

**Tevékenység:**

**Támogatói infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata**

**Indikátor:**

**Intézményirányítási modell**

Feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell felülvizsgálata, javaslatok az átszervezésre

ÁROP-3.A.2-2013

**Taksony Nagyközség Önkormányzata**



## Tartalomjegyzék

Bevezetés .....	3
Helyzetelemzés, helyzetértékelés.....	3
Az intézmény irányítás struktúrája .....	6
A döntési folyamat .....	7
A fejlesztés érdekében megfogalmazott lépések .....	8
Összegzés .....	9
Szervezetfejlesztés – szervezeti tanulás az önkormányzatnál .....	9
Rendszerben gondolkodás .....	10
Csoport tanulása.....	10
Közös vízió .....	10
Mentális modellek.....	10
Személyes ismeretek .....	11
Szervezeti kultúra .....	11

## Bevezetés

Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata tevékenységünk során a résztvevőkkel feltérképeztük a Taksonyi intézményrendszert és annak működését.

Munkánk során rávilágítottunk azokra a rendszer működését befolyásoló tényezőkre, amelyek alapján megfogalmazhatók a hatékonyság érdekében szükséges intézkedések.

Ebben a dokumentumban a Taksonyi intézményirányítási rendszer sajátosságait és a hatékonyság növelés érdekében megfogalmazott javaslatokat mutatjuk be.

## Helyzetelemzés, helyzetértékelés

A résztvevők felvetései, nyilatkozatai alapján az alábbi jelenségek, helyzetek, adottságok jelentenek problémát a Hivatal és az önkormányzati költségvetési szervezetek, gazdasági társaságok vezetőinek vagy munkatársainak. A felvetések nem azt jelzik, hogy a problémás pontok megoldhatatlan feladatot jelentenének, hanem azt, hogy a működésben tapasztalható nehézségek tapasztalataik szerint a felsorolt okok miatt jelentkeznek kisebb-nagyobb gyakorisággal.

### Felvetett problémák

- Az önkormányzat (szervezetének és tevékenységének) átlátása
- Folyton változó keretek között dolgozni és újra tanulni, megszokni a rendszert
- Az önkormányzaton belüli kommunikáció
- Információáramlás a Hivatal és a többi szervezet között
- Az új dolgokkal szembeni ellenállás
- A párhuzamos feladatellátás
- A feladatkiadás pontatlanságai

- A változások közvetítése - információhiány
  - A közös célokért és közös munkáért érzett felelősség hiánya
  - A szaktudás és szakemberek hiánya
- 
- A szűkös pénzügyi erőforrások
  - Az új számviteli rendszer
  - Az önállótlanóság
  - A rövid adatszolgáltatási határidők
  - A nehezen kezelhető ügyfelekkel kapcsolatos problémák
  - A túlszabályozottság
  - A jogszabályi háttér változásai, ellentmondásai
  - Az informatikai problémák, az elérhető adatbázisok pontatlanságai

A résztvevők felvetései, nyilatkozatai alapján az alábbi jelenségek, helyzetek, adottságok jelentik a Polgármesteri Hivatal, valamint az önkormányzati költségvetési szervezetek vagy gazdasági társaságok működésének erősségeit és gyengeségeit, illetve lehetőségeit és veszélyeit:

**Erősségek:**

- Együttműködés
- Szakmai szintű döntések
- Erős vezetés
- Rendszeres, heti/kétheti vezetői értekezletek
- Jobbítási szándék, hatékonyságnövelő átszervezések
- Csapatmunka

### **Gyengeségek:**

- Az átszervezések célja nem ismert
- A döntések előkészítésére nem mindig elegendő az idő
- A szakértelem hiánya
- Túl sok az újdonság és változás
- Rövid határidők
- Párhuzamosságok

### **Lehetőségek:**

- A Hivatalon belüli kommunikáció javítása, szabályozása
- Az információátadás javítása, szabályozása a Hivatal és a költségvetési szervek, gazdálkodó egységek között
- A rendhagyó és fokozott együttműködést igénylő feladatok pontosabb delegálása
- Tennivalók rangsorolása világos prioritási elvek szerint, szakszerűbb feladatkiosztás
- Közös informatikai adatbázis az ügyintézés párhuzamosságainak kiküszöbölésére

### **Veszélyek:**

- A törvényileg szabályozott határidők túllépése az információáramlás zavarai és az együttműködés zavara miatt

Taksony önkormányzatára jellemző, hogy működése alapvetően a törvények keretein belül, szabályosan történik. A napi problémák megoldásához mind a hivatal munkatársai, mind az önkormányzati intézmények vezetői segítséget kapnak a rendszer működése közben.

Ez a működés természetesen erősen igénybe veszi a szereplőket, amelyet részben a felelősség felvállalásából eredő stressz, és a szűkös határidők miatti feszültségből ered. Egy ilyen működési modellben, felmerül a kérdés, hogy minden feladat- és hatáskör tisztázott-e, illetve egy-egy folyamatban hány felelős jelenik meg.

A hivatal működésének szabályozása – amelyet az SZMSZ határoz meg - megfelelő az aktuális törvényi előírásoknak, az új feladatrendszernek:

## **Az intézmény irányítás struktúrája**

### **Taksony Nagyközség Önkormányzata**

- Képviselő testület
- Bizottságok
- Polgármester
- Képviselő testület Hivatala
- Kisebbségi Önkormányzatok
  - Német Nemzetiségi Önkormányzat
  - Cigány Kisebbségi Önkormányzat

### **Polgármesteri Hivatal**

- Jegyző
- Titkárság
- Hatósági Iroda
- Pénzügyi Iroda
- Intézmények
  - Petőfi Sándor Művelődési Ház és Könyvtár
  - Sünivár Bölcsőde
  - Taksonyi Német Nemzetiségi Óvoda

- Egészségügyi intézmények
- Taksony Vezér Német Nemzetiségi Általános Iskola
- Szociális és Gyermejjóléti Szolgálat
- Taksony Településüzemeltető Np. Kft.

## A döntési folyamat

Az alábbiakban a Taksonyi Önkormányzat döntési folyamatát mutatjuk be. Mint általában jellemző a polgármester személye nagymértékben befolyásolja a döntési és végrehajtási folyamatokat. E szerepkör magában hordozza azt, hogy a rendszer fenntartása érdekében visszacsatolási mechanizmusoknak kell működnie.

Az ilyen típusú információáramoltatás és folyamatszervezés a polgármester túlterhelését és információk torzulását eredményezhetné, ha a hivatal személyi állománya nem lenne képes rugalmasan alkalmazkodni a körülményekhez.

A rendezvények során a résztvevőkkel feltártuk, hogy a polgármester a célok eléréséhez szükséges folyamatok tervezését, szervezését nem befolyásolja és teret enged a szakmailag felkészült köztisztviselői kar önállóságának az előzőekben ismertetett kereteken belül.

Fontos lehet a működés fejlesztése érdekében a folyamatok újraszabályozásával és a szerepkörök tisztázásával az, hogy a döntéshozatal folyamata és a döntésekért vállalt felelősség a résztvevők számára átláthatóvá és világossá válik.

Hasznos még felmérni annak a lehetőségét, hogy adott témakörben érdekeltséggel nem rendelkező munkatársak számára biztosítani kell a „távolmaradás” lehetőségét, hogy egyéb szakmai folyamataik ne sérüljenek.

## A fejlesztés érdekében megfogalmazott lépések

A rendezvényen résztvevő munkatársak a gyengeségek csökkentése, és a hatékonyabb működés érdekében közösen próbálták megfogalmazni fejlesztésre vonatkozó javaslataikat, melyek az alábbiak:

- a belső információs rendszer fejlesztése (automatizálni a kiosztott feladatokról történő visszacsatolásokat, meghatározni ezeknek a pontos tartalmi és formai követelményeit, valamint azt a kommunikációs csatornát, melyen keresztül a visszacsatolás különösebb ráfordítás nélkül a jogosultak számára szabadon elérhető,
- a vezetői szintek időgazdálkodásának felülvizsgálata, a felesleges körök és tevékenységek kiszűrése a folyamatokból, a rendszeresen működő spontán értekezletek visszaszorítása, tervezhetőbb feladatellátás.

## Folyamat leírása

- Vezetői egyeztetés keretében célszerű a fejlesztési irányokat meghatározni, melynek keretében rögzítésre kerülnek a pontos tartalmi követelmények és az eljárás rend a feladatok kiosztására és a végrehajtási visszacsatolásokra vonatkozóan.
- Belső dokumentumban (pl. utasításban) rögzíteni kell az eljárásrendet
- Az újraszervezett folyamatot részletesen ismertetni kell a szervezet valamennyi érintett munkatársával, akiket bármilyen módon érinthet a jelentési kötelezettség teljesítése
- Meg kell vizsgálni a jelenleg működő informatikai rendszert, hogy milyen módon tehető alkalmassá arra, hogy a feladatok kiosztása és a végrehajtásról



szóló beszámolási kötelezettség teljesítése akadálytalanul teljesíthető és nyomon követhető legyen

- Meg kell vizsgálni, hogy amennyiben informatikai fejlesztés szükséges úgy, annak költségei milyen forrásból biztosíthatóak

## Összegzés

A résztvevők által tett fejlesztési javaslatok növelhetik a belső működés hatékonyságát, melynek következtében a feladatellátás színvonala is fejlődhet, illetve a munkatársak munkaszervezési körülménye javulhatnak.

A kiváló hivatali apparátussal működő önkormányzat szervezeti rendszere a fejlesztő intézkedések és a tapasztalatokon alapuló folyamatos fejlesztés következtében még hatékonyabbá válhat.

## Szervezetfejlesztés – szervezeti tanulás az önkormányzatnál

Az önkormányzat szervezeti fejlődésének, fejlesztésének alapvető kérdése, hogy a szervezet milyen tanulóképességgel rendelkezik. Folyamatok átvilágítása, elemzése, megváltoztatása, azaz a szervezeti viselkedés, a működés megváltoztatása egyben a szervezetet alkotó emberek viselkedésének megváltoztatását is jelenti.

Úgy gondoljuk, hogy a szervezetek – emberek olyan csoportjai, melyek egy közös cél megvalósítása érdekében jönnek létre – fontos eszközei lehetnek a kérdésekre adott válaszainknak. A szervezeti tanulás olyan módszereket tár fel, melyek segítik a szervezeteket abban, hogy funkciójukat hatékonyan lássák el, tagjaikat pedig abban, hogy a legtöbbet hozzák ki magukból – mind e közben pedig a közszolgáltatáság okán - azt is elősegítik, hogy a világ egy élhetőbb hely legyen.

Jelen munka során a szervezeti tanulás öt alapvető terület (rendszerben gondolkodás, csoport tanulása, közös vízió, mentális modellek, személyes

ismeretek) vizsgálatával foglalkoztunk. Vessünk hát egy közelebbi pillantást a felsorolt öt területre:

**Rendszerben gondolkodás:** az a művészet, hogy a világot a maga egészében tekintjük, és annak a gyakorlata, hogy az egész részei közötti összefüggésekre, kapcsolatokra figyelünk. Ha a valóságot a rendszerben gondolkodás „lencséjén” keresztül vizsgáljuk, képesek leszünk a rendszerrel együtt és nem ellene dolgozni – és így az élet minden területén tartós megoldásokat tudunk kidolgozni makacsnak látszó problémákra. E képesség gyakorlása megtanít minket felismerni a szervezeti viselkedés jellegzetességeit és ezáltal változtani az önkormányzat, hivatal működésén.

**Csoport tanulása** akkor jön létre, amikor egy feladaton együtt dolgozó emberek megtapasztalják az együttműködésnek és a hatékonyságnak az érzését. Amikor a csoport valóban tanul, a csoport mint egész sokkal többre képes, mint az egyes tagok teljesítményének az összegződése.

**Közös vízió** akkor jelenik meg, amikor a szervezet minden tagja számára világos a közös cél, valamennyien őszintén elkötelezettek annak megvalósításában, és mindenki tisztán látja, hogy a szervezet tagjaként miként járulhat hozzá a kitűzött cél eléréséhez. E területhez tartozik, hogy tudjuk, a szervezet tagjai hogyan dolgoznak együtt és tisztában vagyunk azzal, hogy saját egyéni céljaink miként hangolhatók össze a szervezetével.

**Mentális modellek** alatt a világ működésével kapcsolatosan mélyen bennünk élő hitet és feltételezéseket értjük. Ezek a modellek határozzák meg az életben döntéseinket, reakcióinkat egyes eseményekre és azt, hogy hogyan értelmezzük mások viselkedését. E területen felszínre hozzuk és megvizsgáljuk legmélyebb elképzeléseinket és feltételezéseinket és másokat is segítünk ebben.

**Személyes ismeretek** alatt azt az adottságunkat értjük, hogy képesek vagyunk meghatározni, milyen egyéni vonással akarjuk a világot gazdagítani életünkben. Azaz azt, hogy felismerjük egyéni életcélunkat és annak megvalósítási módját.

Az utóbbi évek vizsgálatai során kiderült, hogy az eredményes szervezeti működéshez, az ügyfélbarát hivatal működéséhez a következő tényezőket is fejlesztenünk kell.

**Szervezeti kultúra** az a nehezen megragadható „valami”, ami mindennapi munkánk környezetét, légkörét befolyásolja. Szakmai szempontból a kultúra antropológiai fogalom. A szervezeti tanulás területén viszont azokat az elveket, hiedelmeket, tevékenységeket, rítusokat értjük alatta, amelyek a szervezet „személyiségét” meghatározzák. Szerencsére szervezeteink kultúrája feltérképezhető, ha figyelmesen megvizsgáljuk, hogyan végezzük munkánkat és hogyan bánunk egymással a munkahelyünkön.

A **párbeszéd** a csoport kollektív intelligenciájának megerősítését szolgáló új kommunikációs formákra helyezi a hangsúlyt. E terület számos olyan érdekes eszközt és technikát ajánl, melyek elsőre talán különösnek tűnhetnek, de amelyek a gyakorlatban a hagyományos beszélgetésekből gyakran hiányzó kérdések és meglátások stimulálásával teljesen átalakíthatják kommunikációnkat.

A **vezetés** különösen fontos kérdés a szervezeti tanulás területén. Különösen is fontos az a kérdés, hogy a szervezet különböző szintű vezetői hogyan tudják a szervezet minden egyes alkalmazottjának az adottságait a lehető legteljesebben kibontakoztatni.

A **munka/élet egyensúly** egy másik olyan terület, amely egyre nagyobb hangsúlyt kap a szervezeti tanulásban. Az emberek egyre inkább úgy igyekeznek szervezni a munkájukat, hogy életükben teret hagyjanak más fontos dolgoknak is – a családnak,

közösségnek, önművelésnek, stb. Ugyanakkor az utóbbi évtizedekben a munka és a magánélet közötti határok elmosódtak.

Az előzőekből következik, hogy az a szervezet, amely valóban elkötelezettje a szervezeti tanulásnak lesz képes változtatni működésén, javítani folyamatain, és ez által hatékonyabbá válni.

Taksony Nagyközség Polgármesteri Hivatal intézményirányítási modelljének átvizsgálása és fejlesztése tekintetében az előzőekben taglalt elvek mentén jártunk el, annak érdekében, hogy a kialakított javaslatok gyakorlati alkalmazása esetén segítse a szervezeti működés eredményességét.