

**Szekszárd Megyei Jogú Város  
szervezetfejlesztési stratégiája**

## Tartalomjegyzék

I. Bevezetés.....	1
II. A szervezetfejlesztés fogalomrendszere .....	3
III. Önkormányzatunk szervezeti stratégiájának célja és beavatkozási területei.....	5
III.1. Beavatkozási területek.....	6
III.1.1.Ügyfélszolgálat .....	6
III.1.2. Közgyűlési illetve bizottsági előterjesztésekkel kapcsolatos terület (informatikai fejlesztés) .....	9
III.1.3. Humán gazdálkodás fejlesztése .....	11
III.1.3.1. Munkakör-elemzés, értékelés .....	11
III.1.3.2. Emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése .....	11
III.1.3.3. Teljesítményértékelés és ösztönzésmenedzsment .....	12
IV. Szervezetfejlesztési stratégiánk megvalósításának operatív lépései .....	15
1. számú melléklet .....	16
A társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között.....	16

## I. Bevezetés

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

- egy önkormányzat egészére vagy nagy részére kihatnak,
- időben hosszú a lefutásuk,
- jelentős erőforrásokat igényelnek,
- nagyobb változásokra vezethetnek egy önkormányzatban.

Az önkormányzatunk 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 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 szervezetfejlesztési 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 szervezetfejlesztésének kialakítása, bevezetése és folyamatossága majd történik,

Mivel önkormányzatunknál a költségvetési és az emberi erőforrások éves tervezési ciklusnak vannak alávetve, ezért a szervezetfejlesztéssel foglalkozó stratégiatervezésnek be kell illeszkednie az ilyen tervezési ciklusokba. Emiatt készül el ez a hosszabb távú stratégiai elképzelésünk, amely előre jelzi, hogyan hasznosítsa önkormányzatunk a szervezetfejlesztés 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 szervezetfejlesztés bevezetésének általános felülvizsgálata része kell, hogy legyen egy önkormányzat feladatainak, illetve a központi kormányzat szintjén megfogalmazott reformok, a vonatkozó jogszabályok változásainak összehangolásának, illesztésének.

## II. A szervezetfejlesztés fogalomrendszere

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 osztályok 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 egy szervezet elvégzi a lehetőségek és a környezet kihívásainak elemzését és a válaszütemek kidolgozását. A problémamegoldó folyamatok javításának fogalma összefüggésben van a szervezet „megújulási folyamatainak” javításával, mely egy szélesebb fogalomkör.

A szervezetfejlesztés megvalósítás során kiemelten tekintettel kell lenni a kultúrára, ami az uralkodó értékmentákat, magatartásokat, meggyőződéseket, feltételezéseket, elvárásokat, tevékenységeket, kölcsönhatásokat, normákat és érzéseket (az érzelmeket is beleértve) és ezeknek tárgyiasult 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 szervezetfejlesztés egy olyan folyamat, melyben az emberek alakítják a szervezet kultúráját, nem pedig a kultúra alakítja az embereket.

Szervezetfejlesztési erőfeszítéseink ennek megfelelően mind a formális, mind az informális rendszerre koncentrálnak, tehát a szervezetfejlesztési 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 szervezetfejlesztést 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.**

### **III. Önkormányzatunk szervezeti stratégiájának célja és beavatkozási területei**

Az önkormányzatunk a település működése és fejlődése érdekében az alábbi területeket tekinti stratégiai fontosságúnak:

- infrastruktúra,
- gazdaságfejlesztés,
- foglalkoztatás,
- oktatás,
- környezetvédelem,
- közművelődés, kultúra, sport,
- turizmus, rendezvények,
- közigazgatási feladatok.

Az önkormányzat működésével kapcsolatos közigazgatási feladatok teljesítése során elsődleges célunk **a lehető legmagasabb színvonalon történő szolgáltatásnyújtás az ügyfelek számára.**

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

- amely képes a meghatározott célok elérésére és a tervek teljesítésére,
- ahol a döntések a megfelelő szinteken vannak,
- zavartalan a kommunikáció, a konfliktusok és a problémák kezelése egységes.

### **III.1. Beavatkozási területek**

#### ***III.1.1. Ügyfélszolgálat***

Az ügyfélszolgálati rendszer-, illetve munkaszervezés szervezeti struktúráját érintő legfontosabb kérdései mindig egyedi, szervezetspecifikusak, a konkrét helyzet, illetve a konkrét igények figyelembevételével az alábbi szempontok szerint történik:

- meg kell határozni az elkülönített ügyfélszolgálati funkció tartalmát, (ügyfélszolgálati centrum) a szervezeti szintű vezetői felelősséget;
- meg kell határozzuk, hogy ezt a funkciót és felelősségi kört a szervezeten belül milyen szintű vezetői pozícióhoz rendeljük;
- az ügyfélszolgálaton dolgozók felelősségi körének meghatározása, a hatáskörök illetékességi területek dolgozónkénti elkülönítése;
- szükséges-e az ügyfélszolgálati funkció, annak egyes feladatcsoportjait, feladatait önálló szervezeti egységbe szervezni;
- ha igen, akkor a szervezeti egység a feladatok jellegének, jelentőségének megfelelően, hol helyezkedjen el a struktúrában;
- mekkora legyen az ügyfélszolgálati szervezetben, a dolgozók létszáma;

Az ügyfélszolgálati funkció nem pusztán egy pult ahová jönnek az ügyfelek, vagy egy teljesen elkülönült feladatcsoport a szervezeti felépítésben. A Polgármesteri Hivatal minden tagja valamilyen mértékben végez ügyfélszolgálati munkát. Minden egyes interakció a külső és belső ügyfélkapcsolatok szerves része az ügyfélszolgálatnak, amelyben a szervezet egésze nyilvánul meg valamilyen módon.

Annak érdekében, hogy a Polgármesteri Hivatal igazgatóságai, osztályai közötti együttműködés zökkenőmentes legyen és ezáltal a Hivatal a szervezeten belüli ügyfélszolgálati integráció minél több előnyét kiaknázhassa, az alábbi stratégiát fogalmazzuk meg:

### ***1. Ügyfélszolgálati rendszerek kapcsolódása***

Ki kell alakítani az ügyfélszolgálati rendszerek és a Hivatal más szervezeti egységei által kezelt adatbázisok (pl. lakcímnnyilvántartás, néesség nyilvántartás, szociális rendszerek adó rendszerek) közötti szoros kapcsolatot annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálati munkatársak feladataikat minél szélesebb teljesebb körben el tudják látni.

### ***2. Front office és back office feladatok különválasztása***

Az érdemi feladatokat ellátó ügyfélszolgálatok szervezésének első és alapvető feltétele a közvetlen ügyfélkapcsolati (ún. front office) és az ügyfélkapcsolatot kevésbé igénylő, inkább elmélyült vagy monoton munkavégzést igénylő feladatok (ún. back office) különválasztása.

A munkaszervezés ilyen jellegű szervezése:

- **nagymértékben növeli** minkét helyszínen (front és back office) **a feladatellátás hatékonyságát**: az ügyintéző mindig az aktuális feladatra tud összpontosítani, s adott esetben az elmélyült szakmai munkát sem kell megszakítani,
- **egyszerűsíti az ügyfelek eligazodását a szervezetben** (ügy-indításával vagy kérdésével kapcsolatban mindig egy helyen, az ügyfélszolgálaton találja meg az illetékes ügyintézőt),
- a front office által ellátott érdemi feladatok lehetővé teszik az **azonnali ügyindítást**, ezáltal lerövidítve az ügyirat útja során bekövetkező várakozási időket.

### ***3. Ügyfélszolgálati munkatársak közötti kapcsolat***

Kiemelt jelentőséggel bír az ügyfelek szempontjából, hogy az ügyfélszolgálati térben dolgozó, a különböző igazgatóságokhoz, osztályokhoz tartozó munkatársak egymással szoros kapcsolatban álljanak. Ennek első lépéseként a munkatársak tudjanak egymás feladatairól, rendszeresen és aktívan kommunikáljanak egymással. Ily módon elérhető, hogy egymás feladatairól – elsősorban az adott ügyintéző által kezelt üggyhöz kapcsolódó, ám más területet érintő kérdésekben – az ügyfélnek alapvető tájékoztatást tudnak nyújtani.

A munkatársak közötti kapcsolat következő lépése, hogy az ügyintézőnek lehetősége van rá, hogy – amennyiben az Ügyfél problémájának megoldásához szükséges – a társosztály ügyintézője felé megtegye a szükséges hivatalos lépéseket. Ennek érdekében szervezetileg és szabályozottan ki kell alakítani az ügyfélszolgálati térben dolgozók ilyen irányú munkakapcsolatát.

Az ügyfélszolgálaton minden reggel, az ügyfélfogadási időt megelőzően kerüljön megtartásra egy „napi eligazítás”, melyen az adott napon az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak tájékoztatást kapnak a vezetői elvárásokról, gyakran ismételt kérdésekről, tipikus megkeresésekről, problémákról.

#### ***4. Az ügyfélszolgálati munkatársak specializációja***

El kell dönteni, hogy milyen ügyek tekintetében, milyen mélységű ügyintézésre kerüljön sor az ügyfélszolgálaton. Értelemszerűen minél több ügytípus, minél szélesebb körű ügyintézésre lehetőség válik, annál inkább fontossá válik azt meghatározni, hogy az adott ügyintézők mennyire specializálódjanak valamely ügytípussal kapcsolatos feladatok ellátására.

E szempont alapján három opció lehetséges:

- a.) az ügyfélszolgálati munkatársak nem specializálódnak, azaz „mindenki mindenhez ért, mindenki mindent csinál”;
- b.) az ügyfélszolgálati munkatársak bizonyos feladatok tekintetében specializálódnak, azonban maradnak olyan feladatok, amelyek ellátására valamennyien ugyanolyan magas szinten alkalmasak;
- c.) lényegében valamennyi ügyintéző bizonyos feladatok elvégzésére specializálódik, az átfedés ezek között minimális.

### ***III.1.2. Közgyűlési illetve bizottsági előterjesztésekkel kapcsolatos terület (informatikai fejlesztés)***

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 vagy/és jártassággal, fontos az informatikai rendszer hatékony üzemeltetése és a kor követelményeinek megfelelő honlap fenntartása. Az Önkormányzat hosszabb távú feladata a közigazgatási folyamatok, ügyintézés informatizálási 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 informatizálás 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.

Az informatizálás egyik jól körülhatárolható területe a Közgyűlési és bizottsági ülések lebonyolításával kapcsolatos fejlesztések.

Egy **E-Közgyűlési rendszer bevezetése** a közgyűlési és bizottsági ülések előkészítése és lebonyolítása folyamat workflow rendszerrel való IT támogatását jelenti. A workflow rendszer használata során a folyamat az elejétől a végéig egy rendszerben nyomon követhető a folyamat minden érintettje számára. Az informatikai támogatás garantálja a dokumentumkezelés biztonságát és a különböző jogosultságokkal rendelkező felhasználók számára lehetővé teszi az egyes előterjesztések, határozatok és egyéb keletkező dokumentumok elkészítését, ellenőrzését, javítását, jóváhagyását és véleményezését.

Az önkormányzatok legfontosabb döntési, határozathozatali fórumával, a képviselő-testülettel kapcsolatos feladatok, egyetlen az előkészítéstől a végrehajtásig tartó, összetett

lépésekből álló folyamattal modellezhetők. Az elektronikus alkalmazás úgy támogatja a közgyűlés munkáját, hogy biztosítja a feladatok kiosztására, a munkafázisok nyomon követésére és a csoportmunka szervezésére. Az ismétlődő feladatsorok zárt rendszerbe szervezése révén teljes folyamatvezérlés valósítható meg.

A rendszer végigköveti a közgyűlési tevékenységet és a kapcsolódó folyamatot. A munkafázisok átláthatóak és követhetőek, az előterjesztésektől kezdve, a szakmai és jogi fórumokon történő bírálatokon és módosításokon keresztül, a döntéshozatalig. Az alkalmazás a feladatsor végrehajtásához szükséges információkat a beállított hierarchikus rendszernek megfelelően osztja el és áramoltatja. Megfelelő felhasználói jogosultság beállítás mellett, mód van a folyamatok ellenőrzésére és a beavatkozásra. Az alkalmazás logikai modellje rendkívül megkönnyíti a rendszer használatát. A felhasználók az un. feladatkezelőn keresztül értesülnek a feladataikról. Ezeket a megfelelő módon kezelik, végrehajtják, továbbítják. A munkafolyamatok végrehajtása során keletkezett adatok a háttérnyilvántartásban tárolódnak, ahonnan szükség szerint bármikor előhívhatóak. A környezeti kapcsolódást, a rendszeren kívüli információk importálását exportálását, az adatcserét különböző interfészek teszik lehetővé. A rendszer rugalmas lehetősége, hogy a munkafolyamat változása esetén, utólag is könnyen módosítható és testre szabható.

### **III.1.3. Humán gazdálkodás fejlesztése**

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

- Minőségi szolgáltatások nyújtásával magas teljesítmény elérése,
- Megfelelő számú szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazott foglalkoztatása,
- 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.

#### **III.1.3.1. Munkakör-elemzés, értékelés**

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.

#### **III.1.3.2. Emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése**

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 szakvizsgálóhoz, 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.

### **III.1.3.3. Teljesítményértékelés és ösztönzésmenedzsment**

A szervezeten belüli bérstruktúra kialakítása, a bérek piaci versenyképességének biztosítása, béren 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 (jogszabályok 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:

- ügyiratszám egyes ügyintézőnél
- az eljárás minőségének vizsgálata, eljárási határidők, eljárási cselekmények pontos betartása és dokumentálása, nyomon követhetősége,
- fellebbezések száma és az eredeti határozatok helybenhagyásának száma
- ügyfelek elégedettsége, panaszok száma
- 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:

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

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

## IV. Szervezettefejlesztési stratégiánk megvalósításának operatív lépései

A stratégiánkat olyan módon kívánjuk tehát megvalósítani, hogy a megjelölt célterületeken projekteket fogalmazunk meg, amelyeket az alábbiakban bemutatott módszertani eljárás szerint fogunk megvalósítani.

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

## 1. számú melléklet

### ***A társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között***

#### I. Testületi és bizottsági ülések anyagainak előkészítése

- Önkormányzati levelező rendszer kiterjesztése intézményekre, képviselőkre
- A teljes elektronikus ügyintézés létrehozása költség-, és ügyintézési idő csökkentés érdekében
- Lehetőség megteremtése az egyes napirendekhez elektronikus megjegyzések, jegyzetek hozzáfűzésére
- A civilszervezetek, vállalkozók döntési mechanizmusba történő bevonása érdekében civil- és vállalkozói fórumok szervezése
- Rendeletalkotás és jelentősebb döntések meghozatala előtt a civil- és vállalkozói szféra véleményének megismerése, véleményeztetési eljárás kidolgozása
- A rendeletalkotás és a döntésmechanizmus megismertetése az érintettekkel

#### II. Elektronikus dokumentumkezelés

- Önkormányzati levelező rendszer kiterjesztése intézményekre, képviselőkre
- Lehetőség megteremtése az egyes ügyiratok elektronikus megjegyzések, jegyzetek hozzáfűzésére
- Megosztott munkaterület kialakításával a hivatali dolgozók valamint az önkormányzat által felügyelt intézmények közötti költségkímélő kommunikációjához, valamint az ügyintézésre fordított idők csökkentéséhez

- A dolgozók közötti kapcsolattartás érdekében kialakított központi névjegyalbum létrehozása, valamint a fontosabb nyilvántartások digitalizálása
- A tájékoztató anyagok naprakész frissítésének megszervezése
- Ügymenet modellek, folyamatábrák megjelentetése az önkormányzat honlapján
- Az elektronikusan megismerhető közérdekű adatok meghatározása és honlapon történő megjelentetése

### III. Beszerezések nyilvántartása

- Átlátható gazdasági helyzet kialakítása
- Gazdaságos-, és felügyelt eszközgazdálkodás az összes önkormányzati intézményre vonatkozóan

### IV. Kötelezettségvállalás nyilvántartása

- Egységes felület kialakítása, az ügyintézési idő csökkentése érdekében
- A pénzügyi és költségvetési végrehajtási, ellenőrzési folyamat fejlesztendő területeinek meghatározása