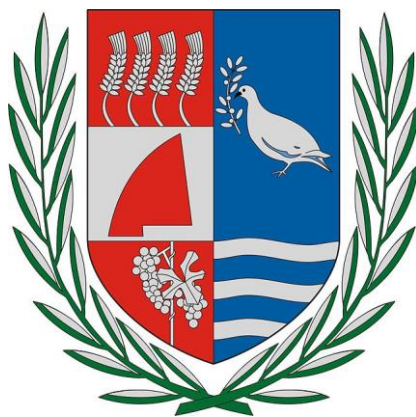


Tevékenység:
**Fenntartható gazdálkodás és
költségvetési egyensúly**

Dokumentum:
„Vezetői konzultáció (WS)” 1. és 2. alkalom

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0021
Államreform Operatív Program keretében megvalósuló „Szerve-
zetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban lévő önkormány-
zatok számára”

TAKSONY Nagyközség Önkormányzata



Tartalom

Bevezetés.....	3
Elvárások összegyűjtése.....	3
Kreativitás fejlesztése	5
Helyzetelemzés	9
Összegzett fejlesztési irányok	10

Bevezetés

Az ÁROP-3.A.2-2013 Államreform Operatív Program keretében megvalósuló „Szervezetfejlesztés a Közép-Magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” szervezetfejlesztési program keretében Taksony Nagyközség Önkormányzata is lehetőséget és európai uniós támogatást kapott több fejlesztési elképzelése megvalósításához.

E beszámolóinkban a szervezetfejlesztési projekt keretén belül a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” programelem vezetői konzultációinak történéseit jelenítjük meg. A programelem szakmai tartalmára érvényes elvárásokat a támogatott pályázat részét képező szakmai koncepció tartalmazza.

A Vezetői Workshop-ot megnyitó prezentáció keretében mindenekelőtt megbeszéltük a résztvevő önkormányzati vezetőkkel a szervezetfejlesztési projekt, s ezen belül a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” tanácsadási terület szerepét a tanácsadási folyamat egészében, valamint egyeztetettük a Vezetői Workshopok és Interaktív Szemináriumok módszertanát is. Ennek során rögzítettük az önkormányzati vezetőkkel, hogy a szervezetfejlesztés kifejezetten egyedi, a konkrét szervezetre szabott folyamat, amely akkor éri el leghatékonyabb működését, ha az általános szempontok szintjéről mihamarabb eljutunk a taksonyi önkormányzat konkrétumaiig, amelyhez nélkülözhetetlen feltételt jelent a résztvevő vezetők aktív jelenléte, bevonódása a feladatok megoldásába.

Mivel az Önkormányzat felső vezetői és vezető munkatársai több éve dolgoznak már egyeztetett értékrendszerük mentén együtt, nem ütközött nehézségbe a közös hang és a közös célrendszer megtalálása

Elvárások összegyűjtése

A Község Polgármesterének elképzelése a legkorszerűbb követelményeknek is megfelelő **„rugalmas köz-igazgatás” megteremtése**, és ehhez a kreativitásra is képes munkatársi gárda kialakítása, fenntartása. Így fő elvárása épp ez volt: a rutinszerűvé vált megoldásokat „fellazítani”, megkérdőjelezni, s a későbbiek során kognitív szinten is megértetni a kreativitás időszerűségét, szükségességét az önkormányzati munka egyes területein belül is.

A Vezetői Workshop többi résztvevőjének elvárásaiból rövid ízelítőt idézünk:

1. résztvevő:

- „A hobbim Taksony.”
- Kedvenc könyvem az emberi játszmák.
- „Közsférára ráfér, hogy kissé jobban a piacgazdasági nézetek felé orientálódjanak. Korábban csak el kellett költeni a pénzt, de az idők megváltoztak.”
- „Mai naptól azt várom, hogy hasznos ismeretekkel gazdagodjak személyesen, illetve természetesen az önkormányzat is.”

2. résztvevő: A gazdasági témák kevésbé ismertek számomra, de kíváncsian várom.

3. résztvevő: A gazdasági kényszerűség hozatott meg velünk döntéseket. Lemodelleztük a csőd folyamatát, csak éppen itt a Képviselő Testület volt a csődbiztos. A különbség abban jelent meg, hogy ez a csődbiztos engedett beleszólást. Az új környezet felépítése érdekében jutottunk el oda, hogy érdemes szervezetfejlesztési eszközöket használni.

- „Az ész és a szív kombinációja további 40%-os tartalékot rejteget, amikor már azt mondjuk, hogy nincsen tovább.”
- „Az elme gondolkodó ereje, és a lélek zenéje együtt érhetnek el valamit.”
- „Amit várok, az egyfajta megerősítés afelé, hogy az az irány, amit tudatosan elkezdünk megvalósítani, az megbízható és az itt lévő munkatársak nélkül nem megy.”
- „Akkor fog sikeresen megvalósulni, ha a munkatársak saját maguk benne vannak ebben a tervben.”
- Jelenleg az önkormányzat 100 M forinttal kevesebből működik, mint korábban, és 20 fővel kisebb létszámmal dolgozik, mint korábban. Ennek eléréséhez nem kellett senkit elbocsátani, hanem a 40 év utáni nyugdíjazások lehetőségével éltek, amelyre az érintetteknek nagyságrendileg egy év „felkészülési időt” adnak.

4. résztvevő:

- „Új hullámos vagyok”, versenyszférában dolgoztam.
- „Igénylem a tanulást, illetve a kollégákkal való hivatali együttműködést is segítheti a workshop keretén belüli közös munka.”

Kreativitás fejlesztése

A tanácsadó meglátása szerint a kreativitás, karöltve a cselekvő hozzáállással a munkavégzési hatékonyság javításának talán legerősebb eszköze, így a fejlesztési koncepciót – többek között – erre az alapvetésre építettük. Annak érdekében, hogy a városvezetés fő elvárása teljesülhessen, a tanácsadási módszertant kiegészítettük egy magatartástudományi elemmel: Egy „strukturált szervezeti modelljáték” során a résztvevők „spontán módon” mérlegelheték a kreativitás szerepének fontosságát különféle konstellációkban. Miután ez a mérlegelés több dimenzióban is megtörtént, a részletes elemzés fázisa következett.

Az elemzés nem maradt a „megbeszélés” szintjén, ez a módszertan képes az „emberi tényezőt konvertálni” és így számokban kifejezhető és elemezhető entitássá alakítani. Az eredeti döntéseket rangkorrelációs számításoknak vetettük alá, ezzel több mutatószámot is tudtunk képezni

A rangkorrelációs számítás következményeként elemzésünk az alábbi eredményeket - és mutatószámokat - szolgáltatotta:

1. mutatószám: Σ egyéni rangsorbeli hely – szakértői rangsorbeli hely

Ez a mutatószám mindenekelőtt azt jelzi, hogy az egyes csoporttagok mennyire voltak képesek minél szélesebb tudásbázist mozgósítani a feladatmegoldás során, s mennyire voltak képesek a meglévő tudáskészletük mozgósításával és kombinatív módszerekkel releváns „új tudást” létrehozni az adott konkrét téma feldolgozásához.

Ha egy csoporttagnak ez a mutatószáma alacsony szám, akkor ő plaszticitása révén igazi szakértőjévé tudott válni az adott konkrét probléma megoldásának.

Amennyiben ez a mutatószám magas értékeken mozog, az azt jelenti, hogy a tudáskészlet alapvetően „passzív”, rugalmatlan, merev, kevésbé mozgósítható, nem adaptálható és alkalmazható sikeresen újabb és újabb feladatok, helyzetek megoldása esetén, avagy ehhez hosszabb tanulási folyamat szükséges, az egyén erre még nincs felkészülve.

2. mutatószám: Σ egyéni rangsorbeli hely – csoport rangsorbeli hely

Ez a mutatószám eredményezi az egyéni kommunikáció hatékonyságának megismerését.

A legalacsonyabb egyéni csoportbeli rangszám itt azt mutatja, hogy ez a személy volt az adott csoport leghatékonyabb tagja, mert ő volt képes a saját véleményét implementálni a csoport többi tagjának véleményébe, s így hatékonysága megmutatkozott a csoportvélemény megformálásában, s alapvetően determinálta a csoport egészének döntését.

Ha ez az érték magas, az azt jelzi, hogy az egyén inkább igazodó magatartást választott, s a csoporthoz inkább alkalmazkodott, mintsem mértékadó véleményt alkotott volna.

De vigyázat! Az egyéni hatékonyság nem választható el az eredményességtől! Ez a hatóképesség csak megfelelő eredményességi mutatók esetében pozitív, ellenkező esetben inkább negatív a csoport egészére nézve. (Azaz viszi a csapatot, de rossz irányba.)

3. mutatószám: Σ egyéni rangsorbeli hely – képviseleti csoport rangsorbeli hely

Az 1. mutatószámhoz hasonló jelentésű, ám annál „hatékonyabb”, intenzívebb mutató, jelentése hatványozottan érvényes. Alacsony száma az egyéni hatékonyság olyan átütő erejét mutatja meg, amely a közvetlen kiscsoporton túl a képviseleti csoportig terjed, azaz a delegáltakra is hatást gyakorolnak az egyén eredeti érvei.

Magas száma az asszimilálódás, a beolvadás szándékát jelzi, a csoporttag jobban érzi magát egy csoport „egy” tagjaként, s nem tör egyéni babérok kivívására.

4. mutatószám: Σ kiscsoport rangsorbeli hely – szakértői rangsorbeli hely

Az adott kiscsoport rangsorát vetjük össze a szakértői rangsorral. Ezzel a mutatóval az adott kiscsoport munkáját tudjuk értékelni.

Amennyiben ez a mutatószám alacsony, akkor a csoport hatékonyan és eredményesen tudott működni – azaz betöltötte funkcióját, hiszen csoportokat jellemzően feladatmegoldások javítása érdekében hozunk létre.

Amennyiben ez a mutatószám magas értékeket mutat, az azt jelzi, hogy a csoport valamilyen okból diszfunkcionális volt, azaz nem tudott eredményesen és hatékonyan működni.

Hogy miért nem, ahhoz kaphatunk adalékokat a csoport tagjainak egyéni 1-es mutatószámai összevetéséből.

Ha az egyéni 1-es mutatószámok magasabbak, mint a kiscsoport 4. mutatószáma, akkor a csoport jól dolgozott, érdemes volt csoportban dolgozni, mert a „közös bölcsesség” mindenki számára adott valami pluszt.

Ha az egyéni 1-es mutatószámoknál magasabb a 4. csoport-mutatószám, akkor egy igen sajnálatos dezinformációs folyamat zajlott a csoportban, azaz egy csoporttag túlzottan hatott a csoportra, de a rossz irányba vitte azt, tehát a tagok vezetése helyett „félrevezetésük” tanúi lehettünk.

Ha az egyéni 1-es mutatószámok legjobbjával egyezik meg a 4. számú csoport-mutató, az azt jelzi, hogy a csoport témabeli „szakértője” hatott a csoportra, meghallgatták és elfogadták az érveit, de nem „tettek hozzá”, azaz Ő nem lett gazdagabb a csoportmunka által.

Ha az egyes egyéni 1-es mutatószámok legjobbjánál is alacsonyabb a 4-es csoport-rangszámok összege, akkor kiváló csoportműködés tanúi vagyunk, azaz a szinergia létrejöttét tapasztalhattuk. Ez azt jelenti, hogy a csoport működése és az egyes tagok tudásának megnyilvánulásai annyira inspiratíván hatottak a többi csoporttag gondolkodására, hogy az egyéni tudások nem csupán megnyil-

vánulni, de megsokszorozódni is képesek voltak, tehát a közösség ereje olyan tudást hozott létre, amely egyénileg egyetlen tag birtokában sem volt annak előtte.

5. mutatószám: Σ képviseleti csoport rangsorbeli hely – szakértői rangsorbeli hely

Ez a mutató az egész plénum hatékony és eredményes működését mutatja meg. Amennyiben a képviseleti csoport 5. mutatója alacsonyabb az egyes kiscsoportok 4. számú mutatószámánál, ez azt jelzi, hogy a csoportok együttes működése további javulást eredményezett, azaz a csoportok is szinergikus hatást tudtak elérni. Ez kiváló eredmény.

Amennyiben az 5. mutatószám megegyezik valamelyik csoport 4. számú mutatójával, akkor ez a csoport elsőprő hatékonyságával magával ragadta a többi csoportot, akik követték őt – viszont az össz-szervezet eredményességéhez nem tudtak további hozzájárulást adni.

Amennyiben – s hozzá tehetjük, hogy ez inkább elméleti lehetőség, ám ritkán előfordul – az 5. mutatószám magasabb az egyes csoportok 4. számú mutatójánál, ez olyan debilizáló hatást jelez, mely káros csoporthatások következtében áll csak elő. Ilyen esetben a hatékony működést gátló tényezőket fontos mihamarabb azonosítani.

A gyakorlat maga – s eredményeinek elemzése különösen elérte a várt hatást: **a résztvevők képesek voltak** a „reframing”-re, **saját álláspontjuk relativizálására**, s ezzel a polgármesteri elvárások teljesülése meg is kezdődött.

A továbbiakban a fejlesztési irányok meghatározásán dolgoztunk.

Több módszer segítségével gyűjtöttük be, majd szavazás és megvitatás során összegeztük azokat a fejlesztési irányokat, melyekkel a továbbiakban részletesebben fogunk foglalkozni.

Helyzetelemzés

A továbbiak során a résztvevőkkel mindenekelőtt a helyzetelemzésre fókuszáltunk: **összegyűjtöttük a költségvetés erősségeit és kiemeltük a fejlesztendő területeket.**

Nem terveztük a kérdés szélesítését, így nem végeztünk „teljes” SWOT analízist, a koncentráció miatt a **PMI módszer alkalmazását választottuk.** A másik fő szempontként itt általános szempontokra fókuszáltuk a kérdésfelevést, amely a saját személyes felelősséget nem vette célba, így mindenki nyitottan és stressztől mentesen tudott elgondolkodni a tapasztalható kedvező és kevésbé sikeres részfolyamatokról.

A fejlesztendő területek összegyűjtése és elemzés során rátértünk a **lehetséges legfontosabb fejlesztési irányok megtalálására.** Több csoportos feladat megoldásának eredményeként kaptuk meg a „letisztult” elképzelést, a valóban fontos fejlesztési irányok kijelölését, amelyek mentén a következő tanácsadási alkalmak során dolgozhat a csoport.

A részletes következtetéseket, tartalmi eredményeket a „Tanácsadás: back office (koncepció begyűjtése)” dokumentumban mutatjuk be; az alábbiakban szerepeltetjük a fejlesztési irányok egyszerű összefoglalását, amely megalapozza a fejlesztési koncepció megfogalmazását és a tanácsadási folyamat második fázisának csoportmunkáját.

Összegzett fejlesztési irányok

Az összegzett fejlesztési irányok, amelyekről cselekvési terveket érdemes kidolgoznunk:

Fejlesztési irány	Szavazatok száma
Belső kommunikáció: az önkormányzati intézmények és a hivatal között	5
Pénzügy és az intézmények kapcsolata. Egységes nyilvántartás.	1
Költségvetés nyomon követése	3
Pénzügyi költségvetés kommunikációja	3
Visszacsatolások rendszerszerűvé tétele	4
Egyszerű, egységes kötelezettségvállalási és előirányzat-nyilvántartási főfolyamatok-visszacsatolással, egyeztetéssel (Adatszolgáltatás, tájékoztatási kötelezettségek.)	8
Intézményvezetők érdekeltté tétele a rezsiköltségek csökkentésére	5
„Reggeli kávé a polgármesterrel” intézményének bevezetése	1

A megfogalmazott fejlesztési irányokat a back office tanácsadás során fejlesztési koncepcióba rendeztük, és további egyeztetések során meghatároztuk a tanácsadási folyamat második fázisában elvégzendő tanácsadási tevékenységeket.