



VIAD'ORO KÖZIGAZGATÁSFEJLESZTÉSI TANÁCSADÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.
8230 BALATONFÜRED, VAJDA J. U. 33.
+36 (30) 555-9096
AROP.PALYAZAT@YAHOO.COM



**SZEGHALOM VÁROS ÖNKORMÁNYZATA POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSE**

SZEGHALOM VÁROS ÖNKORMÁNYZATA SZERVEZETFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJA

SZAKÉRTŐI TANULMÁNY

Készült az Új Magyarország Fejlesztési terv Államreform Operatív Program „Polgármesteri Hivatalok Szervezetfejlesztése” Pályázat „Szeghalom polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése 2009” ÁROP 1.A.2/A-2008-0278 kódszámú pályázata keretében

2009

Bevezetés

Önkormányzatunk felismerte, hogy stratégiatervezésre ott van szükség, ahol a megoldandó kérdések az alábbi ismérvek valamelyikével rendelkeznek:

1. az önkormányzat egészére vagy nagy részére kihatnak,
2. időben hosszú a lefutásuk,
3. jelentős erőforrásokat igényelnek,
4. nagyobb változásokra vezethetnek egy önkormányzatban,

Az önkormányzatunk hivatalának szervezetfejlesztése jelenleg még közép-, illetve hosszú távú beavatkozásokat és ennek megfelelő időtávú tervezést kíván. Szervezetfejlesztési igényünk általában korábban létrehozott szervezeti elveken alapul; amelyek viszont nem élhetik túl a közigazgatás korszerűsítését támogató technológiák terjedését (e-közigazgatás). Látjuk, hogy a szervezetfejlesztés bevezetésének megtervezése és kivitelezése, valamint e folyamatok irányítása speciális szakértelmet követel, és ilyenből mindig hiány van. Parancsoló igény tehát, hogy a rendelkezésre álló szakértelmet a lehető legjobban használjuk ki, valamint hogy az utánpótlását és fejlesztését tervszerűen végezzük.

Önkormányzatunk is érzékenyen reagál a központi kormányzat reformtörekvéseire. Ez megköveteli, hogy hivatalunk szervezete megfeleljen a reformtörekvésekhez szükséges elvárásoknak; valamint hogy a változásokat gyorsan és hatékonyan valósítsuk meg válaszul a központi kormányzat közigazgatási reformjai irányvonalainak módosulásaira. Önkormányzatunk szervezetfejlesztésének tervezési és bevezetési folyamatai ezen igényeket tükrözik.

A szervezetfejlesztés-stratégiánk általánosságban magában foglalja:

1. önkormányzatunk felső vezetésének részéről a követendő irányvonal kijelölését, valamint elkötelezettségük kinyilvánítását a szervezetfejlesztés hivatalunkban betöltendő fontos és egyre bővülő szerepére vonatkozóan,

2. az irányítási és műszaki koncepciókat, amelyek meghatározzák azokat a módszereket és alapszabályokat, amelyek segítségével önkormányzatunk szervezettefejlesztésének kialakítása, bevezetése és folyamatossága majd történik,

Mivel önkormányzatunknál a költségvetési és az emberi erőforrások éves tervezési ciklusnak van alávetve a szervezettefejlesztéssel foglalkozó stratégiatervezésnek be kell illeszkednie az ilyen tervezési ciklusokba. Emiatt készül el ez a közép-távú stratégia, amely előre jelzi, hogyan hasznosítsa önkormányzatunk a szervezettefejlesztés előnyeit. A stratégiánk emellett alkalmas az eredmények és a követett irányvonal éves felülvizsgálatára. Ez a felülvizsgálat aktuális adatokat szolgáltat a költségvetés és az emberi erőforrásterveknek. Tehát a szervezettefejlesztés bevezetésének általános felülvizsgálata része kell, hogy legyen egy önkormányzat feladatainak, illetve a központi kormányzat szintjén megfogalmazott reformok, a vonatkozó jogszabályok változásainak összehangolásának, illesztésének.

A szervezetfejlesztés alapvetései önkormányzatunknál

Önkormányzatunk hivatala működésével kapcsolatos közigazgatási feladatok teljesítése során elsődleges célunk a lehető legmagasabb színvonalon történő szolgáltatásnyújtás az ügyfelek (állampolgárok, vállalkozások, intézmények és más szervezetek) számára.

A szolgáltatási színvonal a hivatalon belül, és a hivatal és a külvilág kapcsolatát tekintve más-más formában testesül meg. A kifelé irányuló tranzakcióknál a szolgáltatási színvonal mértéke az ügyfélközpontúságban (milyen gyorsan, pontosan tudjuk az ügyfeleinket kiszolgálni) jelenik meg, míg a hivatalon belül a hatékony (folyamat és költséghatékonyság) működést értjük alatta.

A szervezetfejlesztés a legfelsőbb menedzsment szintjén támogatott, hosszú távú erőfeszítés arra, hogy javítsuk a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait, a szervezet kultúrájának egy hatékonyabb és együttműködő diagnózisán és menedzselésén keresztül – különös tekintettel az állandó vagy alkalmi csoportmunkára, valamint csoportok közötti kultúrára.

A legfelsőbb menedzsment támogatása meg kell, hogy haladja a hallgatólagos jóváhagyást, azaz a vezetés tagjai irányítják és támogatják is a folyamatot, melyben maguk is aktívan részt vesznek.

Problémamegoldó folyamatnak tekintjük azokat az eljárásokat, amelyek során önkormányzatunk hivatala (mint szervezet) elvégzi a lehetőségek és a környezet kihívásainak elemzését és a válaszreakciók kidolgozását. A problémamegoldó folyamatok javításának fogalma összefüggésben van a hivatal „megújulási folyamatainak” javításával, mely egy szélesebb fogalomkör.

A szervezetfejlesztés megvalósítás során kiemelten tekintettel kell lenni a kultúrára, ami az uralkodó értékmintákat, magatartásokat, meggyőződéseket, feltételezéseket, elvárásokat, tevékenységeket, kölcsönhatásokat, normákat és érzéseket (az érzelmeket is beleértve) és ezeknek tárgyasult megjelenítési formáit jelenti.

Kultúra meghatározásunkba beleértjük az „informális rendszert” is, amely az érzelmeket, informális cselekedeteket és kölcsönhatásokat, csoportnormákat és értékeket foglalja magába. Bizonyos tekintetben az informális rendszer a szervezeti élet rejtett vagy elfojtott területe, a

„szervezeti jéghegy” rejtett része, és különösen nagy szerepet tulajdonítunk neki, mert úgy gondoljuk, hogy a közigazgatásban kiemelten magas morális szintnek kell megvalósulnia. Fontosnak tartjuk ugyanakkor, hogy a szervezettefejlesztés egy olyan folyamat, melyben az emberek alakítják a szervezet kultúráját, nem pedig a kultúra alakítja az embereket.

Szervezettefejlesztési erőfeszítéseink ennek megfelelően mind a formális, mind az informális rendszerre koncentrálnak, tehát a szervezettefejlesztési program formális legitimizálódása után, fontosnak tarjuk az informális rendszerbe történő beavatkozást is abban az értelemben, hogy az észlelések, magatartások és érzelmek rendszerint azok az adatok, melyekkel szembe kerülünk.

A fogalomkör vizsgálata után a szervezettefejlesztést úgy fogadjuk el, mint a szervezeti hatások kezelésére, a változások során megváltozott szerepű, feladatú és létszámú szervezeti egységek támogatására irányuló, hosszú távú folyamatot, melynek célja egy adott probléma megoldásától kezdve egészen a teljes szervezet megújulásáig tarthat.

Önkormányzatunk szervezeti stratégiájának céljai és beavatkozási célterületei (módszertani áttekintés)

A szervezetfejlesztési tevékenységünk az alábbi területekre terjed ki:

- A. szervezeti teljesítmények fejlesztése, ami kiterjed
- B. humángazdálkodás fejlesztése, ami kiterjed a
- C. külső kapcsolatmenedzsment fejlesztése.

A szervezetfejlesztési stratégiánk létrehozásának célja, hogy hivatalunkban egy olyan ideálisan hatékony szervezetet hozzunk létre,

- a) amely képes a meghatározott célok elérésére és a tervek teljesítésére,
- b) ahol a döntések a megfelelő szinteken vannak,
- c) egységes az ösztönzési rendszer,
- d) zavartalan a kommunikáció,
- e) a konfliktusok és a problémák kezelése egységes.

A könnyebb áttekinthetőség érdekében hivatalunk szervezetfejlesztésének stratégiai céljai jellemzőit és a szervezetfejlesztés területei kapcsolatainak és kapcsolódásainak modelljét az alábbi szervezetfejlesztési struktúra-mátrixba rendeztük.

A szervezetfejlesztési struktúra-mátrix elemei között lévő releváns és érthető (definiált és ellenőrizhető) kapcsolatok, illetve a valódi szükségletek lefedése garantálja a tervezett projektjeink eredményességét. A mátrix lényege olyan modell és szerkezeti modulrendszer, ami bármilyen irányban (bővítés, szűkítés) mozgató a folyamatban lévő programok, illetve projektek szakaszai vagy a lezárt program, illetve projektek monitoring-eredményeinek értékelése után. Ilyen módon valósítjuk meg a visszacsatolást, a gördülő tervezést.

Önkormányzatunk szervezettefejlesztési struktúra-mátrixa

hivatalunk (szervezet) jellemzői	stratégiánk programjainak célterületei			
	A) szervezeti teljesítmények fejlesztése	B) humángazdálkodás fejlesztése	C) külső kapcsolatmenedzsment fejlesztése	összesen
a) meghatározott célok elérése és a tervek teljesítése	5	4	3	12
b) döntések a megfelelő szintjei	5	2	0	7
c) egységes ösztönzési rendszer	5	5	0	10
d) zavartalan kommunikáció	2	2	5	9
e) egységes konfliktus- és probléma-kezelés	5	3	0	8
összesen	22	16	8	

A cellák értékei megmutatják a célterületek rangsorát (amit később a konkrét projektek tervezésnél veszünk alapul), és a hivatal jellemzőinek relevanciáját.

Célterületek rangsora:

1. szervezeti teljesítmények fejlesztése (22)
2. humángazdálkodás fejlesztése (16)
3. külső kapcsolatmenedzsment fejlesztése (8)

A hivatal jellemzőinek relevanciája:

1. meghatározott célok elérésére és a tervek teljesítése (12)

2. egységes ösztönzési rendszer (10)
3. zavartalan kommunikáció (9)
4. egységes konfliktus- és probléma-kezelés (9)
5. döntések a megfelelő szintjei (7)

Önkormányzatunk szervezettefejlesztési stratégiájának programjai

1. Szervezeti teljesítmények fejlesztése program

A magyar önkormányzatok változó és egyre nagyobb számú feladattal szembesülnek. Egyre több kötelező feladatot kell ellátniuk, a piacgazdaságra való áttérés egyre több követelményt támaszt velük szemben. Ezen túlmenően fel kell készülni a Kormány helyi önkormányzati rendszer továbbfejlesztési koncepciójának települési szintű végrehajtására, valamint a kistérség önkormányzatainak döntésén alapuló többcélú kistérségi társulások (együttműködési területek és intézmények bővülése) szakmai háttérének biztosítására.

Várható, hogy hatékonysági, költségtaakarékossági okokból a Kormány döntése alapján a körzetközponti jegyzői hatáskörök bővülni fognak. Ennek kilátásba helyezett területei pld. a szabálysértési, birtokvédelmi ügyek, amelyek személyi feltételei megfelelő szakember felvételével biztosítható. A többcélú kistérségi társulások funkciói bővülésének lehetséges és költségvetési támogatással ösztönzött területei jelenleg a közoktatási, a szociális ágazatokban, illetve a területfejlesztésben vannak.

1.1. A folyamatracionalizálás alprogram

Az önkormányzat hivatala által ellátott minden feladatcsoportra és ügymenetre vonatkozóan fokozatosan kell el végezni. A fokozatosság mind a két nagy feladatrendszert, az államigazgatási és önkormányzati hatósági ügyek intézését, illetve az önkormányzat működésével (bizottságok és az önkormányzat döntéseinek előkészítésével és végrehajtásával) kapcsolatos feladatokat egyszerre érinti.

1.1.1. Az ügyvitel és az ügyintézés

A hatósági ügyintézés objektív minőségi mutatója az ügyintézési határidők betartása, jogorvoslati kérelmek eredményessége, törvényességi felügyeleti ellenőrzések megállapításai. Szubjektív minőségi mutató az (ügyfél-, illetve az ügyintéző-oldali) elégedettség, illetve a beérkező panaszok száma, amelyek mérése a minőségbiztosítási rendszer működtetésével valósulhat meg. Ennek személyi és anyagi feltételei azonban önkormányzatunk hivatalában jelenleg a szükséghez képest nem biztosítottak.

Gyenge pontok a minőségi szolgáltatások nyújtásában

- a leterheltség és a specializáció által probléma a munkatársak helyettesítésének megszervezése, az ügyfélfogadási idő teljes lefedése érdemi szakhelyettesítés
- e-közigazgatásra történő felkészülés, a fokozatos bevezetés személyi és anyagi feltételeinek biztosítása,
- ügyfél tájékoztatás kiterjesztése.

Önkormányzatunk hivatala munkatársainak többsége magasan képzett, gyakorlattal rendelkező, jó szakember, akik elhivatottan végzik közszolgálati feladataikat.

1.1.2. Az önkormányzás

Az önkormányzat működéséhez kapcsolódó feladatok ellátása rendkívüli leterheltséget jelent, mivel az előterjesztések komplexitásának, jogszerűségének biztosítása mellett törekedni kell a döntések gyors, mindemellett pontos és hatékony végrehajtására.

Gyenge pontok a testületek kiszolgálásában:

- előkészítési, végrehajtási kompetenciák pontos meghatározása,
- határidők tartása és az előterjesztések komplex jellegének biztosítása között feszülő ellentmondás,
- a végrehajtásért felelős partner passzivitása késedelmet okoz.

E gyenge pontok felszámolásának lehetséges módja, ha egy-egy témában már az előkészítés szakaszában rendelkeznek a bizottsági elnökök, tanácsnokok a szakmai háttéranyag ismeretével és ezeket a döntés előkészítés során kommunikálni tudják az érintettek felé. Ilyen háttér információk birtokosai a bizottsági referensek, kistérségi együttműködési területeken pedig a munkaszervezet vezetője. E kapcsolatok működhetnének spontán, aktuális témákhoz kötötten, de akár intézményesített keretek között is pld. havi rendszerességgel.

1.2. A fizikai környezet racionalizálása, illetve az informatikai fejlesztés alprogram

A fizikai környezet racionalizálása alprogramban a hivatal különböző szervezeti egységek elhelyezkedését újra kell gondolni aszerint, hogy az egymással szoros működési kapcsolatban lévő egységek fizikailag is közel helyezkedjenek el, az ügyféláramlás ne zavarja a munkavégzést.

Kihívás a hivatali munkavégzésben az elektronikus közigazgatás bevezetésére történő felkészülés és az e-ügyintézés megvalósítása, ami azt jelenti, hogy a hivatalban dolgozóknak rendelkeznie kell a munkavégzéshez szükséges informatikai végzettséggel, illetve jártassággal, fontos az informatikai rendszer hatékony üzemeltetése és a kor követelményeinek megfelelő honlap fenntartása.

Önkormányzatunk hosszabb távú feladata a közigazgatási folyamatok, ügyintézés elektronizálási lehetőségeinek megteremtése. Ennek érdekében fel kell mérni a lehetőségeinket, illetve olyan informatikai fejlesztést kell véghezvinni, amely ennek gyakorlati megvalósítását lehetővé teszi. Az ügyintézési folyamatok informatikai támogatásával gyorsabb, költséghatékonyabb, egyszerűbb ügyintézés valósítható meg, amely az ügyfelek/állampolgárok elégedettségét növeli. Az önkormányzatnak úgy kell kialakítani szervezetét, s elsősorban a hivatal szervezetét, amellyel biztosítani tudja a költséghatékonyabb, átláthatóbb működést, illetve lehetővé tudja tenni az állampolgárok igényeinek megfelelő gyors és korszerű ügyintézését. Ennek érdekében a működési folyamatok felülvizsgálata, optimalizálása, illetve a folyamatok korszerűsítése szükséges. Fontosnak tartjuk továbbá a hivatali dolgozók továbbképzését.

Az elektronizálás azonban csak egy eszköz, amely képes segíteni a folyamatokat, de ehhez szükséges a belső folyamatok pontos ismerete és mérési pontok kialakítása. A mérési pontok szerepe a hatékonyság kérdéskörében is fontos, hatékony működés pedig csak folyamatos ellenőrizhetőség mellett valósul meg.

2. Humán gazdálkodás fejlesztése program

Az önkormányzatunk számára általánosságban véve az alábbi emberi erőforrás célok a legfontosabbak:

1. Minőségi szolgáltatások nyújtásával magas teljesítmény elérése,
2. Megfelelő számú szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazott foglalkoztatása,
3. Alacsony szintű fluktuáció és hiányzás.

Az emberi erőforrás tervezés funkciói kölcsönösen egymásra épülnek és a források hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembe vételével, végső cél pedig a szervezeti hatékonyság biztosítása. Felsorolt céljaink megvalósítása éppen ezért összetett feladat és ennek érdekében a különböző emberi erőforrás menedzselési funkciókat kívánjuk kezelni:

2.1. Munkakör-elemzés, értékelés alprogram

Meg kell határozni az egyes munkakörök relatív súlyát (fontosságát) a szervezeten belül; a betöltéséhez szükséges képesség illetve kompetencia mekkora értéket képvisel a szervezetben. Pontos munkaköri leírások készítése: a munkavégzési kontroll biztosításához.

2.2. Emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése, karriergondozás, karriertervezés alprogram

A legfontosabb szempont a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársak kiválasztásának képessége. Figyelemmel kell lenni az önkormányzati, hivatali feladatok speciális mivoltára, aminek következtében egyes területen problémát okoz új munkatársak felvétele (hiányzik a megfelelő végzettség és gyakorlat) kiváltképp a gazdasági vezető, számviteli, költségvetési-gazdálkodási munkatársak esetén. Nem vonzó az egyetemek, főiskolák államháztartási, költségvetési szakos képzése a fiatalok számára, mert a közsféra messze alulmarad a versenyszférával szemben a bérversenyben. Ugyanez mondható el a mérnöki végzettséget igénylő munkakörökben.

Egyes igazgatási munkakör ellátása szakvizsgához, szakképesítéshez kötött, így figyelmet kell fordítani a munkakör betöltéséhez a jogszabályok által előírt képesítések megszerzésére, vizsgák letételére, a képzéseken való részvételre. Ugyanakkor ezen képesítések megszerzése rendkívül költséges és időigényes, ezért egy-egy kieső munkavállaló nehezen pótolható. Ezeken a területeken a „váratlan” eseményekre (tartós helyettesítésekre) is fel kell készülni képzés útján történő tartalékállomány biztosításával.

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. Törvény 33. § alapján a jegyzőnek éves továbbképzési tervet kell készítenie, amely tartalmazza az iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli továbbképzéseket (közigazgatási alapvizsga, szakvizsga, ismeret szinten tartó és fejlesztő képzések).

Mindezek mellett programot kell kidolgozni (karrierút) a megfelelő kompetenciával rendelkező tehetséges, szorgalmas szakemberek megtartására, ezáltal a vezetői posztok betöltésére alkalmas emberek személyek kinevelésére.

2.3. Teljesítményértékelés és ösztönzésmenedzsment alprogram

A szervezeten belüli bérstruktúra kialakítása, a bérek piaci versenyképességének biztosítása, bérén kívüli juttatások rendszerével, ahol a teljesítményértékelés ad visszajelzést az alkalmazotti teljesítményekről.

A köztisztviselőket érdekeltté kell tenni a minőségi munkavégzésben, érezniük kell mind az erkölcsi, mind az anyagi megbecsülést a hatékony és működőképes hivatali működés érdekében.

2006-ban új típusú teljesítményértékelés került bevezetésre kormányzati illetve az országos hatáskörű szervek szintjén, amely az önkormányzati hivatalokban ajánlás jelleggel alkalmazható 2009-től.

A kormányzati törekvés a változtatásra szintén azt mutatja, hogy az eddigiekben kötelező jelleggel alkalmazott teljesítményértékelés rendszere nem alkalmas a valóságos helyzetet visszatükröző objektív értékelésre. Ennek oka egyrészt a közigazgatási rendszer speciális jellege, amely a közhatalom gyakorlásából fakad. Ennek a követelményrendszernek kell elsősorban megfelelni (jogsabályok pontos betartása, ügyfelek elégedettsége, szolgáltató közigazgatás megteremtése), így a versenyszférában alkalmazható mutatók és mérési módszerek a közigazgatásban vagy nem alkalmazható vagy alkalmazásuk jelentős torzítást eredményez az értékelés folyamán. Nem elégséges a mennyiségi alapon mérni, az egyes területek pedig nehezen mérhetők. Ezek leginkább a konkrét mérési paraméterek hiányára vezethető vissza.

Összegezve elmondható, hogy a közigazgatásban jelenleg nem megoldott a köztisztviselők motiválásának igazságos és a közösség számára is elfogadható, tényekkel alátámasztható rendszerének kidolgozása és hiányoznak a premizálási rendszerhez szükséges források.

Stratégiai cél a bérfeszültségek kezelése, hogy semmilyen dimenzióban (munkakör, beosztás, végzettség, minőség, felelősség szempontjából) ne lehessen aránytalanságokkal terhelt a rendszer. Ehhez szükséges a tényekkel és indoklással alátámasztott differenciálás alkalmazása, mindez olyan módon, hogy ne csak egymás rovására szerezhessenek előnyt a dolgozók.

A motiváció megteremtéséhez használhatóak bizonyos mutatók az egyes ügytípusok területén, más területeken viszont szinte lehetetlen az objektív mérés, összehasonlítás.

Használható mérőszámok a következők:

1. ügyiratszám egyes ügyintézőnél
2. az eljárás minőségének vizsgálata, eljárási határidők, eljárási cselekmények pontos betartása és dokumentálása, nyomon követhetősége,
3. fellebbezések száma és az eredeti határozatok helybenhagyásának száma
4. ügyfelek elégedettsége, panaszok száma
5. a felettes szerv által végzett ellenőrzések eredményeinek vizsgálata

Mérőszámként nem megjeleníthető, de a munkavégzés minőségét jellemző tények, amelyeket a munkatársak és a vezetők értékelésében meg lehet jeleníteni:

1. a munkavégzéshez történő morális hozzáállás
2. munkaidő pontos betartása vagy a többletfeladatokhoz igazodva önkéntes túlmunka
3. a kollégák önkéntes, vezetői utasítás nélküli folyamatos segítése kollégáik, és munkájukhoz kapcsolódó egyéb személyek (intézmények) tekintetében
4. az ügyfelekkel történő humánus bánásmód, mely nem csak a konkrét ügy intézésére terjed ki.

E mérőszámok és minőségi mutatók alapján a jövőben személyi ösztönző-rendszert kialakítása.

2.4. A hivatalon belüli kommunikáció és a munkaügyi kapcsolatok rendszere alprogram

A jó kommunikáció segíti a célok elérését, növeli a szervezeti és egyéni teljesítményt egyaránt. Ezenkívül lehetőséget ad az új szemléletű gondolkodás és elvárások közvetítésére valamint a változásokkal járó feszültségek csökkentésére.

A Hivatalban fontos a vezetői megbeszélések színvonalának magas szinten történő megvalósítása, amelyeken az osztály- és csoportvezetőkön kívül a bizottsági referensek, az érdekképviselői szerv vezetője is részt vesznek. A vezetői megbeszélések témája a bizottsági és képviselő-testületi ülések előkészítése, a döntések végrehajtásának szervezése, aktuális igazgatási feladatok, jogszabályváltozások, szervezeti, személyügyi kérdések.

3. Külső kapcsolatmenedzsment program

Különös figyelmet kell fordítani a már meglévő kapcsolatokat, partnerségek ápolására, illetve törekedni kell új együttműködések kialakítására is. A célok elérése érdekében elengedhetetlen a lakossággal, vállalkozásokkal, civil szervezetekkel, illetve a Kormánnyal való hatékony együttműködés.

A közös erőforrás kialakításának lehetősége adott. A tervezet valóra váltásához hozzájárulhatnak az

1. egyének – azon szellemi és technikai tudás, amit e közösség tagjaként a közösség szolgálatába állítanak,
2. intézmények, civil szervezetek, vallási felekezetek, illetve más állami, vagy egyéb szervezetek munkájukkal, eszközeikkel, berendezéseikkel és egyéb forrásaikkal,
3. üzleti vállalkozások tudásukkal, termékekkel, szolgáltatással, illetve a helyi adó fizetésével, egyéb pénzeszközzel is,
4. pályázati források, amelyek lehetővé teszik azoknak fejlesztési lehetőségeknél a kihasználását, amelyet az önkormányzat saját forrásból nem tudna biztosítani.

Önkormányzatunk hivatala szervezetfejlesztési programjai megvalósításának lépései

1. *Indítás:* Önkormányzatunk felismerte a szervezetfejlesztés szükségességét, mert problémákat észlel a hivatal és intézményei működésével kapcsolatban.
2. *Megbízás és szerződéskötés:* Szervezetfejlesztési tanácsadó megkeresése, az előzetes konzultáció alapján megtörténik a szerződéskötés a közösen megállapított elvégzendő teendőkről.
3. *Forrástérkép:* Önkormányzatunk a tanácsadó céggel közösen forrásokat keres a stratégiai céljainak, a szervezetfejlesztési projektek megvalósításához.
4. *Adatgyűjtés és elemzés:* A tanácsadó strukturált módszerekkel adatokat gyűjt a szervezetről, és ezek alapján állítja fel a diagnózist.
5. *Visszajelzés:* A tanácsadó az adatok feldolgozása után a levont következtetésekből jelentést készít a menedzsmentnek.
6. *A beavatkozás megtervezése:* A szervezetfejlesztési beavatkozás pontos menetének, a szükséges teendőknek a megtervezése.
7. *A beavatkozás megvalósítása:* A beavatkozás véghez vitele, részeredményeinek folyamatos nyomon követése, értékelése, a szükséges módosítások megtétele.
8. *Kiértékelés:* A program mérhető, deklarált eredményeinek áttekintése, összevetése a célokkal, a következtetések levonása és ismertetése a menedzsment részére.
9. *Utánkövetés:* A program által érintett szervezeti folyamatok újbóli - meghatározott idő eltelte utáni - értékelése, következtetések levonása, a tanácsadóval történő konzultáció keretében.

Jelen stratégia elfogadásával önkormányzatunknál megvalósul az indítás fázisa.

1. sz. melléklet: Önkormányzatunk szervezetfejlesztési stratégiája tervezett projektjei

A. szervezeti teljesítmények fejlesztése stratégiai részterület					
programok	hivatalunk (szervezet) jellemzői				
	a) meghatározott célok elérése és a tervek teljesítése	b) egységes ösztönzési rendszer	c) zavartalan kommunikáció	d) egységes konfliktus- és probléma-kezelés	e) döntések a megfelelő szintjei
1. Szervezeti teljesítmények fejlesztése program					
1.1. A folyamatracionalizálás alprogram					
1.1.1. Az ügyvitel és az ügyintézés					
1.1.2. Az önkormányzás					
1.2. A fizikai környezet racionalizálása, illetve az informatikai fejlesztés alprogram					
2. Humán gazdálkodás fejlesztése program					
2.1. Munkakör-elemzés, értékelés alprogram					
2.2. Emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése, karriergondozás, karriertervezés alprogram					
2.3. Teljesítményértékelés és ösztönzésmenedzsment alprogram					
2.4. A hivatalon belüli kommunikáció és a munkaügyi kap-					

csolatok rendszere alprogram					
3. Külső kapcsolatmenedzs- ment program					

B. humángazdálkodás fejlesztése stratégiai részterület					
programok	hivatalunk (szervezet) jellemzői				
	meghatározott célok elérésére és a tervek teljesítése	egységes ösztön- zési rendszer	zavartalan kommu- nikáció	egységes konfliktus- és probléma- kezelés	döntések a megfe- lelő szintjei
1. Szervezeti teljesítmények fejlesztése program					
1.1. A folyamatracionalizálás alprogram					
1.1.1. Az ügyvitel és az ügyin- tézés					
1.1.2. Az önkormányzás					
1.2. A fizikai környezet racio- nalizálása, illetve az informati- kai fejlesztés alprogram					
2. Humán gazdálkodás fejlesztése program					
2.1. Munkakör-elemzés, érté- kelés alprogram					
2.2. Emberi erőforrás biztosí- tása, fejlesztése, karriergon- dozás, karriertervezés alprogram					
2.3. Teljesítményértékelés és ösztönzésmenedzsment alprogram					
2.4. A hivatalon belüli kommu- nikáció és a munkaügyi kap- csolatok rendszere alprogram					
3. Külső kapcsolat-					

menedzsment program					
----------------------------	--	--	--	--	--

C. külső kapcsolatmenedzsment fejlesztése stratégiai részterület					
programok	hivatalunk (szervezet) jellemzői				
	meghatározott célok elérésére és a tervek teljesítése	egységes ösztön- zési rendszer	zavartalan kommu- nikáció	egységes konfliktus- és probléma- kezelés	döntések a megfe- lelő szintjei
1. Szervezeti teljesítmények fejlesztése program					
1.1. A folyamatracionalizálás alprogram					
1.1.1. Az ügyvitel és az ügyintézés					
1.1.2. Az önkormányzás					
1.2. A fizikai környezet racionalizálása, illetve az informatikai fejlesztés alprogram					
2. Humán gazdálkodás fejlesztése program					
2.1. Munkakör-elemzés, értékelés alprogram					
2.2. Emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése, karriergondozás, karriertervezés alprogram					
2.3. Teljesítményértékelés és ösztönzésmentedzsment alprogram					
2.4. A hivatalon belüli kommunikáció és a munkaügyi kap-					

csolatok rendszere alprogram					
3. Külső kapcsolatmenedzs- ment program					

2. sz. melléklet: Önkormányzatunk szervezetfejlesztési célterületei



