érintő belső szabályzatok tartalmának, rendszerének áttekintése, az adat-karbantartás biztosítása.
8. Optimális ügyintézési modell vázolása, folyamatábra segítségével. Ügyintézők fizikai elhelyezkedésének felülvizsgálata.
9. Kommunikációs, konfliktus- és stresszkezelési tréningek szervezése a hivatal köztisztviselői részére.