

# Biatorbágy Város Önkormányzata



**BIATORBÁGY**



**Polgármesteri Hivatal Szervezeti Stratégia**

**2008**

## Tartalomjegyzék

1	Jelenlegi helyzet .....	3
1.1	SWOT analízis .....	4
1.2	Az önkormányzat értékelése az értékrend dimenziók alapján .....	5
1.3	A hivatal jelenlegi szervezete.....	6
1.4	Az önkormányzat intézményei.....	7
2	A stratégia jövőképe, célok .....	8
3	A Stratégia.....	11
4	A legfontosabb stratégiai akciók .....	12
5	A Stratégia megvalósításának feltételei .....	15
5.1	Információs rendszer .....	15
5.2	Érdekeltségi és ösztönzési rendszer .....	15
5.3	Hivatali kultúra.....	16

## Bevezetés

A Polgármesteri Hivatalok működésének minősége társadalmi ügy, éppúgy fontos a szakma képviselőinek, mint a szolgáltatást igénybe vevő lakosoknak és más partnereknek.

Ez a szervezeti stratégiai dokumentum illeszkedik Biatorbágy Város Integrált Városfejlesztési Stratégiájának tervezetéhez, belső szabályozásokhoz.

E dokumentumnak az a funkciója, hogy stratégiai prioritásokat jelöljön ki, támogassa a korlátozottan rendelkezésre álló források hatékony felhasználását, és meghatározza a szervezet szerepét a törvények által előírt és önként vállalt feladatok lebonyolításában, illetve a szükséges szolgáltató rendszer kiépítésében.

A szervezeti stratégia megvalósításának tétje, hogy a hivatal meg tudja-e tenni a soron következő jelentős lépést a működési folyamatok és szolgáltatások korszerűsítésében, és ennek során tudja-e biztosítani a szükséges szakmai és informatikai támogatást, képzést, valamint a szükséges pontokon az irányítást. A hatósági viselkedés-hagyományok jó értelemben és törvény szerinti megtartása mellett valóságos szolgáltatássá válás kerüljön a középpontba. A szervezetfejlesztés során kialakított szervezet magával hordozza az eddig kialakult kultúrát. Viszont a szervezeti kultúra megváltoztatása nehézkes minden esetben. Az a fontos, hogy a cél elérésével egy új folyamat- és szerepértelmezés természetes módon működjön a hivatal napi életében, a hivatal működése az érdekeltek számára átláthatóvá és reálisan értékelhetővé váljon.

A stratégia figyelembe veszi az előzményeket, a sajátosságokat, megfogalmaz egy lehetséges jövőképet, kijelöli a program megvalósításában a fontosabb célokat, meghatározza a célok elérésének feltételeit és a már most is látható eszközszükségletet.

## 1 Jelenlegi helyzet

Biatorbágy Város Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése az 1999. évi Önkormányzati választást követően elkezdődött, majd az 2007.-évi várossá alakulást követően az újabb feladatok függvényében folyamatosan tart. Szervezeti egységek átalakultak, de a szervezeti átalakítást nem követte a döntési mechanizmus átszervezése, a gazdálkodásra vonatkozó hatékonyságfejlesztés, a partnerség erősítésére pedig még nem került sor. A szervezet kialakítása elsősorban az új funkciók megteremtésére irányult.

A 2008. év során ÁSZ vizsgálat folyt, mely rámutatott a Hivatal működésének néhány gyenge pontjára, ez meghatározta a következő időszak feladatait. E feladatok közt a szervezetfejlesztés témakörébe az alábbiak tartoznak:

- Éves költségvetési rendelettervezet előkészítésének fejlesztése,
- Pénzügyi folyamatok szabályozása,
- Önkormányzat közzétételi kötelezettségének teljesítése,
- A Hivatalvezető, a Szervezeti és Működési Szabályzatot módosítsa az észrevételeknek megfelelően,
- A Pályázati szabályzatot, a Polgármesteri Hivatalnak és a részben önállóan gazdálkodó intézményekkel kötött Együttműködési megállapodást, valamint az érintett munkavállalók munkaköri leírását összhangba kell hozni,
- E-közigazgatási rendszer fejlesztése,
- A pénzügyi-számviteli feladatok ellátása érdekében komplex rendszert kell alkalmazni, a képviselő-testület vonatkozó döntését követően az informatikai rendszert integrálni kell,
- Kockázatelemzés keretében meg kell vizsgálni a Polgármesteri Hivatalnál és az Önkormányzat többségi irányítást biztosító befolyása alatt működő gazdasági társaságánál az erőforrásokkal való gazdálkodást, a vagyon megóvását, gyarapítását, az

elszámolások, beszámolók megbízhatóságát, az Önkormányzat közbeszerzéseit, a közbeszerzési eljárások végrehajtását, valamint a kedvezményezett szervezeteknél az Önkormányzat költségvetéséből céljelleggel nyújtott támogatások rendeltetés-szerű felhasználását

**Összességében a vizsgálat rámutatott arra, hogy szükséges a szervezeti feladatok és folyamatok szisztematikus áttekintése, a jogszabályoknak megfelelő, hatékony rendszer kialakítása, és szabályozása.**

A magyar közigazgatási rendszer „folyamatos” átalakulási folyamata során rengeteg olyan elem jelent meg a hivatalok rendszerkörnyezetében, melyek siettetik a hivatali szintű szervezetfejlesztést. Mindezen elemek számbavétele lehetővé teszi, hogy a stratégia tudatosan építsen a hivatalban felhalmozott tapasztalatokra és erőforrásokra, valamint hozzájáruljon ahhoz, hogy a szervezetfejlesztés által létrehozott szervezet a magyar közigazgatási rendszer sajátos jellemzőivel kompatibilis módon épüljön ki. Ugyanakkor a szervezet környezetének áttekintése során azonosíthatóak azok a problémák és hiányosságok, melyek megoldása egy átfogó szervezetfejlesztés keretében lehetővé teszi a hatékonyság - a hivatal minden működési területére kiterjedő - rendszerének kialakítását.

### 1.1 SWOT analízis

A jelenlegi hivatali működés erősségeit és gyengeségeit abból a szempontból szükséges számba venni, hogy a környezet releváns elemei milyen mértékben teszik lehetővé, illetve kényszerítik ki a hivatali szervezetfejlesztési gyakorlatának minden szervezeti egységben való bevezetését, illetve milyen korlátokat állítanak a szervezeti egységek számára.

A hivatalok mindig egy adott rendszerkörnyezetben működnek, ezért esetükben azt célszerű vizsgálni, hogy mennyire tudnak a számukra biztosított lehetőségekkel élni, s hogyan tudnak (rugalmasan) alkalmazkodni azokhoz a korlátokhoz, amelyeket a szabályozás állít számukra.

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nyitottság</li> <li>- szakmai képzettség</li> <li>- együttműködési készség</li> <li>- kedvező infrastruktúra, épület</li> <li>- teljes lefedettségű informatikai hálózat (dolgozók 100%-a)</li> <li>- pályázati saját erő megléte</li> <li>- szándék a mind hatékonyabb működésre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projektszemlélet hiánya</li> <li>- működési folyamatok nem kellően hatékonyak</li> <li>- külső intézményi és partnerségi információáramlás hiányosságai</li> <li>- ügyfélszolgálati tevékenység gyengeségei</li> <li>- helyben lakó kvalifikált munkatársak kis száma</li> </ul>

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- szervezetfejlesztési tanácsadó igénybevétele</li> <li>- képzések</li> <li>- szoftverbeszerzések</li> <li>- partnerségi és külső intézményi együttműködési hajlandóság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jogszabályi környezet előre nem látható változásai</li> <li>- testületi összetétel-változás a stratégiai elképzeléseket megmásítja</li> </ul>

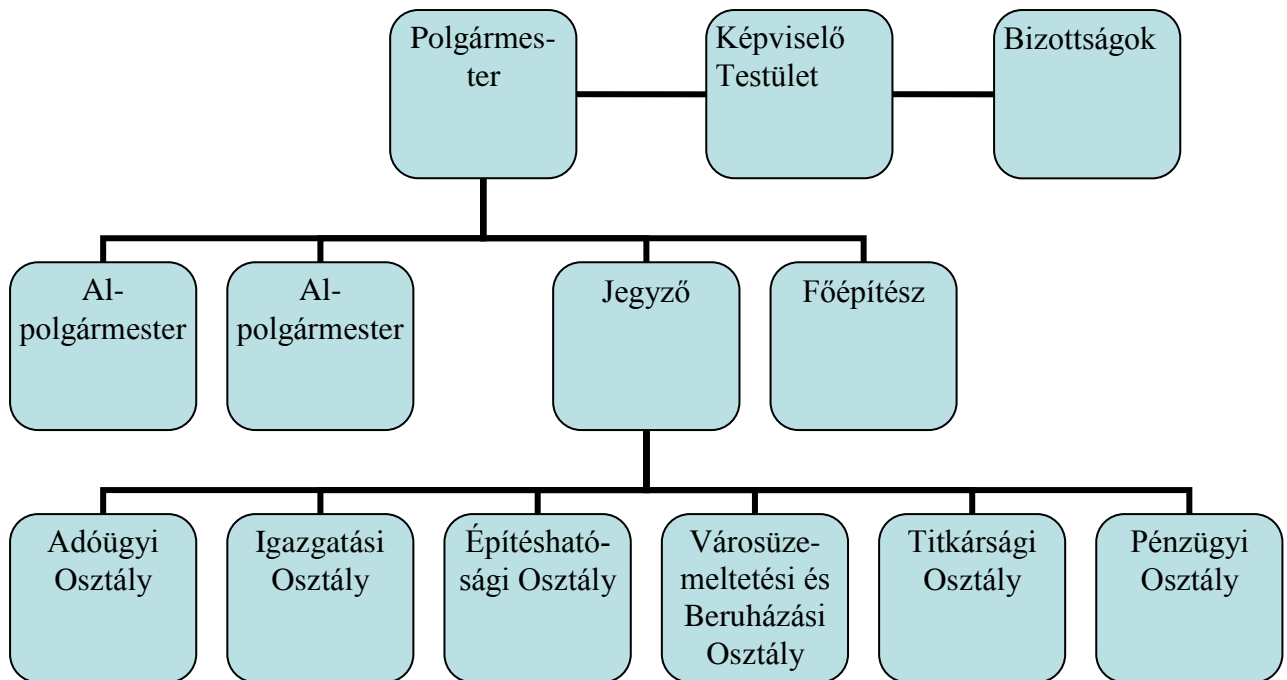
## 1.2 Az önkormányzat értékelése az értékrend dimenziók alapján

A jelenlegi állapotot a színezett cellák mutatják.

ÉRTÉKREND DIMENZIÓK <sup>1</sup>	ÉRTÉKREND TÍPUSOK		
	„IGAZGATÁSI”	„ÜZLETI”	„KÖZÖSSÉGI”
<b>DEMOKRÁCIA</b>	képviseleti demokrá- cia	részvételi demokrá- cia	közvetlen demokrá- cia
<b>HATALOM</b>	centralizált hatalom	hatalommegosztás	decentralizált hata- lom
<b>AUTONÓMIA</b>	függőség	egyezkedés	függetlenség
<b>SZOLGÁLTATÁS</b>	kiszolgáló	menedzselő	„képesse” tevő (helyzetbe hozó)
<b>VÁLTOZÁS</b>	stabil, kötelező sze- repvállalás	üzleti stratégia	közösségfejlesztő stratégia
<b>TELJESÍTMÉNY</b>	működési egyensúly	minőségi szolgáltatás	általános polgári elégedettség
<b>KULTÚRA</b>	bürokratikus szellem	üzleti szellem	közösségi szellem
<b>STRUKTÚRA</b> (Hatósági jogalkalmazás területén)	hierarchikus	divizionális	hálózati
<b>STRUKTÚRA</b> (testületi, bizottsági dön- tés-előkészítés területén)	hierarchikus	divizionális	hálózati
<b>GAZDASÁGI ALAPOK</b>	pénzköltés	pénzcsinálás	pénzhelyettesítés
<b>„ERŐ-FORRÁS”</b>	jog és szervezet	pénz és vagyon	személyiség és kö- zösség
<b>INFORMÁCIÓ</b>	korlátozott és szabá- lyozott	funkcionális és racio- nális	nyitottság és nyilvá- nosság
<b>SZABÁLYOZÁS</b> (Hatósági jogalkalmazás területén)	kényszerítés	ösztönzés	belátás
<b>SZABÁLYOZÁS</b> (Testületi, bizottsági dön- tés-előkészítés területén)	kényszerítés szabályozó ereje	ösztönzés	belátás

<sup>1</sup> Forrás: Gáspár Mátyás: Helyi önkormányzati menedzsment, lépések a teljesítményelvű és polgárközeli köz-  
igazgatás felé (Helyi önkormányzati know-how program 1993-1994.) – Erdei Iskola, Csákberény (1995.)

### 1.3A hivatal jelenlegi szervezete



Alapvető szervezeti, illetve strukturális jellemzőként kell kezelni a szervezeten belüli munkamegosztást és annak szabályozását, a hatáskörmegosztást és annak a szabályozását, a koordinációt és annak a szabályozását, valamint a konfigurációt.

A jelenlegi munkamegosztás egy nagyobb feladat-komplexum részfeladatokra bontását, és ezen részfeladatok bizonyos szervezeti egységekhez való telepítését érti. Ez egyben a szervezetek tagolásának is az alapja.

A jelenlegi szervezetben a tárgyi elvű munkamegosztás uralkodik, ahol homogén input, illetve output csoportok szerint rendeződnek az ellátandó feladatok és az egyes szervezeti egységek egymáshoz.

A szervezet egydimenziós szervezet, amelyben a munkamegosztás kizárólag a tárgyi szintű munkamegosztás elve szerint történik.

Az egyes szervezeti egységek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatukat csak akkor tudják ellátni, ha azok vezetői megfelelő hatáskörrel bírnak. A hatáskörök szervezeten belüli megosztása a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti. Ezen belül döntő jelentőséggel bír a döntési és utasítási hatásköröknek a felosztása a hivatalvezetés és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között. Ezek alapján a szervezet egyvonalas szervezet.

Az egyvonalas szervezetben az alárendelt egységek csak egy felsőbb szervezeti egységtől kaphatnak utasítást. Ez a gyakorlatban annyit jelent, hogy a függelmi és a szakmai irányítás szervezeten belül, azaz személyében, nem különül el. A befelé történő feladat kijelölés és utasítás, valamint a felfelé irányuló jelentés lineáris, így könnyen áttekinthetőek a belső kapcsolatok, az alá- és fölérendeltségi viszonyok. Azonban ez hátráltatja a kommunikációt, az ugyanis csak szolgálati utakon terjedhet.

A szervezeti egységek differenciálódása a változó környezeti és belső feltételeknek megfelelő munkamegosztásból és a hatáskörök megosztásából adódó természetes következmény. A koor-

dinációs szükséglet annál erősebben jelentkezik, minél jellemzőbb a szervezeti egységek különbözősége, ezért korunk tendenciái a koordinációt előtérbe helyezik.

A vezetők koordinációs tevékenysége nem egyik vagy másik eszköz kizárólagos választását jelenti. Sokkal inkább arra törekednek, hogy az eszközök céloknak megfelelő portfólióját tudják kialakítani.

A koordinációs tevékenység ugyan nem egy eszköz, de az eszközök egyik vagy másik csoportja köré formálódik, s ezzel jól jellemezhető egy adott szervezeti forma.

A koordinációs eszközök csoportosítása a jelenlegi működésre a következő:

<b>Koordinációs eszköz típusa</b>	<b>Koordinációs eszköz</b>
strukturális	Hierarchia Ad hoc és állandó bizottság, team, projekt Közvetlen kapcsolat
technokratikus	Szabályok, szabályzatok, eljárások Tervek, programok, menetrendek Költségkeretek (budget), pénzügyi tervek
személyorientált	Konfliktusfeloldás Vezető-kiválasztás Szervezeti kultúra, belső értékrend, (tovább) képzés

A munkamegosztást, a hatásköri rendszert, az alkalmazott koordinációs eszközöket elsődleges strukturális jellemzőnek kell tekinteni, ezzel szemben a konfiguráció származtatott vagy másodlagos strukturális jellemző. Az első három ui. kialakítja a szervezet struktúrájának vázát, azaz a konfigurációt. Ez az önálló jelentéstartalommal bíró strukturális jellemző a következő kategóriákkal írható le Biatorbágy Város Polgármesteri Hivatala esetében:

- A szervezet mélységi tagoltsága, azaz a hierarchikus szintek száma alacsony
- A szervezet szélességi tagoltsága, azaz az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein magas
- Egyes szervezeti egységek mérete, azaz az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma átlagos.

#### **1.4 Az önkormányzat intézményei**

Az önkormányzat intézményei az alábbiak:

- Biatorbágy Város Polgármesteri Hivatala
- Biatorbágyi Általános Iskola
- Biatorbágy Napköziotthonos Óvoda
- Faluház és Karikó János Könyvtár
- Pászti Miklós Alapfokú Művészetoktatási
- Családsegítő Központ és Gyermejjóléti Szolgálat

Az intézmények működtetése terén szoros kapcsolat, koordináció szükséges a Hivatal és intézménynek közt mind a pénzügyi működtetés, mind a szakmai együttműködés, felügyelet területén.

## **2 A stratégia jövőképe, célok**

### **Hosszú távú jövőkép**

Olyan helyzet kialakítása a cél, melyben Biatorbágy Város Polgármesteri Hivatala meg tudja teremteni a változás és a stabilitás kényes egyensúlyát; kiszámíthatóan, eredményesen és hatékonyan képes működni. Meg tudja őrizni értékeit úgy, hogy közben képes alkalmazkodni a kihívásokhoz; ennek során új tudást sajátít el, adaptálnak, alkalmaznak új programokat és módszereket. Szervezeti kultúra részévé kell válnia a fenntartható innovációs képesség mellett a folyamatos fejlesztésnek is, azaz a munkatársak munkájának rendszeres értékelésével tudják módosítani, fejleszteni céljaikat, tevékenységeiket, alkalmazott módszereiket, képesek egyre jobban végezni feladataikat. A folyamatos fejlesztésbe közvetlen és közvetett partnereiket is bevonják.

A hivatalvezetés a partnerközpontúság és ügyfélközpontúság jegyében alakítja ki szervezetfejlesztési stratégiáját, megteremtve ezzel a korrekt szakmai és pénzügyi elszámoltathatóság feltételeit

A munkatársak ismerni és használni fogják a szervezeti munkát sikeresebbé tevő fejlesztési módszereket, technikákat, maguk is számos eszközzel gyarapítják majd a módszertani gyűjteményeket. Tudják és hiszik, hogy a partnerek (lakosság, intézmények, alapítványok, stb.) elvárásainak megfelelő minőségi munka biztosító a velük való együttműködés.

A stratégia jövőképében a fejlesztési politika ösztönöz a közép- és hosszú távú tervezésre. A partnerközpontú működést, a hivatali program sikeres működését a vezetők és tanácsadók segítik. A hivatal egyre növekvő számban válik más szervezetek számára legjobb gyakorlattá, példaképpé.

### **A szervezet operatív céljai**

- az ügyfélszolgálat szolgáltató közigazgatásként funkcionáljon
- friss, naprakész, és gyors információ szolgáltatása a partnerek felé, elsősorban a lakosság igényeinek megfelelően
- egyablakos ügyintézés megvalósítása
- képzett munkaerő biztosítása
- projekt alapú működési rend bevezetése, projektkultúra átadása
- stratégiai célokból levezetett, újrászervezett folyamatok, szervezeti működési szabályok definiálása
- folyamatleírások a szabályozásokban
- civil szervezetek bevonása a döntéshozókészítésbe
- korszerű technikák alkalmazása
- informatikai folyamatmogatás
- közszolgáltatás minőségjavulása



## A szervezet változtatási céljai az értékdimenziók vonatkozásában:

ÉRTÉKREND DIMENZIÓK <sup>2</sup>	ÉRTÉKREND TÍPUSOK		
	„IGAZGATÁSI”	„ÜZLETI”	„KÖZÖSSÉGI”
<b>DEMOKRÁCIA</b>	<b>képviselési demokrácia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• közvetett,</li> <li>• képviselői felhatalmazás</li> <li>• a polgár szavazó</li> <li>• elszámolás</li> </ul>	<b>részvételi demokrácia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• részvétel az érdekek szerint,</li> <li>• korlátozott képviselői felhatalmazás</li> <li>• a polgár, mint részvényes, tulajdonos</li> <li>• társadalmi kontroll</li> </ul>	<b>közvetlen demokrácia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• közösségi választás</li> <li>• döntéshozó polgárok</li> <li>• széles öntevékenység</li> <li>• társadalmi öngazgatás</li> </ul>
<b>HATALOM</b>	<b>centralizált hatalom</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• politikai elit, szűk bázis</li> <li>• hierarchikus</li> <li>• tekintélyelvű</li> <li>• bürokratikus</li> <li>• személytelen felelősség és lojalitás</li> </ul>	<b>hatalom megosztás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• technokratikus, depolitizált</li> <li>• eredményközpontok,</li> <li>• sikerközpontú,</li> <li>• racionális,</li> <li>• személyes felelősség és önállóság</li> </ul>	<b>decentralizált hatalom</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• széles bázis, érdekütköztetés, érdeküzem</li> <li>• stratégiai centrum</li> <li>• demokratikus</li> <li>• kollektív</li> <li>• közös felelősség és közreműködés</li> </ul>
<b>AUTONÓMIA</b>	<b>függőség</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• döntően kötelező feladatok és felhatalmazás</li> <li>• teljes finanszírozás, kiegyenlítés</li> <li>• korlátozott autonómia, kötelezések és szűk felelősség</li> <li>• kizárólag feladathoz kötődő vagyon</li> </ul>	<b>egyezkedés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jelentős mozgástér, verseny más szférákkal</li> <li>• részfinanszírozás, saját bevétel</li> <li>• szerződéses feladatvállalás, racionális, minimális kényszerek</li> <li>• elvonhatatlan szolgáltatói és vállalkozói vagyon</li> </ul>	<b>függetlenség</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• autonóm feladatellátás, működtetés</li> <li>• teljes anyagi önállóság és fedezet</li> <li>• teljes döntési szabadság a feladat megoldásában és felelősség</li> <li>• korlátok nélküli, széles körű köztulajdon</li> </ul>
<b>SZOLGÁLTATÁS</b>	<b>kiszolgáló</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monopolista, zárt, nem kooperatív</li> <li>• egységes szolgáltatás</li> <li>• a polgár passzív igénybevevő</li> </ul>	<b>menedzselő</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• versenyelvű, szelektíven nyitott</li> <li>• kínálat, választási lehetőség</li> <li>• „a vevő a király”, kliensorientáltság</li> </ul>	<b>„képessé” tevő (helyzetbe hozó)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• öntevékenységre épülő, széles partnerség</li> <li>• igényelvű, önfejlesztő</li> <li>• a polgár aktív közreműködő, polgárközeliség</li> </ul>
<b>VÁLTOZÁS</b>	<b>stabil, kötelező szerepvállalás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reformok a stabilitás érdekében</li> <li>• rövidtávú gondolkodás</li> <li>• hibajavító, alkalmazkodó változtatások</li> <li>• a kötelező feladatok körén belül maradás</li> <li>• merevség</li> </ul>	<b>üzleti stratégia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szolgáltatási igények és erőforrások által vezérelt változás</li> <li>• prognózis, előrelátás</li> <li>• stratégiai innováció</li> <li>• kötelezőn túli szerepvállalás a közszolgáltatásokban</li> <li>• rugalmasság</li> </ul>	<b>közösségfejlesztő stratégia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• térség- településfejlesztési orientáció</li> <li>• megelőző stratégia</li> <li>• kreatív kezdeményezések minden tekintetben foglalkozik a közösséggel</li> <li>• változékony</li> </ul>

<sup>2</sup> Forrás: Gáspár Mátyás: Helyi önkormányzati menedzsment, lépések a teljesítményelvű és polgárközelű önkormányzati felé (Helyi önkormányzati know-how program 1993-1994.) – Erdei Iskola, Csákberény (1995.)

ÉRTÉKREND DIMENZIÓK <sup>2</sup>	ÉRTÉKREND TÍPUSOK		
	„IGAZGATÁSI”	„ÜZLETI”	„KÖZÖSSÉGI”
<b>TELJESÍTMÉNY</b>	<b>működési egyensúly</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• köteleességteljesítés</li> <li>• szervezeti összteljesítmény</li> <li>• teljesítőképesség</li> </ul>	<b>minőségi szolgáltatás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minőségi szolgáltatás</li> <li>• személyes teljesítmény</li> <li>• tényleges teljesítmény</li> </ul>	<b>általános polgári elégedettség</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a polgárok elégedettsége</li> <li>• közösségi teljesítmény</li> <li>• végső eredmény, hatás</li> </ul>
<b>KULTÚRA</b>	<b>bürokratikus szellem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• államközpontú</li> <li>• hatékonyság</li> <li>• előírás teljesítés</li> <li>• hatalom / szerepkultúra</li> </ul>	<b>üzleti szellem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• piacközpontú</li> <li>• gazdaságosság</li> <li>• igényteljesítés</li> <li>• szerep/feladatkultúra</li> </ul>	<b>közösségi szellem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• civilközpontú</li> <li>• eredményesség</li> <li>• gondoskodás</li> <li>• feladat/személykultúra</li> </ul>
<b>STRUKTÚRA</b> (Hatósági jogalkalmazás területén)	<b>hierarchikus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szakmai specializáció</li> <li>• magas struktúra</li> <li>• vertikális kapcsolatok hangsúlyossága</li> <li>• merev szervezeti határok</li> </ul>	<b>divizionális</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szolgáltatás specializáció</li> <li>• feladatfüggő, méretgazdaságos szervek</li> <li>• belső szolgáltatások rendszere</li> <li>• rugalmas külső kooperáció</li> </ul>	<b>hálózati</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terület-, probléma orientáció</li> <li>• változatos strukturális megoldások</li> <li>• széleskörű horizontális kooperáció, koordinációs mechanizmusok</li> <li>• „életlen” szervezeti határok</li> </ul>
<b>STRUKTÚRA</b> (testületi, bizottsági döntés-előkészítés területén)	<b>hierarchikus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szakmai specializáció</li> <li>• magas struktúra</li> <li>• vertikális kapcsolatok hangsúlyossága</li> <li>• merev szervezeti határok</li> </ul>	<b>divizionális</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szolgáltatás specializáció</li> <li>• feladatfüggő, méretgazdaságos szervek</li> <li>• belső szolgáltatások rendszere</li> <li>• rugalmas külső kooperáció</li> </ul>	<b>hálózati</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terület-, probléma orientáció</li> <li>• változatos strukturális megoldások</li> <li>• széleskörű horizontális kooperáció, koordinációs mechanizmusok</li> <li>• „életlen” szervezeti határok</li> </ul>
<b>GAZDASÁGI ALAPOK</b>	<b>pénzköltés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• állami elosztás</li> <li>• kiadás szemlélet, pénzköltés</li> <li>• „értékért pénz”</li> <li>• kockázatkerülés</li> </ul>	<b>pénzcsinálás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• feladatfinanszírozás</li> <li>• finanszírozható szolgáltatás</li> <li>• „pénzért érték”</li> <li>• kockázatvállalás</li> </ul>	<b>pénzhelyettesítés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• helyi köztelherviselés,</li> <li>• bevétel, erőforrás szemlélet</li> <li>• „értékhez érték”</li> <li>• közösségi kockázat, vállalkozás</li> </ul>
<b>„ERŐ-FORRÁS”</b>	<b>jog és szervezet</b>	<b>pénz és vagyon</b>	<b>személyiség és közösség</b>
<b>INFORMÁCIÓ</b>	korlátozott és szabályozott <ul style="list-style-type: none"> <li>• információ a feladatellátáshoz</li> <li>• információs monopóliumok</li> <li>• egyirányú információgyűjtés</li> <li>• az információ költségtényező</li> </ul>	<b>funkcionális és racionális</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• célirányos tájékoztatás</li> <li>• információs garanciák</li> <li>• PR</li> <li>• az információ közös erőforrás, információgazdálkodás</li> </ul>	<b>nyitottság és nyilvánosság</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szabad információáramlás</li> <li>• a tudás joga</li> <li>• kétirányú kommunikáció</li> <li>• az információ az együttműködés feltétele</li> </ul>

ÉRTÉKREND DIMENZIÓK <sup>2</sup>	ÉRTÉKREND TÍPUSOK		
	„IGAZGATÁSI”	„ÜZLETI”	„KÖZÖSSÉGI”
<b>SZABÁLYOZÁS</b> (Hatósági jogalkalmazás területén)	<b>kényszerítés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>formális viszonyok</li> <li>fenygetés, félelem</li> <li>bemeneti szabályozás</li> <li>terv, előírás, ellenőrzés</li> <li>egyoldalú függőség</li> <li>a jog és kötelesség szabályozó ereje</li> </ul>	<b>ösztönzés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>formális és informális viszonyok egyensúlya</li> <li>ösztönzés, érdekelttség teremtése</li> <li>működés szabályozása</li> <li>verseny, szerződés, számonkérés</li> <li>alku, egyezség</li> <li>a „csere” szabályozó ereje</li> </ul>	<b>belátás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>informális viszonyok</li> <li>önérdek, segítség, befolyásolás</li> <li>kimeneti szabályozás, eredménytámogatás</li> <li>érdekütközés, reciprocitás, konszenzus</li> <li>kölcsönös függőség</li> <li>a kultúra szabályozó ereje</li> </ul>
<b>SZABÁLYOZÁS</b> (testületi, bizottsági döntés-előkészítés területén)	<b>kényszerítés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>formális viszonyok</li> <li>fenygetés, félelem</li> <li>bemeneti szabályozás</li> <li>terv, előírás, ellenőrzés</li> <li>egyoldalú függőség</li> <li>a jog és kötelesség szabályozó ereje</li> </ul>	<b>ösztönzés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>formális és informális viszonyok egyensúlya</li> <li>ösztönzés, érdekelttség teremtése</li> <li>működés szabályozása</li> <li>verseny, szerződés, számonkérés</li> <li>alku, egyezség</li> <li>a „csere” szabályozó ereje</li> </ul>	<b>belátás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>informális viszonyok</li> <li>önérdek, segítség, befolyásolás</li> <li>kimeneti szabályozás, eredménytámogatás</li> <li>érdekütközés, reciprocitás, konszenzus</li> <li>kölcsönös függőség</li> <li>a kultúra szabályozó ereje</li> </ul>

### A szervezeti stratégia megvalósulásának várható eredményei

- A döntési folyamatok megalapozottabbak lesznek
- Átlátható lesz az információáramlás
- A döntési folyamat szereplői megfelelő információval rendelkeznek
- A döntésekről a partnerek tájékoztatása gyors és érthető lesz
- Megvalósul a civil szervezetek minél teljesebb körű bevonása a döntéshozataltól a megvalósításig
- Nő a hivatal szakmai munkájának a minősége
- Korszerű informatikai folyamatmegtámogatások alkalmazása történik meg
- Korszerű költségvetési technikák támogatják a tervek összeállítását és az elfogadott költségvetés végrehajtását
- A stratégiai szemlélet beépül a meghatározó döntési folyamatokba
- Képzésekkel javul a munkatársak kompetenciája
- Javul az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége
- Fejlődik a szervezeti kultúra, ami biztosítja a fejlesztések fenntarthatóságát.

### 3 A Stratégia

Az elérendő szervezet a **funkcionális-lineáris** szervezet:

- A munkamegosztás funkcionális elv szerint történjen.
- A hatáskör megosztás egyvonalas/egydimenziós legyen.
- A koordinációs eszköz típusa strukturális, eszköze hierarchia és közvetlen kapcsolat.
- A konfiguráció a funkcionális elemzés után határozható meg pontosan (mélységi tagoltsága, szélességi tagoltsága, egyes szervezeti egységek mérete).

A funkcionális-lineáris szervezet lényege, hogy a felső vezetésben kialakul egy alapvetően szakmai munkamegosztás. A szakmai feladatoknak megfelelő funkciók jelennek meg, a hatalom egyértelmű gyakorlásának megvalósításáról a hangsúly a szakmai hozzáértés fokozására,

a gazdasági hatékonyság javítására tevődik át. Egy beosztottat egyidejűleg többen is irányíthatnak (pl. jegyző, polgármester). Ezért fontos a koordináció, a hatáskörök szabályozása.

A rögtönzés, az azonnali beavatkozások megelőzésére nagy jelentőséget kapnak a szabályzatok, ezekkel kívánják lehetővé tenni az egyeztetéseket. Stabil piacok és lassan változó környezet, nem túl széles termékkála esetében a funkcionális szervezet eredményesen alkalmazható. Az erőteljes szabályozottság veszélyezteti a szervezet adaptációs és innovációs képességét.

#### Strukturális jellemzők:

- Elsődleges munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik
- A hatáskörökre a döntési jogkörök centralizációja a jellemző
- Erőteljes szabályozottság mind a munkamegosztásra, mind a hatáskörökre vonatkozóan
- Vertikális koordinációs megoldások.

*A beazonosított funkcionális-lineáris szervezet: az egydimenziós és a többvonalas szervezetek tipikus példája, jellemzői:*

- a. az elsődleges munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik
- b. a hatáskörökre elsősorban a döntési jogkörök centralizációja a jellemző, általában a felső vezetéshez telepített
- c. erőteljes szabályozottságra való törekvés jellemzi a munkamegosztás és a hatáskörök kialakításánál is
- d. működésében a vertikális koordinációs megoldások játsszák a fő szerepet, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá-fölrendelt szervezeti egységek között épülnek ki (horizontális koordinációra nincs lehetőség, esetleg pótlólagos strukturális eszközökkel oldható meg: törzskar, projekt, teamek, bizottságok beépítésével).

#### Előnyei:

- ✓ a specializáció a hatékonyság növekedését és a költségek csökkenését eredményezi
- ✓ a folyamatok standardizáltsága (szabályozottsága)
- ✓ csökkentheti a koordináció költségeit
- ✓ a stabil környezetnek és az operatív válaszképességnek köszönhetően a hivatali stratégia kialakítása viszonylag egyszerű és olcsó
- ✓ egyszerű, központi koordináció és világos specializáció jellemzi.

#### Hátrányai:

- ✓ növekvő diverzifikáció esetén a materiális és információs kapcsolatok nehezen áttekinthetőek
- ✓ a centralizált döntési jogkörök miatt a felső vezetés nem mindig képes megfelelően koordinálni
- ✓ korlátozott lehetőségek a vezető kiválasztásra.

## **4 A legfontosabb stratégiai akciók**

A stratégia az alábbi főbb elemeken, mint részterületeken keresztül kerül megvalósításra:

### Általános elemek

Megvalósul a hivatali átalakítás, kialakításra kerül az új ügyfélszolgálati rendszer, internetes szolgáltató iroda lesz, ahová bárki bemehet, bárkinek segítséget tudnak adni. Az egyablakos ügyintézés nem csak hivatalon belüli témákra vonatkozik, az ügyintézés során a szolgáltató szemlélet kerül előtérbe. Információs adatbázis létrehozása történik, amellyel a tanult és képzett ügyfélszolgálati kollégák dolgoznak.

Rendelkezni fog a hivatal a városfejlesztéshez szükséges információkkal, javul a hivatal hatékonysága, új hivatali struktúra kerül felépítésre, erősödik a partnerség. A lakosság folyamatos és naprakész tájékoztatása javul, a döntések nyilvánossá tétele megtörténik, a döntési mechanizmus korszerűsítésével informatikai fejlesztés is megvalósul. Így a döntés gyors lesz és a döntés pontos adatokon és információkon alapuló lesz.

Működési stratégia kerül kidolgozásra, magas színvonalú humán erőforrás bevonása történik meg a hivatal életébe, a nem jövedelemtermelő szolgáltatások fejlesztése és a hivatal szervezése megtörténik; tartalmi és feladatdimenziókban klaszterek meghatározására, konkrét pontok azonosítására kerül sor.

### A döntési mechanizmus korszerűsítés elemei

A hivatal szervezete, és a folyamatok átalakításának hatással kell lennie az ügyfélközpontúság jegyében az ügyintézési idő csökkenésére, a hivatal lakossági megítélésére.

Fontos részterület az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása). Ennek része a jelenlegi állapot szerinti munka feltérképezése, az ügyintézési folyamat felrajzolása. Ezt követi az új ügyfélszolgálati tevékenységi folyamat felrajzolása, a terv-tény állapotok mutatóinak összevetése. El kell végezni a munkavégzésre vonatkozó előírások, eljárások és gyakorlatok listázását. Folyamatleírásokat kell készíteni input és output megjelöléssel, amely átvezethető a munkaköri leírásokba a jól dokumentálható munkafázisok meghatározása érdekében. Előrelépés szükséges az automatizálható feladatok átcsoportosítása terén (pl. postajegyzék, illetve postakönyv számítástechnikai eszközzel az iktatóban), hogy az ügyfélszolgálat mind több érdemi ügyintézést végezzen.

Szükséges a szabályozási, rendeletalkotási folyamatok felülvizsgálata, átalakítása, korszerűsítése, elektronizálása, különös tekintettel a testületi előkészítésre, döntéstámogatásra.

Feladat a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása. A releváns kapcsolatok feltárásának, a munkakapcsolati hálózat felrajzolásának és paramétereinek megállapításának a kritikus munkakapcsolati elemek feltárása érdekében kell megtörténnie. Listázni kell a belső szervezeti egységeket, fel kell tárnunk az együttműködési kapcsolatokat és javaslatokat kell kidolgozni a kapcsolatok javítására, a komplex pénzügyi program, jogosultsági rendszerének kidolgozása a párhuzamos tevékenységek kiküszöbölése érdekében.

Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása elsősorban a pénzügyi döntések vonatkozásában a komplex programhoz illeszkedve szükséges.

Sikerkritikus terület az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információ-áramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.

Szükséges a szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése. A meglévő információk és igényfeltárás alapján listát kell készíteni a célmegállapodás alapjainak lefektetése és a paraméterintervallumok kijelölése érdekében.

A szervezetfejlesztés során kialakuló változások jelentős próbatétel elé állítják a vezető munkatársakat ezért számukra célszerű kommunikációs, változásmenedzsment költség és projektszemléletet erősítő képzéseket tartani

### A költségvetési gazdálkodás eredményessége javításának elemei

A gazdálkodás, költségvetés tervezés folyamatainak segítéséhez szükséges komplex program alkalmazása, mely az egymással összefüggő területek egységes kezelését teszi lehetővé és egyszerűsíti a hivatali ügyintézés folyamatát, lehetővé teszi az ellenőrzési funkciók hatékony működését.

Szükséges a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása, különösen az ellenőrzések során feltárt területekre vonatkozóan. A változtatás a gazdálkodási szabályozások rögzítésével, a jelenleg érvényes, írásban lévő szabályozási elemek listázásával, felülvizsgálatával kezdődik. Javaslatokat kell kidolgozni, el kell végezni a házon belüli tájékoztatást, és meg kell teremteni a javaslatok szabályzatokba történő átvezetésének lehetőségét.

Jelentős előnyt nyújthat a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolása. A hosszú távú tervezésnek operatív terveken és -stratégián kell alapulnia, és a további terveket ehhez kell igazítani. Így a feladatok tervezése is előre láthatóvá és oszthatóvá válik. A tervezés konkrét értékelemzéses módszertanon alapuljon.

A közbeszerzési eljárások lebonyolításának jelenlegi gyakorlatát felülvizsgálva, hatékony, projektcentrikus szabályozást kell kialakítani. A működtetéshez szakirányú képzés szükséges legalább egy munkatárs részére.

Az eredményesség fontos eleme az új költségvetés készítésének és elfogadásának szoftverekkel történő támogatása, új tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása. Ehhez rögzíteni kell a költségvetés megtervezésének új módszertanát, folyamatát. A változtatás az alkalmazandó eszközök meghatározásán, a stratégiai terv figyelembe vételén keresztül történhet meg. Meg kell határozni a stratégiai terv időszakonkénti aktualizálásának rendszerét.

A közbeszerzési eljárások lebonyolításának szabályozásának felülvizsgálata szükséges, szakértő munkatárs képzése a hivatali szervezeten belül hiánypótló feladat.

A pénzügyi és költségvetés végrehajtása és ellenőrzése javítása a szoftvertámogatással az ÁSZ vizsgálat javaslatainak beépítésével megoldandó feladat.

### A partnerség erősítésének elemei

Fontos részterület a szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítása, a döntések nyilvánossá tétele. Fejlesztendő az informatikai megoldások (e-ügyintézés, honlapon való tájékoztatás), alkalmazások köre.

Az ügyfélszolgálaton keresztül a lakosság naprakész tájékoztatása történik meg, így végbe megy az állampolgárok bevonása az ügyintézésbe.

Fejlesztendő terület a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa. Megtörténik a civil és vállalkozói szféra kapcsolatrendszerének feltárása, az önkéntes kapcsolódási lehetőség felajánlása a szervezeteknek, az igényfeltárás a tartalomra és minőségre vonatkozóan, a funkcionális és erőforrás háttér megtervezése.

Kialakításra kerül a releváns partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba. Ehhez szükséges azonosítani azokat a területeket, ahol a partnerek bevonása szükséges és lehetséges. Pontosabban szabályozni kell a bevonás módját.

A szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózaton nyugvó működési mód elterjesztésére vonatkozóan. Beszerzésre kerülnek szoftverek, melyek a hivatalon belül és az intézményekben is közvetlenül elérhetőek. Szükséges egyes folyamatok támogatásához speciális szoftvertámogatások biztosítása egyedi, vagy piacon hozzáférhető szoftverekkel. Fontos szempont, hogy olyan elektronikus hálózat alakuljon ki, mely komplex, egymással együttműködő rendszert alkotnak

## **5 A Stratégia megvalósításának feltételei**

A szervezet egy vagy több alapvető jellemzőjében (alaptevékenység és -technológia, struktúra, kultúra, környezet, stb.) bekövetkező, jelentős mértékű változás.

- az önmegerősítés szükséglete
- ismeretlentől való szorongás
- kialakult érték- és normarendszerek iránti tisztelet
- a jóvedelem, a presztízs és a hatalmi status quo megőrzésének szándéka.
- rásegítő taktika
- felvilágosító-oktató technika
- manipulatív taktika
- hatalmi taktika.

A hivatali szervezetfejlesztési stratégia nem valósítható meg a környezetétől elszigetelt fejlesztési projektként.

A fejlesztésnek olyan módszerrel kell megvalósulnia, mely aktívan bevonja az érintett vezető munkatársakat a fejlesztési folyamatba. Így magukénak érezve a kialakult változásokat sokkal hatékonyabban képesek a változásokat közvetíteni a beosztott munkatársak felé.

Ezen túlmenően a hivatali szintű szervezetfejlesztési programnak illeszkednie kell az átfogó Integrált Városfejlesztési Stratégiához és a város Informatikai Stratégiájához.

### **5.1 Információs rendszer**

Az információk mértéke, minősége, megbízhatósága meghatározza a stratégiai tervek megvalósíthatóságát és a megvalósítás sikerét.

Manapság már a szervezet egyik eleme sem képes hatékonyan működni magas színvonalú információs rendszer nélkül. A stratégiai menedzsment adminisztratív rendszereinek szükség van mind mennyiségi, mind minőségi adatokra és információkra. Az információs technológiáknál a 80-as évek óta következtek be olyan változások, amelyek a vállalat/szervezet szintjén is lehetővé tették a gazdaságos alkalmazásokat. A hivatal arra törekszik, hogy szoftverei megfelelően támogassák az ügymenetet. Ennek érdekében speciális szoftverek beszerzése szükséges különösen:

- az irodai szoftverek verzióinak folyamatos frissítése
- komplex szoftver alkalmazása
- testületi döntéstámogató szoftverrendszer alkalmazása.

### **5.2 Érdekeltségi és ösztönzési rendszer**

A rendszer feladata, hogy a különböző szintű vezetők és köztisztviselők egyéni céljainak széthúzását megszüntesse, azokat a kívánt irányba terelje. Ennek elérésére egy belső motiváció kialakítása szükséges, amit az érdekeltségi és ösztönzési rendszer valósít meg. Az érdekeltség egyénhez és csoporthoz kötődhet. Egyéni ösztönzés jobban szolgálja az eredeti célkitűzést, hiszen a csoporton belül lehetnek széthúzó elemek. Csoportösztönzés pedig a kollektív szellemet alakítja. A vezetőnek az elismerése mindig az általa vezetett csoport teljesítményétől függjön. Az ösztönzés eszközei:

Anyagi, pénzbeli ösztönzés (testületi kompetenciák):

- ❖ béremelés (a feltételeket előre rögzíteni kell, ha ezek a feltételek teljesültek a dolgozó jogosan követelheti),
- ❖ prémium (a feltételeket előre rögzíteni kell, ha ezek a feltételek teljesültek a dolgozó jogosan követelheti),
- ❖ jutalom (a feltételek nincsenek rögzítve).

Erkölcsei ösztönzők:

- ❖ előléptetés,
- ❖ nagyobb önállóság biztosítása.

### 5.3 Hivatali kultúra

A szervezetfejlesztés eszközei közül az egyik a vállalati/szervezeti kultúra és annak a fejlesztése.

A kultúra az emberek együttélésének és az együtt végzett munkának a terméke. A kulturális környezet új, hasznos elemei hozzáadódnak a régiekhez. A kultúra elemei a kommunikációval terjednek.

Hardy a szervezeti kultúra négy típusát határolja el, amelyeket az erő, a szerep, a feladat és a személy kultúrájának nevez. Az **erőközpontú kultúra** kisméretű, vállalkozó szervezetekre jellemző. A **szerepeken** alapuló kultúra a racionális, logikus, bürokratikus szervezetekre jellemző. A **feladaton** alapuló kultúra a mátrix-szervezetekre jellemző. Orientációja a feladatokra irányul, ami hálós szerkezetet eredményez. A kultúra centrális eleme a team munkában rejlő erő hasznosítása. A **személyiségen** alapuló kultúra fókuszában az egyéniség áll, a szervezeti struktúra is hozzájuk igazodik, az egyéni célkitűzések dominálnak.

A hivatali kultúra a jövőben egyre inkább fontossá válik. A hivatalon belül vannak mindenki által elfogadott közös értékek, hitek, meggyőzések, bizonyos viselkedési szabályok, közös, általános megoldási módok, eljárások. A hivatali kultúrához tartozik:

- ❖ a munkatársak kiválasztásának, előrelépésének elve,
- ❖ döntési jog, felelősség elosztása, anyagok elosztása,
- ❖ teljesítmény mérésének módjai,
- ❖ hivatalon belüli kommunikáció módja,
- ❖ stresszhelyzetek, bizonytalanságok kezelése,
- ❖ hivatalon belüli légkör.

A hatékony szervezeti működéshez csatolandó rendszereket ki kell alakítani, és azokat megfelelően működtetni kell.

Kelt: Biatorbágy, 2008. szeptember 30.

---

Dr. Palovics Lajos  
polgármester