



**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

# Szervezetfejlesztési tanulmány a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatal számára

## I. kötet

Készítette: Simeron Consulting Kft.

2009. szeptember

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

# Tartalomjegyzék

1	A megvalósuló szervezetfejlesztési tevékenység háttere .....	4
1.1	Az ÁROP keretében történő szervezetfejlesztés peremfeltételei .....	4
1.1.1	Meghatározott szervezetfejlesztési tevékenységek .....	4
1.1.2	Elszámolási kötelezettség .....	5
1.1.3	Fix határidők .....	6
1.1.4	Teljesítendő követelmények (indikátorok) .....	7
1.1.5	Egyéb esélyegyenlőségi és fenntarthatósági követelmények .....	7
1.2	A szervezetfejlesztési tevékenység célja, eszközei .....	7
1.2.1	A szervezetfejlesztési tevékenység célja .....	7
1.2.2	Az alkalmazott szervezetfejlesztési eszközök .....	8
1.3	Szervezet átalakítási, új szervezet kialakítási, fejlesztési tevékenység célja és alapelvei .....	15
2	A szervezeti diagnózis területei .....	26
2.1	A szervezeti átvilágítás és fejlesztés területei .....	26
2.1.1	Küldetés .....	26
2.1.2	Alapelvek .....	27
2.1.3	Célok .....	27
2.1.4	Emberi erőforrás .....	28
2.1.5	Struktúra, szervezet .....	29
2.1.6	Folyamatok .....	29
2.1.7	Eszközök .....	30
2.2	Ügyfélszolgálati tevékenységek áttekintése .....	30
2.3	Felülvizsgált ügyfélszolgálati folyamatok megjelenítése .....	32
2.3.1	Építéshatósági eljárási folyamat .....	33
2.3.2	Városi gyámhivatal eljárási folyamat .....	36
2.3.3	Okmányirodai eljárási folyamat 1. ....	37
2.3.4	Okmányirodai eljárási folyamat 2. ....	38
3	A Szervezetfejlesztési tanulmány illeszkedése az ÁROP pályázathoz .....	40



## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

3.1	Fejlesztési részterületek.....	41
3.2	Monitoring mutatók.....	44
3.2.1	Felülvizsgált, szervezeten belüli eljárások.....	44

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

# 1 A megvalósuló szervezetfejlesztési tevékenység háttere

A csökkenő állami finanszírozás terhe mellett alapvető érdeke Hajdúnánás Önkormányzatának a takarékos és hatékony munkavégzés, egyre alacsonyabb költségráfordítással, egyre szervezettebb keretek között. Fontos szerepet kap tehát a korszerűsítés, a modernizáció. A változó feltételekhez való alkalmazkodás feltétele egy változást elindító folyamat, mely az életképességet, a működőképes körülményeket hivatott megteremteni.

A „Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban” projekt célja, hogy növelje az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások hatékonyságát és állampolgár-központúságát, javítsa a Hivatal szakmai munkájának minőségét, olyan tevékenységek megvalósításával, melyen keresztül a projekt résztvevői és az eredmény hasznélvezői számára is kézzelfogható lesz az új szervezési- működési kultúra kialakulása, a jó gazda szemlélet erősödése.

## 1.1 Az ÁROP keretében történő szervezetfejlesztés peremfeltételei

Az Államreform Operatív Program keretében megjelent „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” címet viselő pályázati kiírás lehetőséget teremtett Hajdúnánás önkormányzatának arra, hogy ehhez a változást elindító folyamathoz Európai Unió forrásra pályázzon.

A pályázatot elbíráló bizottság az összeállított projekt tervet megvalósításra, illetve támogatásra alkalmasnak találta. Abból, hogy a jelen szervezetfejlesztési tevékenység az ÁROP pályázat megvalósítása keretében folyik, adódnak olyan fontos peremfeltételek, amelyek lényeges szempontokat jelentenek a szervezetfejlesztési munka megvalósítása során.

### 1.1.1 Meghatározott szervezetfejlesztési tevékenységek

A szervezetfejlesztési munka megvalósítása során adottak a tevékenységek, amelyekre sor kerül, ezek a munka során nem változnak.

Jelen esetben a szervezetfejlesztési munka során az alábbi területek kerülnek lefedésre:

- 1.b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

- 1.c) ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)
- 1.d) rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása
- 1.e) a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása
- 1.f) a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése
- 1.h) az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe
- 1.k) szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése
- 1.l) a projekt szemlélet megerősítése
- 2.d) a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata
- 2.e) új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása
- 2.h) pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása
- 3.a) szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére
- 3.b) a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa
- 3.c) partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba
- 3.d) szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére

### 1.1.2 Elszámolási kötelezettség

A szervezetfejlesztési munka során szem előtt kell tartani az elszámolási kötelezettségeket, vagyis nemcsak a munka végzése, hanem a szükséges elszámolási dokumentációk előállítására is kiemelt figyelmet kell kapjon. Ennek megvalósítását támogatja a projekt keretében történő munkavégzés.

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

### 1.1.3 Fix határidők

A projekt tevékenységeket adott határidőkre kell teljesíteni, ettől eltérni nem lehet. Peremfeltételként érvényesül, hogy a megtervezett és vállalt határidőkön belül kell végrehajtani az egyes szervezetfejlesztési elemeket.

A szervezetfejlesztési tevékenységekhez tartozó határidők az alábbiak.

1. Csapatépítő tréning a hivatal munkatársainak - 2009. július
2. Személyes vezetőfejlesztés (coaching) jegyző, aljegyző számára - 2009. július-december
3. Projekt indító workshop, projekt ismertetés - 2009. július
4. Ügyfélkezelés tréning 39 fő számára (1 nap) - 2009. augusztus-szeptember
5. Stressz kezelés és kiegésző megelőzése tréning 39 fő számára (1 nap) - 2009. augusztus-szeptember
6. Szervezetfejlesztési tanulmány készítése
  - a) Ügyfélszolgálati folyamatok áttekintése, megjelenítése és dokumentálása - 2009. július-szeptember
  - b) Új ügyfélszolgálati folyamatok megtervezése, dokumentálása - 2009. július-december
7. Kommunikáció támogatása a lakossággal, civil és vállalkozói szférával, intézményekkel - 2009. július - 2010. május
8. Partnerségi tanácsadás - 2009. július - 2010. május
9. Közigazgatási teljesítmény értékelés workshop 6 fő számára - 2009. október-november
10. Ügyfélkezelés workshop
  - a) I.-es workshop - 2009. november
  - b) II.-es workshop - 2010. március
11. Költségvetési gazdálkodási tanulmány készítése - 2010. január-március
12. Projekt záró workshop - 2010. május

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

### 1.1.4 Teljesítendő követelmények (indikátorok)

Az ÁROP pályázat keretében a vállalt tevékenységek megvalósulását indikátorok jelzik. Peremfeltételként jelenik meg ebből adódóan az ÁROP szervezetfejlesztési projektben, hogy ezen indikátorok teljesülése az egyes szervezetfejlesztési elemek megvalósításával egyértelműen biztosított legyen.

### 1.1.5 Egyéb esélyegyenlőségi és fenntarthatósági követelmények

Az ÁROP pályázat keretében esélyegyenlőségi, környezeti és társadalmi fenntarthatósági követelmények vállalása is megtörtént. A szervezetfejlesztési tevékenységet ennek megfelelően ezekkel összhangban szükséges megvalósítani.

## 1.2 A szervezetfejlesztési tevékenység célja, eszközei

### 1.2.1 A szervezetfejlesztési tevékenység célja

A szervezetfejlesztési tevékenység célja érzékelhető és várható működési problémák kezelése annak érdekében, hogy a Polgármesteri Hivatal változó körülmények között is el tudja érni meglévő és újonnan megfogalmazódó célkitűzéseit, és a szervezeti struktúra hosszú távon is alkalmas legyen a kihívásokra való megfelelő reagálásra.

Az ÁROP szervezetfejlesztési projekt három területen járul hozzá a szervezet céljaihoz, és megújulási, fejlődési terveinek eléréséhez.

1. Erősíti a stratégiai menedzsment gondolkodást, az eredményességi szemlélet kialakulását és a jó gazda hozzáállást a szervezet életében.

Kapcsolódó tevékenységek:

- Személyes vezetőfejlesztés (coaching) (12 alkalom 2 fő részére)
- Költségvetési gazdálkodási tanulmány készítése (1 db tanulmány)
- Szervezetfejlesztési tanulmány készítése (1 db tanulmány)
- Közigazgatási teljesítményértékelés (1 db workshop)
- CompLEX DVD jogtár felhasználói körének bővítése

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

2. Segíti az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának módját, javítja a Hivatal dolgozóinak hatékonyságát, hozzájárul a stressztűrő és konfliktusmegoldó képességek javításához.

Kapcsolódó tevékenységek:

- Csapatépítő tréning tartása a Hivatal munkatársainak (1 nap/60fő)
- Ügyfélkezelés tréning (1 nap/39 fő)
- Stresszkezelés és a kiegész megelőzése tréning (1 nap/39 fő)
- Ügyfélkezelés workshop (2 workshop/39 fő)

3. Fejleszti a lakosság, a civil szervezetek és vállalkozások felé való információáramlás, információcsere lehetőségét, hogy visszacsatolások minél hatékonyabban beépülhessenek a szervezet stratégiai gondolkodásába.

Kapcsolódó tevékenységek:

- Hírlevél szoftver beszerzés, bevezetés (1 db szoftver)
- Költségvetési, gazdálkodási tanulmány megállapításainak, javaslatainak megvalósítása
- Kommunikáció támogatása a lakossággal, civil és vállalkozói szférával, intézményekkel
- Partnerségi tanácsadás, partnerségi workshop

### 1.2.2 Az alkalmazott szervezetfejlesztési eszközök

Az ÁROP Szervezetfejlesztési projekt keretében lehetőség van a szervezetfejlesztési eszközök széles tárházának alkalmazására mindezen célok elérése érdekében. A célkitűzések és az érzékelt problémák határozták meg a kiválasztott szervezetfejlesztési eszközöket, amelyek az alábbiak:

- Csapatépítés
- Coaching a vezetők számára
- Képzések
- Tanulmányok készítése
- Szakterületekhez kapcsolódó tanácsadás



## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

- Folyamatok újragondolása
- valamint az ezeknek keret adó projekt, és illeszkedő belső, valamint külső kommunikáció

### A. *Csapatépítés*

A csapatépítés megvalósításához helyszínválasztásnál a cél egy olyan hely megtalálása volt, ahol a közösség a megszokottól eltérő környezetben tölthet el egy teljes napot. Szarvaskőn, az Öko-Park Campingben történt ez meg, 2009. július 1-én, gyakorlatilag a teljes hivatali állomány részvételével. Meghívásra kerültek a GYES-en, GYED-en lévő dolgozók is.

A nap programja úgy került összeállításra, hogy nemtől, kortól, fizikai állapottól és érdeklődési körtől függetlenül mindenki számára lehetővé tegye az aktív részvételt. Az együttlét, a közös élmények szerzése meghatározó célként szerepelt.

Nem hagyományos csapatépítő tevékenységek valósultak meg. A nap gerincét a dramatikus elemekre épülő csapatépítő tréninggyakorlatok alkották. E tevékenységek során különösen jó lehetőség adódik arra, hogy a munkatársak olyan tulajdonságai, készségei és képességei (hobbi, kreativitás, humor, előadói készségek, játékkedv, élettapasztalat, empátia stb.) is felszínre kerüljenek, amelyekre a hétköznapi életben nem vagy csak ritkán adódik lehetőség.

A gyakorlatok legfőbb erénye talán az, hogy a játék idejére lényegtelené törpülnek a bevett státuszok, megszűnik a hierarchia.

A Hivatal dolgozóival nagyon hatékonyan és nagy lépésekben lehetett előrehaladni az ön- és társismeret útján, bonyolultabb, „haladó” gyakorlatokat, komplex dramatikus elemekre épülő szituációs játékokat is lehetett játszani.

A nagy létszámra való tekintettel (több, mint 60 fő) a játékok során két nagy csoportban dolgoztak a résztvevők. A csoportok sorsolással kerültek kialakításra. A többi tevékenység során azonban szabadon választhattak társakat.

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

A visszajelzések alapján talán egyértelműen megvalósult, hogy ez a nap is hozzájárult ahhoz, hogy a Hivatal munkatársai a korábbinál is hatékonyabban tudnak együttműködni közös céljaik elérése érdekében.

### **B. Projektindító workshop**

Két, fél napos projektindító workshop során történt meg a projekt indítása, 2009. július 15.-én.

Egy fél napos workshop során a projektagok (5 fő) a projekt működés szabályait, sikerkritériumokat határozták meg, állították elő tanácsadói segítséggel.

Az ezt követő fél napos általános képzés keretében a projekt által érintett 15 fő tájékoztatást kapott, bevonásra került szituációs képzés által, amikor is csoportmunkák során kerültek feltárára a projekttel kapcsolatos kockázati tényezők, azok megelőzésének és kezelésének módja, valamint a projekt belső és külső kommunikációs tevékenységei, résztvevői, célja, kommunikációs mátrixba foglalva.

A projektindító workshopok eredményeképpen előállt a ÁROP Szervezetfejlesztési projekt alapidokumentumaként szolgáló Projekt Alapító Dokumentum (PAD).

### **C. Személyes vezetőfejlesztés (coaching)**

A Szervezetfejlesztési projekt során sor kerül a jegyző és az aljegyző számára 12 alkalmas coaching nyújtására, amelyből első lépcsőben 8 alkalom került megvalósításra. A coaching alkalmak másfél óra időtartamúak, és jellemzően kéthetente kerül sor rájuk, előre egyeztetett időpontban.

A coaching alkalmak során megfogalmazásra kerültek a kiindulási helyzet, az elérendő cél, és az azokhoz vezető megoldások feltárása, kipróbálása.

Az alkalmazott módszertan a DIADAL (Diagnózis, Iránykijelölés, Alternatívák meghatározása, Döntés, Alkalmazás, Lezárás).

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

A coaching során alkalmazásra került eszközök: non-direktív kommunikáció; helyzetfeltárássra és célkijelölésre: régi ház/új ház technika, mercedes szimbólum, kreatív írás, értő hallgatás, montázs készítés.

Alternatívák meghatározására alkalmazott eszközök: kreatív írás, pro-kontra analízis.

A coaching jelentősége a Szervezetfejlesztési projektben kiemelkedő, hiszen ezáltal kerülhet meghatározásra, hogy milyen - jellemzően automatikusan alkalmazásra kerülő - szabályok, működésmódok határozzák meg a feladatok kiosztását, számonkérését, az időgazdálkodást, kommunikációt. Az ezeken a területeken való új célok kitűzése, megoldási lehetőségek feltárása és kipróbálása alapvető, meghatározó változásokat jelenthet a Hivatalon belüli együttműködésben, a koordinációs funkciók színvonalának növelésében.

### ***D. Partnerségi tanácsadás***

A partnerségi tanácsadás során sor kerül a Hivatal munkatársai számára szakértői tanácsadás nyújtására; partnerségi workshop megvalósítására.

Megvalósul az intézményekkel, a civil és vállalkozói szférával való partnerségi kapcsolatépítés módjának és eszközeinek meghatározása, bevonva a partnereket az együttműködés formáinak meghatározásába. Megtörténik a lakossággal, a civil, a vállalkozói szférával és az intézményekkel való partnerség formáinak újragondolása.

A partnerségi tanácsadás első elemeként megvalósult a rendelkezésre állás biztosítása a szakértői tanácsadásra.

### ***E. Szervezetfejlesztési tanulmány***

A Szervezetfejlesztési tanulmány két kötetből áll majd. Jelen dokumentum az I. kötet.

Az első kötet jellemzően a Szervezetfejlesztési projekt struktúrájának áttekintésére, valamint az ügyfélszolgálat kapcsán a jelenlegi helyzet feltárássra szolgál. 4 fő fejezetben kerül ez áttekintésre.

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

### ***F. Képzések (Ügyfélkezelés tréning, Stresszkezelés és a kiegészítő megelőzés tréning)***

A projekt keretében sor került a Hivatal dolgozói kompetenciájának fejlesztésére is, a definiált kulcsterületek vonatkozásában, összhangban érzékelt és várható működési problémákkal.

Az egyik megvalósított képzés az Ügyfélkezelés tréning, melynek során 1 napos képzésben részesült 39 fő, 3 csoportban.

Az Ügyfélkezelés tréning meghatározó elemei voltak az alábbiak:

- Helyzetgyakorlatok
- Részvevők saját ügyfélkezelési stílusának elemzése
- Külső visszajelzés segítségével az ügyfélorientált szemléletmód napi szintű alkalmazásának elősegítése.

A képzés során elért cél volt:

- Az ügyfélkezelés jelentőségének felismerése
- Az ügyfélkommunikáció eszközeinek fejlesztése
- A résztvevők személyes ügyfélkezelési képességeinek fejlesztése - erősségek és gyengeségek feltárása
- Kritikusabb ügyintézési helyzetek kezeléséhez szükséges technikák megismerése és gyakorlása.

A képzés során lefedett területek:

- Saját elvárásaink különböző szolgáltatókkal szemben
- Az elvárások megfelelő teljesítésének jelentősége
- A személyes kapcsolat szerepe az ügyfélkezelésben
- Az ügyfél elégedettségének kritériumai
- Viselkedési stílusok és hatásuk az ügyfélkapcsolatra
- Amit az ügyfelek értékelnek: a „hogyan igen” hozzáállás
- Kommunikáció az ügyféllel

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

- Alkalmazkodás az ügyfél egyéni elvárásaihoz
- Nehéz helyzetek kezelése

A Stresszkezelés és a kiégés megelőzése tréning során 39 fő, 3 csoportban részesült a képzésben, 1 napos időtartamban.

A Stresszkezelés tréning meghatározó elemei az alábbiak voltak:

- A résztvevőkkel a saját stressz-kezelési módszereinek erős és gyenge oldalainak megismertetése
- Helyzetgyakorlatok révén a stressz jeleinek felismerésének és kezelésének használható technikáinak elsajátítása

A képzés megvalósult célja volt:

A résztvevők

- ismerjék meg stressz kialakulásának folyamatát, okait és hatásait,
- tanulják meg idejében észlelni a stressz figyelmeztető jeleit,
- sajátítsák el a stressz hatékony kezelésében használható eszközöket és módszereket.
- ismerjék fel az agresszív, a szubmisszív és az asszertív viselkedésmódokat azok jellemző vonásai alapján, és legyenek képesek a leghatékonyabb módon válaszolni rájuk,
- sajátítsák el azokat az eszközöket, amelyek segítségével képesek lesznek hatékonyan kezelni mindennapi stressz-állapotaikat,
- ismerjék meg és tudatosítsák a kiégés korai tüneteit, legyenek képesek ezek időben történő felismerésére és a megfelelő intézkedések megtételére.

A képzés során lefedett területek:

- A stressz-állapot fogalma, hatása, okai és jellegzetességei
- Hogyan ismerhető fel idejében a stressz?
- Pozitív és negatív stressz
- A stressz kiváltó tényezői
- A stressz rövid és hosszú távú hatásai

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

- Személyre-szóló stressz-analízis és az eredmények értelmezése
- Az önismeret és stressz kapcsolata
- A saját érzelmeink kezelése
- Megküzdési modellek
- Az asszertív viselkedés kulcselemei - miben különbözik az asszertív, az agresszív és az alárendelt magatartásforma
- Az agresszív, az alárendelt és a manipulatív viselkedéses megnyilvánulások gyors felismerése
- Az együttműködésre alkalmas környezet megteremtése
- Az asszertív válaszok hatása a nem asszertív viselkedésre
- A támadó viselkedés stressz-hatásainak felismerése
- A destruktív kritikák hatása és kivédésének módszerei
- Az agresszív viselkedés kezelésének és csillapításának módszerei
- A kiégés (burn-out szindróma) okai és kialakulásának mechanizmusa
- A kiégés előjelei és tünetei

### **G. Kommunikációs tanácsadás**

Ezen tevékenységcsoport kapcsán a kommunikációs módok, folyamatok újragondolása történik meg.

A Polgármesteri Hivatal dolgozóinak közreműködésével összegyűjtésre és újragondolásra került a jelenleg alkalmazott kommunikációs formák a lakosság, a civil és vállalkozói szféra, valamint az intézményekkel való hivatali együttműködés kapcsán.

Áttekintésre került a kommunikáció módja, célja, meghatározásra kerültek a kommunikációt végző személyek/csoportok. Megvizsgálásra kerültek a kommunikáció témája, tartalma és időzítése. A felmérés eredményei kommunikációs mátrixban kerültek összefoglalásra.

A Szervezetfejlesztési projekt során a későbbiekben megtörténik még:

- Az aktuális helyzetből kiindulva új kommunikációs módok, folyamatok meghatározása és kidolgozása, ill. a jelenlegi eszközök hatékonyságának

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg elemzése. A partnerekkel, civil és vállalkozói szférával, lakossággal való kommunikációs módok, folyamatok újragondolásának célja a tájékoztatás további javítása, informálás a döntésekről, a nyilvánosság erősítése.

- Az intézményekkel való információcsere új kapcsolati módjainak bevezetése, működésének támogatása, illetve a meglévő folyamatokba való beillesztése. Mindez abból a célból, hogy a Hivatal működésébe beépülhessenek a visszacsatolások.
- A Költségvetési gazdálkodási tanulmány megállapításainak, javaslatainak megvalósítása az intézményekkel való kommunikációban.

### 1.3 Szervezet átalakítási, új szervezet kialakítási, fejlesztési tevékenység célja és alapelvei

A Polgármesteri Hivatal működési keretei szabályozottak, a minőségirányítási rendszerben leírtak, dokumentáltak.

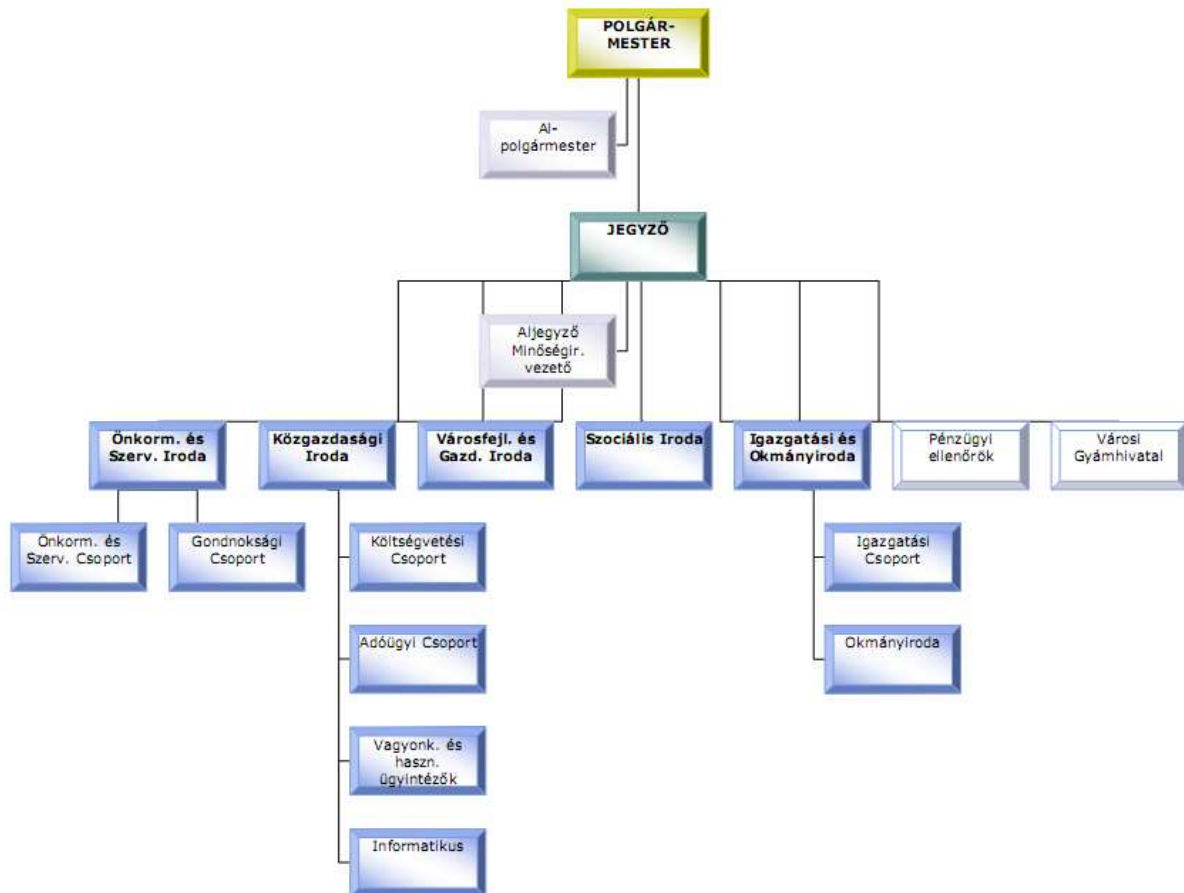
A Minőségirányítási Kézikönyv és a hozzá kapcsolódó eljárások karbantartottak és aktuálisan követik azokat a szervezeti és jogi változásokat, melyek elengedhetetlenek a szabályozott hivatali működés során.

A felülvizsgálat alapján megállapítottuk, hogy a belső auditok rendszere alapján a folyamatok HR és szabályozási környezete ellenőrzött és a jegyző által irányítottan folyamatos, egyenletes minőségben működik.

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg  
A jelenlegi szervezeti működést az alábbi szervezeti ábra mutatja be:



A fenti szervezet működését az alábbi folyamatleírások szabályozák:

- Önkormányzati és Szervezési Iroda folyamatainak szabályozása
- Közigazdasági Iroda folyamatainak szabályozása
- Városfejlesztési és Gazdálkodási Iroda folyamatainak szabályozása
- Szociális Iroda folyamatainak szabályozása
- Igazgatási és Okmányiroda folyamatainak szabályozása
- Revizor által ellátott ellenőrzés folyamatainak szabályozása
- Városi Gyámhivatal folyamatainak szabályozása





## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg. Részletesen a minőségirányítási rendszerdokumentumban megtekinthetőek és ellenőrizhetőek az egyes hivatali funkciók horizontális és vertikális folyamatai.

Az Államreform Operatív Program keretében a pályázatban megfogalmazott részszempontok figyelembe vételével tanácsadóink a Polgármesteri Hivatal működését és tevékenységüket leíró dokumentumokat bekérte és áttekintette.

A felülvizsgált dokumentumok a következők voltak:

*Szervezeti és Működési Szabályzat*

*Munkaköri leírások*

*Ügyrend*

*Minőségirányítási Kézikönyv*

*Közbeszerzési Szabályzat*

*Minőségirányítási Eljárások*

A dokumentumok felülvizsgálata alapján megállapítható, hogy aktualizáltak, tartalmukban, szerkezetükben a jogi és szakmai követelményeknek megfelelően szerkesztettek, strukturáltak. Kiemelkedő hiányosságot nem találtunk. Továbbfejlesztési irányként jelölhető ki, hogy az általunk eddig felülvizsgált önkormányzatoknál pozitív gyakorlati mintaként definiált, hogy az egyes szabályzatok borító címlapjának felülbélyegzésével vagy adattartalmi táblázat kitöltésével jelzik a felülvizsgálat tényét, dátumát, a felülvizsgáló nevét és a várható következő felülvizsgálat dátumát. Ez a dokumentált folyamat - hasonlóan, mint a minőségirányítási rendszer dokumentációi - biztosítja, hogy a szabályzati rész folyamatos karbantartása évenkénti rendszerességgel kijelölt személyekhez kötődően megvalósuljon.

Javasoljuk, hogy a felülvizsgált szabályzatok a hivatal „**belső vezetői üzenő felületén**” történő elhelyezést követően visszavezethető módon tartalmazzák a felülvizsgálatok és a módosítások idejét is. Ezen az üzenő felületen aktuális hivatali hírek is megjelenhetnének, mint pl. a személyi hírek, értekezletek jegyzőkönyvei, „kinek született unokája?”, stb. A hatályos szabályzat mellett az előző időszakra

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg. A projekt célja az érvényes verziót is célszerű fenntartani, hogy nyomon követhetőek legyenek a változtatási folyamatok.

A dokumentumok felülvizsgálatából leszűrhető tapasztalat még, hogy a Hivatal tevékenységébe helyes módon integrálódott a jogszabályi megfeleléssel kapcsolatos működés.

További javaslatunk a belső honlapon a mindenkori munkaköri leírások tárolása, melyhez való hozzáférés azonban korlátozott, néző funkcióban az érintettnek és a felette álló vezetőnek lenne hozzáférése, módosító funkcióval pedig a személyügyi referens rendelkezne. Ez segítené a hatályosság fenntartását, a kolléga részéről is jobban felmerülne a javítási javaslat.

A megismerési és dokumentum-áttekintési szakaszban a munkanap-fényképezés és dokumentáció-elemzés segítségével képet kaptunk az ügyintézői és ügykezelői területek munkavégzéséről.

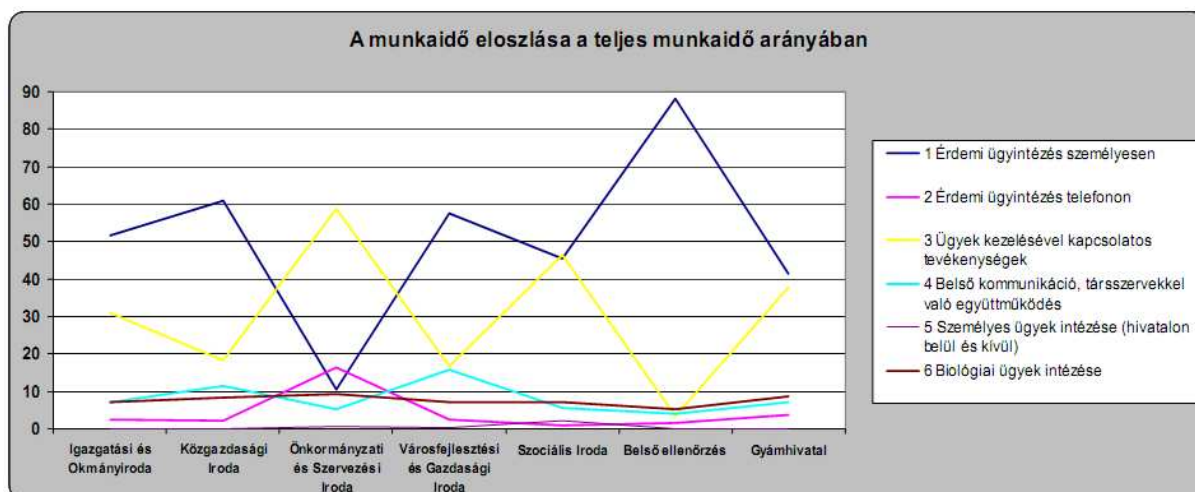
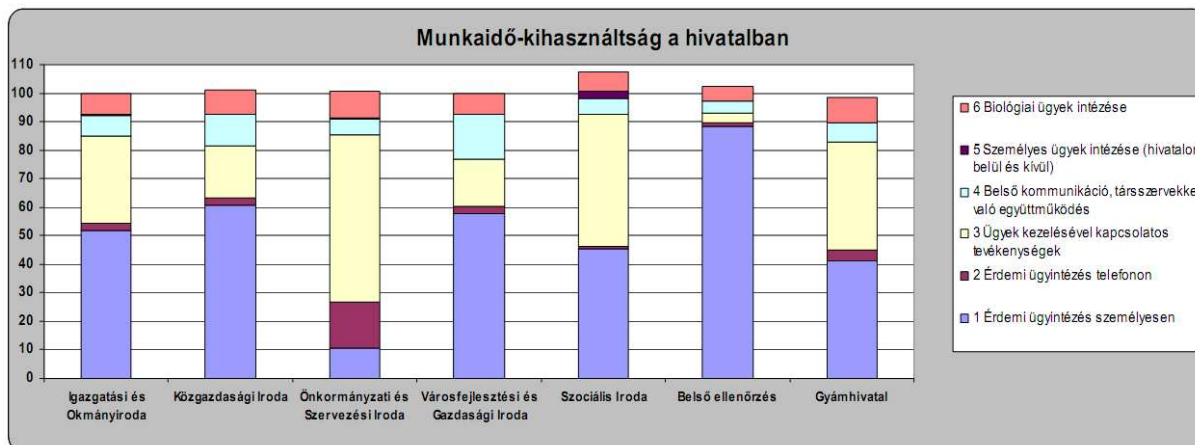
A hivatalt vezető jegyző kijelölte a munkanap-fényképezésbe bevonásra kerülő munkatársakat az alábbi táblázat szerint:

Szervezeti egység	Összesen [Fő]	Férfi [Fő]	Nő [Fő]
1. Igazgatási és Okmányiroda	6	1	5
2- Közgazdasági Iroda	6	-	6
3. Önkormányzati és Szervezési Iroda	6	-	6
4. Városfejlesztési és Gazdasági Iroda	6	3	3
5. Szociális Iroda	5	1	4
6. Belső ellenőrzés	1	1	-
7. Városi Gyámhivatal	2	-	2
<b>Összesen</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>26</b>

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg. A teljes munkaidő-alap felülvizsgálatát tanácsadóink a dokumentumok segítségével elvégezték és az alábbi összesítéseket készítették el:



A kapott értékekből megállapítható, hogy a teljes munkaidőt vizsgálva a munkaidő-kihasználtság a hivatalban - a vizsgált időszakban - **ÁTLAGOSAN 99,7% és 107,6%** között alakult.

A munkaidőalap-kihasználtsága a Hivatali átlagtól (101,9%) a

- ↓ Igazgatási és Okmányirodánál 2,2% százalékkal lefelé (99,7%),
- ↓ Közgazdasági Irodánál 0,8% százalékkal lefelé (101,1%),
- ↓ Önkormányzati és Szervezési Irodánál 1,2% százalékkal lefelé (100,7),

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

- ↓ Városfejlesztési és Gazdasági Iroda esetében 1,9% százalékkal lefelé (100%),
- ↑ Szociális Iroda esetében 5,7% százalékkal felfelé (107,6%),
- ↑ Belső ellenőrzés esetében 0,4% százalékkal felfelé (102,3%),
- ↑ Gyámhivatal esetében 0,3% százalékkal felfelé (102,2%), tért el.

(A grafikonok alapjául szolgáló táblázat adatait a 3. sz. melléklet tartalmazza.)

A diagramok és a kapott értékek vizsgálata során az alábbi megállapításokat tesszük:

- a **személyes** - érdemi - ügyintézés, ügyfélfogadás a hivatal szervezeti egységeinél igen magas szórást mutat. Míg az Okmányiroda ezen a területen meglehetősen alacsony (10,6%) értékeket hoz, addig a Gyámhivatal, a Szociális Iroda, az Igazgatási és Okmányiroda, a Városfejlesztési és Gazdasági Iroda és Közgazdasági Iroda munkaidejük körülbelül felében (45,4%-60%) személyes ügyintézését folytatnak. Kiemelkedően magas a Belső Ellenőrzés értéke (88,3%) Ebből természetesen messzemenő következtetéseket levonni nem tudunk. Az irodák eltérő tevékenységéből adódik a nagyfokú eltérés. A szórás értéke: 23,43.
- A **telefonon** folytatott ügyintézés a vizsgált időszakban **kifejezetten alacsony** értékeket mutat (átlagosan 4,3%), ami abból (is) adódik, hogy a kitöltött adatlapokon a telefonálás ritkán került feltüntetésre, mint elkülöníthető tevékenység. Jellemzőbb volt, hogy a munkatársak a személyes, illetve ügykezelési tevékenységüket szakították meg 2-5 percre és szerezték be a munkájukhoz szükséges információt, illetve nyújtottak tájékoztatást telefonon. A legmagasabb érték 16,3% az

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

Önkormányzati és Szervezési Irodánál jelentkezett, ennél a szervezeti egységnél alkalmaznak telefonközpontos kollégát.

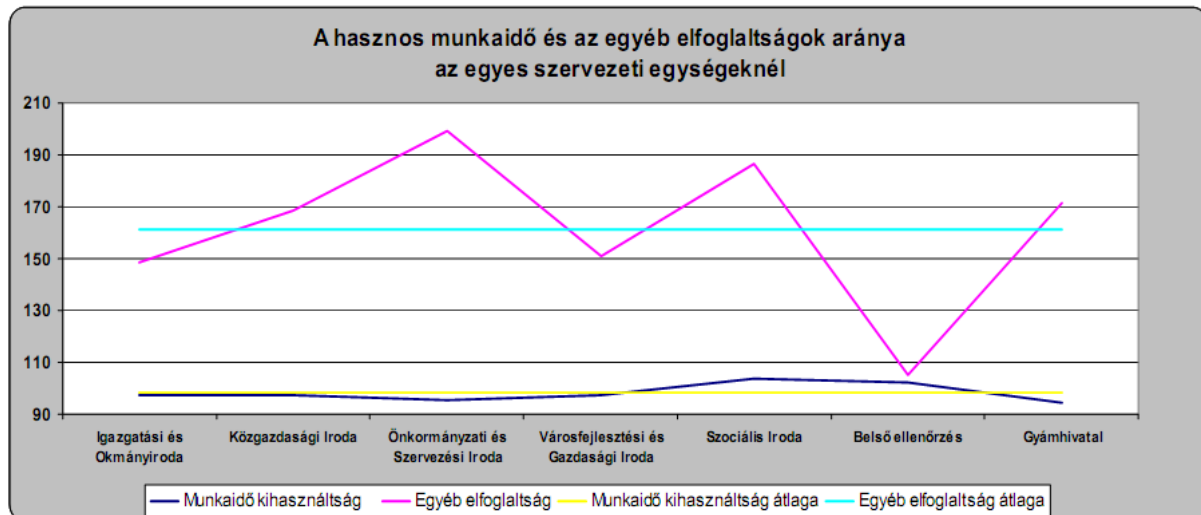
- Az **ügykezelési tevékenységek** körébe meglehetősen sok feladat teljesítése beletartozik, ezt a tényt támasztja alá, hogy a legmagasabb érték az Önkormányzati és Szervezési Iroda esetén kimutatható 58,7%, míg a legalacsonyabb értéket a Belső Ellenőrzés 3,3%-os mutatója jelenti (ez utóbbinál a már korábban kiemelt személyes ügyintézés dominál). Az átlagos szórás 19,06.
- A **belső kommunikáció**, megbeszélések, személyes egyeztetések időtartama a teljes munkaidőhöz viszonyítottn 4% és 15,7% közötti értékeket mutat (átlagosan 8%-ot). A munkatársak nagyon eltérő számadatokat jelöltek meg ennél a kategóriánál, sok esetben nem töltöttek időt belső kommunikációval, de előfordult a napi 240 perc is.
- A **személyes ügyek** intézésére fordított idő alacsony értékeket mutat és konstansnak tekinthető a hivatali szervezeti egységek tekintetében (0,5%), csakúgy, mint a **biológiai ügyekre** fordított idő (7,6%). Együttesen az egyéb elfoglaltságok (személyes és biológiai ügyek) aránya a teljes munkaidőhöz viszonyítottn átlagosan 8,1%.

Egy másik megközelítésben összevontan kezeltük a személyes és biológiai ügyek intézésére fordított ún. „egyéb elfoglaltságokat”. Itt 100%-nak tekintettük a hasznos munkaidő-kihasználtság tekintetében a heti 2280 percet, illetve egyéb elfoglaltság tekintetében a 120 percet.

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg. A kapott értékek alapján a szervezeti egységek hasznos munkaidő-alap kihasználása az alábbiak szerint alakul:



A grafikonon jól látható, hogy míg a hasznos munkaidő kihasználtsága valamennyi iroda esetében közel azonos arányok között mozog és kiegyenlített (94,5% - 103,4%), addig a rendelkezésre álló munkaközi szünet felhasználása erősen szélsőséges értékeket mutat (105% - 199,2% között). A legkevésbé lépi túl a heti 120 perces limitet a Belső ellenőrzés, míg a Szociális Iroda és az Önkormányzati és Szervezési Iroda munkatársai „egyéb elfoglaltságai” relatíve magas értékeket mutatnak.

Megállapítjuk azonban, hogy - amint azt az előzőekben már bemutatott 101,9%-os munkaidő-alap-kihasználtsági mutató jelzi - a munkatársak munkaidőn kívüli túlórával kompenzálják a munkaközi szünetek „túllépését”, ezért a vizsgált időszak mutatószámai kifejezetten jó értékeket mutatnak.

A fentiek alapján a hivatal teljes szervezetében alapvetően „kicentizett” a szakember-ellátottság, így kérdéses, hogy az elkövetkező időszak feladatterhelését minőségromlás nélkül képes-e a Hivatal szervezete végrehajtani.



## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg. Az ügyiratstatisztika igazolja, hogy az iktatott dokumentumok mennyisége az egyes szervezeti egységeken alkalmazott szakemberek és közmunkások adminisztrációs segítségével sem dolgozható fel egyenletes minőségben, különösképpen azokban a csúcsideőszakokban, amelyek minden szervezeti egységnél más időpontban, de rendszeresen jelen van az éves munkarend során.

Vizsgáltuk és elemeztük a szervezet működési hatékonysága tekintetében a leterheltség okait és megjelenését. Megállapítható, hogy alapvetően túlszűfolt időszakok és napok jellemzőek, ezért a terhelés nem egyenletes. Törekedni kellene a kutatás adatai alapján arra, hogy olyan közcélú „segítőket” kapjon a hivatal, akikre nemcsak a tanítás idejét kell ráfordítani, mint befektetést, hanem a végén megjelennek a haszon oldalon is, tehát tudnak és akarnak dolgozni az önkormányzat hivatalában.

Az ellenőrzési folyamatok szervezeten belüli elemei sorában a legerősebb a belső audit és a független külső tanúsítói felülvizsgálat. Az említési gyakoriságban megjelenik az ÁSZ, mint ellenőrző hatóság, de hatása és eredménye a teljes hivatali szervezeten belül - a munkatársak említése alapján - sokkal kisebb, mint a minőségirányítási rendszerhez kötődő két felülvizsgálati formának.

Érdekesekek és megosztottak a szervezeti egységek tevékenységének rendszeres értékelésével kapcsolatos vélemények. Többségében a „nem” válasszal értenek egyet a megkérdezettek, azaz nem történik rendszeres értékelés a szervezet működésére vonatkozóan. Ez leginkább a szakmai ellenőrzéseket fedi le, mivel a folyamat értékelés tekintetében elfogadják a belső auditokat és a független tanúsítói auditokat.

Értékeltek és vizsgáltak a szervezeten belül a stratégiai célokkal kapcsolatos ismertséget, elfogadottságot. A válaszadók több mint fele jelezte, hogy nem ismer

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg stratégiai célokat a polgármesteri hivatal működésével kapcsolatban, de lehet, hogy léteznek, csak erről őt nem tájékoztatták.

A munkanap-fényképezés, a dokumentáció-elemzés, valamint a vezetői kör információs adatlapjainak elemzése alapján megállapítjuk, hogy a jelenlegi működés szervezeti kereteinek változtatására rövid távon valószínűleg szükség lesz. Javasoljuk felülvizsgálni a Szociális Iroda önállóságának kérdéskörét, valamint a vagyongazdálkodási ügyintéző költségvetési csoportba történő áthelyezését. Ezen javaslatokat a későbbiekben részletesebb elemzéssel kell előkészíteni.

Ebben első lépésként az ÁROP pályázat 1. fő fejezetében megfogalmazott részszempontok teljesítése sok tekintetben megoldást és „gyógyírt” jelent, de nem szabad elfelejteni, hogy csak abban az esetben jelentkeznek a pozitív hatások, ha azok a folyamatokon keresztül a napi gyakorlatba beépülnek.

A vizsgálati folyamatunk szervezetelemzési szakasza feltárt néhány olyan **fejlesztési irányt**, melyet javaslunk az ÁROP projekt keretében cselekvési program szintjén feldolgozni és a lehetőségekhez mérten megoldani.

- Felül kell vizsgálni a képzéseket, s ha lehet, növelni kell a képzések számát a pénzügyi lehetőségek függvényében.
- Az alkalmazott szoftverek egységesítését meg kell oldani.
- Törekedni kellene az elektronikus adóbevallási rendszer kiépítésére.
- Ki kell alakítani az elektronikus ügyintézés lehetőségét.
- Meg kell oldani a személyek és munkakörök mobilitásának kérdését (feladatok, munkakörök szervezeten belüli átcsoportosításának lehetőségét meg kell teremteni).
- A munkanap-fényképezés alapján a közcélúak alkalmazását felül kell vizsgálni, figyelembe véve az állandó alkalmazás lehetőségét.
- Javítani kell a rendszeres belső koordinációt és koordinációt a vezetés - szervezet, illetve a szervezet egyes egységei között.



## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

- Fejlesztteni kell a vezetői, középvezetői visszacsatolást a PDCA ciklus figyelembe vételével az ügyintézői kör felé.
- Fejlesztteni kell a hivatalon belüli ügyfélirányítás színvonalát (pl. tájékoztató anyagok, füzetek, stb.).
- Tudatosítani kell az ügyfélfogadási idők betartásának fontosságát a hivatal munkatársai és az ügyfelek felé is.
- Időt kell hagyni a testületi anyagok elkészítésére, mert jelenleg kapkodó, nem jól szervezett a folyamat (megfelelő időszükségletet biztosítani és ne az utolsó pillanatban szülessenek meg az új ötletek).
- Minimalizálni kell az indokolatlan - és később sem igazolható - távolléteket a munkaidő alatt (pl. kimentünk vásárolni, dohányozni, stb.)
- Erősíteni kell a folyamatok mérését (pl. belső auditok, munkanapfényképezés, külső felülvizsgálatok, vezetői ellenőrzések), kerülni kell a szubjektív megítélést és visszacsatolni a mérés eredményét az érintettek felé.

A felsorolás természetesen csak „étlap”, mindezek megvalósítása az ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretében megoldható akkor, ha ezekhez megfelelő vezetői elkötelezettséget és nyitottságot társítunk.

A szervezeti működés értékelésének utolsó elemeként bemutatjuk azokat a súlyponti problémákat, melyek a SWOT analízis eredményeként rendelkezésünkre állnak. E problémák megoldását a vezetés cselekvési programjába, illetve néhány elemet a minőségprogramba illesztve kell megoldani.

- A hivatalon belüli információáramlás gyenge, fejlesztésre szorul.
- Egyenetlen a feladatellátás („én rengeteget dolgozom, míg a többiek nem”).
- Ösztönzés hiánya („legalább fogjanak velem kezét és veregessék meg a vállam, ha már pénzt nem tudnak adni”).

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

- A teljesítmény elismerésének és motivációjának hiánya („legalább fogjanak velem kezecskét és veressék meg a vállam, ha már pénzt nem tudnak adni”).
- Csökkenteni kell a politika befolyásolási szándékát („feladatot és egyéb plusz terhelést csak a jegyző asszony engedélyével kaphassak, képviselő közvetlenül ne utasíthasson minket”).
- Bizonytalan jövőkép megszüntetése („tudjuk és értjük, hogy merre halad az önkormányzat és milyen szándékok fogalmazódnak meg a vezetők fejében a hivatallal kapcsolatban”).

## 2 A szervezeti diagnózis területei

A szervezetfejlesztési tevékenység alapja az érzékelt működési problémák okainak feltárása, valamint a megfogalmazott fejlődési célok elérését támogató tényezők azonosítása.

### 2.1 A szervezeti átvilágítás és fejlesztés területei

A Hivatal működésének fejlesztése során meghatározhatóak azok a területek, amelyek mentén vizsgálható a Hivatal, mint szervezet állapota, és amelyekre hatva megvalósítható a működés fejlesztése. Az egyes területek fejlesztése azt az általános célt szolgálja, hogy a szervezeti működés minél eredményesebben és hatékonyabban szolgálja a Hivatal cél szerinti tevékenységét.

#### 2.1.1 Küldetés

A jól megfogalmazott jövőkép, küldetés, mely élővé tud válni az ahhoz csatlakozók számára, egy szervezet tekintetében a Miért? kérdésre adja meg a választ. A válasz létezése vagy hiánya alapvetően határozza meg a szervezet működését, tevékenységét és sikerét. Ez a terület a legfontosabb és a leglényegesebb is, hiszen a küldetésben azt az ideált kell megfogalmazni, hogy miért élünk és dolgozunk.

A Polgármesteri Hivatal tekintetében ez az alábbi elemek vizsgálatát jelenti:

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

- Jövőkép, jövőkép kommunikálása
- Szervezeti önértékelés (vezetők, hivatali dolgozók)
- A Hivatal híre az ügyfelek/lakosság, az intézmények, a hatóságok, a képviselők szemében
- Önállóság illetve függőség

### 2.1.2 Alapelvek

Az alapelvek, összefoglalt gondolatok arra adnak választ, hogy azokat a célokat, amelyeket maga elé tűzött a szervezet, hogyan, milyen módon éri el. Ez adja meg a választ a Hogyan?-ra. Ezek részbe előírásként jelennek meg, amelyeket be kell tartani, részben, mint mindenki átlak követett, írásb nem foglalt „megállapodások” arra vonatkozóan, hogy a Hivatalnak milyen értékei vannak és a vállalt tevékenység végrehajtása során milyen értékekhez igazodjanak. Ugyanakkor, mint egy kritérium is megjelenik a mindennapi munkavégzési és döntési folyamatokban, mert azt mondja meg, hogy egy adott kérdés, probléma megoldása során fennálló lehetőségek közül miért is kell az egyik utat választani, és nem a másikat.

A Hivatal tekintetében ez az alábbiak vizsgálatát jelenti:

- Szervezeti értékek és alapelvek
- Munkamódszerek mögötti alapelvek
- Munkastílust meghatározó alapelvek
- Stratégia kommunikálása
- Belső kommunikáció
- Kommunikációs eszközök és technikák a szervezeten belül

### 2.1.3 Célok

A célok adják meg a választ a Mit?-re. A célokban az kerül megfogalmazásra, hogy a Hivatal mit akar elérni, milyen eredményekre számít, ezért különösen fontos ügyelni minden részterületre. A célok területe közvetlenül összekapcsolható a szervezettel, a struktúrával, azaz a szervezetben található

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg tisztségekkel, szervezeti egységekkel, munkakörökkel, és az ahhoz kapcsolódó feladatokkal.

Főbb területek:

- Felelősség, a kreatív tudás és a képességek területe
- A kompetenciák, a jogok és az együttműködés területe
- A tevékenység, a munkavégzés területe és a kötelességek területe
- Szervezeti kommunikáció

### 2.1.4 Emberi erőforrás

Az ember a válasz a Ki?-re. Mozgásba hozza a folyamatokat, használja az eszközöket, hogy a Hivatal által vállalt tevékenység megvalósuljon. Egy igazán egészséges szervezetre az a jellemző, hogy a felelősség és a kockázat vállalása, az ellenállások leküzdése vagy a krízisek feloldásában való aktív közreműködés természetes és egyértelmű kötelesség.

Főbb területek:

- Vezetési stílus
- Döntéshozatal
- Munkatársak tudása, képessége
- Kapcsolatok
- Szerepek, hatalom
- Konfliktusok
- Szervezeti légkör
- Munkaerő felvétel és elbocsátás
- Motiválás, bevonás, elkötelezés
- Értékelés, visszajelzés
- Jutalmazás, szankcionálás
- Munkaerő képzése, készség és attitűd fejlesztés

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

### 2.1.5 Struktúra, szervezet

A struktúra, szervezet az egyes alkotó egységek egymáshoz való viszonyulását tükrözi. Ebben jelennek meg azok az egységek, amelyek keretet adnak a Polgármesteri Hivatal által végzett tevékenységnek.

Főbb területek:

- Szabályzatok
- A szervezet felépítésének elvei
- Vezetési hierarchia
- Szervezeti struktúra
- Felelősségi körök
- Munkakörök, kompetenciák
- Feladatok, kompetenciák, felelőségek összhangja
- Együttműködés szabályozása

### 2.1.6 Folyamatok

A folyamatok az egyes tevékenység elemek egymás utániségának leképeződései annak érdekében, hogy valamilyen célt elérjen a szervezet. A megfelelő működés esetén a folyamatokra az a jellemző, hogy csak a szükséges tevékenységekből állnak, azok felelősei meghatározhatóak, a folyamatban nincs olyan elem, amelynél elakadás valósul meg.

Főbb területek:

- Döntési folyamatok
- Tervezési folyamatok
- Irányítási folyamatok
- Információs folyamatok
- Ügyfélszolgálati folyamatok
- Ügyintézési folyamatok

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

### 2.1.7 Eszközök

Az eszközöknek a szervezet céljait szolgálóan szükséges rendelkezésre állniuk, összhangban a kitűzött irányokkal. Ennek keretében több területen kell vizsgálni ezek meglétét.

Főbb területek:

- Munkavégzés körülményei
- Helyiségek
- Irodatechnikai eszközök
- Informatikai eszközök
  - o hardverek
  - o iktatási rendszer
  - o dokumentummenedzsment rendszer
  - o levelezés kezelése
  - o intranet
  - o internetes eszközök használata
- Pénzügyi eszközök
  - o gazdálkodás jogszabályi háttere
  - o költségvetés készítést befolyásoló változások
  - o költségvetés készítési technikák
  - o cash flow tervezés
  - o likviditásmenedzsment
- pénzügyi beszámolók, elszámolások készítése
  - o átláthatóság és elszámoltathatóság kritériumainak való megfelelés

## 2.2 Ügyfélszolgálati tevékenységek áttekintése

Az előző pontban a szervezettel kapcsolatban megfogalmazott általános értékelési szempontok során már érintettük a folyamatokat, azok szabályozását. Az ügyfélszolgálati tevékenység az épületbe belépve bal oldalon, egy fő igénybe vételével biztosított. Magának a tevékenységnek a fejlesztése a létszámkorlátok figyelembe vételével nem lehetséges. Egy fejlesztési irány fogalmazható meg, ami



## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg a klasszikus ügyfélszolgálati folyamatok minta dokumentációkkal, informatikai eszközzel vagy bármilyen más, szolgáltatási folyamatot gyorsító és segítő technikával valósulhat meg. Jelen állapotban az ügyfélszolgálati tevékenységek integrálódtak az egyes ügyfelekkel közvetlenül kapcsolatot létesítő szervezetek napi munkájába, így ha nem akarunk szigorúan szakmai ügyfélszolgálatot definiálni, akkor elmondhatjuk, tisztességes ügyintézői, ügykezelői, ügyfélszolgálati funkciók valósulnak meg a hivatalban.

Látható, hogy a hivatal telefonon megkeresők perceken keresztül hallgatják, hogy melyik gombot kell lenyomni, s úgy látjuk, rengeteg hasznos idő megy el ahelyett, hogy egy klasszikus ügyfélszolgálat segítséget nyújtana számukra. Tisztában vagyunk azzal, hogy ennek pénzügyi és személyi vonzata van, de a Magyar Közigazgatási Minőség Díjas önkormányzatok bizonyítékai annak, érdemes személyhez kötődő, jól tájékozott, jól felszerelt, minta bizonylatokkal ellátott, biztonsági őrrrel védett ügyfélszolgálati pontot létrehozni.

Ezen gondolatok nem csökkentik a jelenlegi ügyfélszolgálat szolgáltatási minőségét, hiszen a lehetőségekhez mérten a kolléga mindent megtesz az elégedett ügyfelek érdekében.

A jelenleg alkalmazott, önkormányzati szervezeti egységekhez rendelt ügyfélszolgálati tevékenységek azt a fejlesztési igényt fogalmazzák meg, melyek az ÁROP programban kezeltek és megvalósítottak, ez pedig az oktatás, azon belül a kommunikációs képzés, konfliktuskezelés kérdéseinek állandó és folyamatos gyakorlása. Itt azonban jelezniünk kell, ez a legdrágább módja a hivatal ezen szervezeti folyamatainak javítása érdekében.



## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

### 2.3 Felülvizsgált ügyfélszolgálati folyamatok megjelenítése

A hivatali folyamatok közül kiválasztottunk négy olyan folyamatot, melyek ügyfél kontaktusa definiálható, könnyen érthető és minta értékű. A négy folyamat: építéshatósági, gyámhivatali és két okmányirodai tevékenység.

Szervezetfejlesztési tanulmányunk első kötetében rögzítjük a jelenlegi állapottal kapcsolatos szakmai folyamatlépéseket, hangsúlyozva azt a tényt, hogy az ügyfélszolgálat pontok folyamatokban történő elhelyezése megfelelő, de szükséges és talán lényeges szempont is, hogy az önálló ügyfélszolgálati tevékenységgel megbízott munkatárs(ak) a folyamatok egyes lépéseivel kapcsolatban legyenek tájékozottak, felkészültek, minta dokumentációval ellátottak.





**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

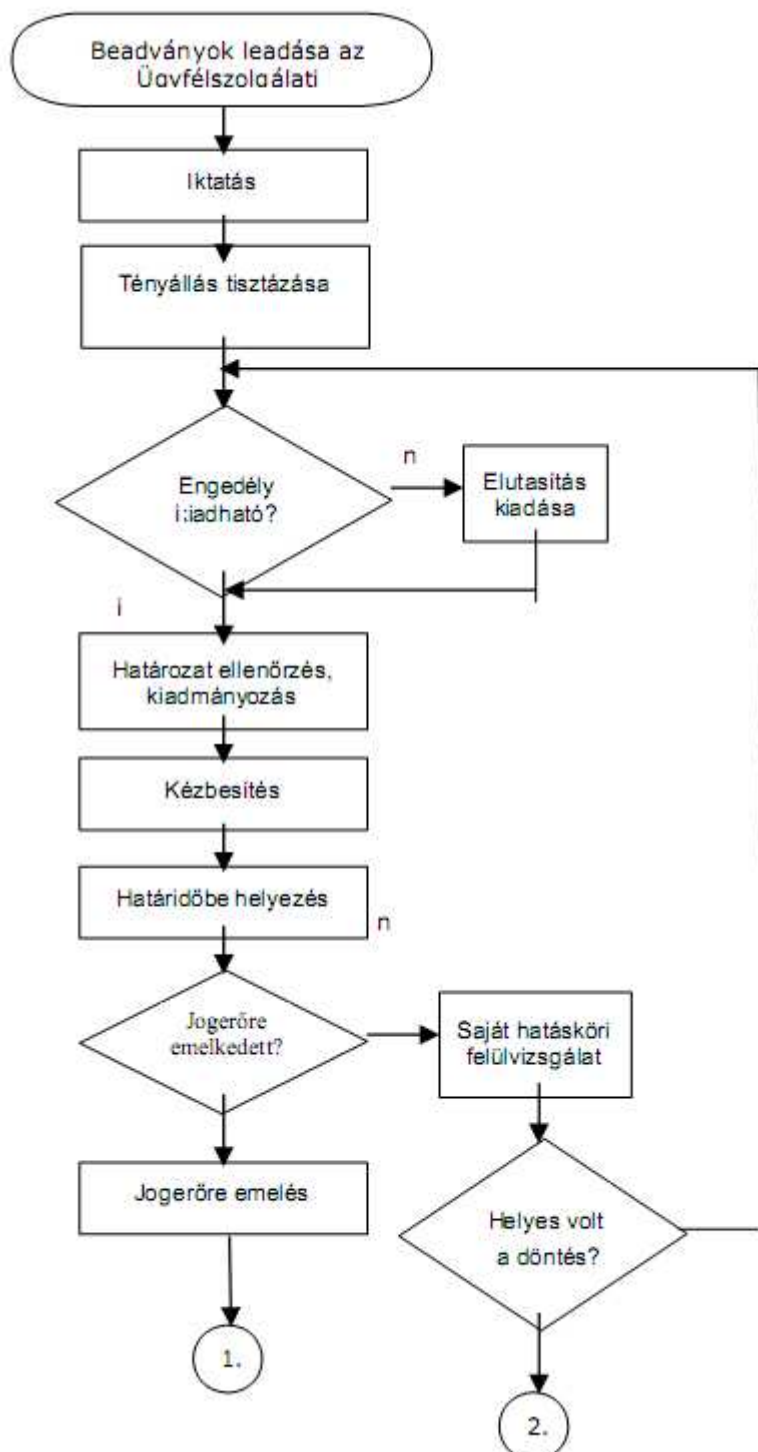
### **2.3.1 Építésügyi eljárási folyamat**

#### **Az építésügyi tevékenység szabályozása**

## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

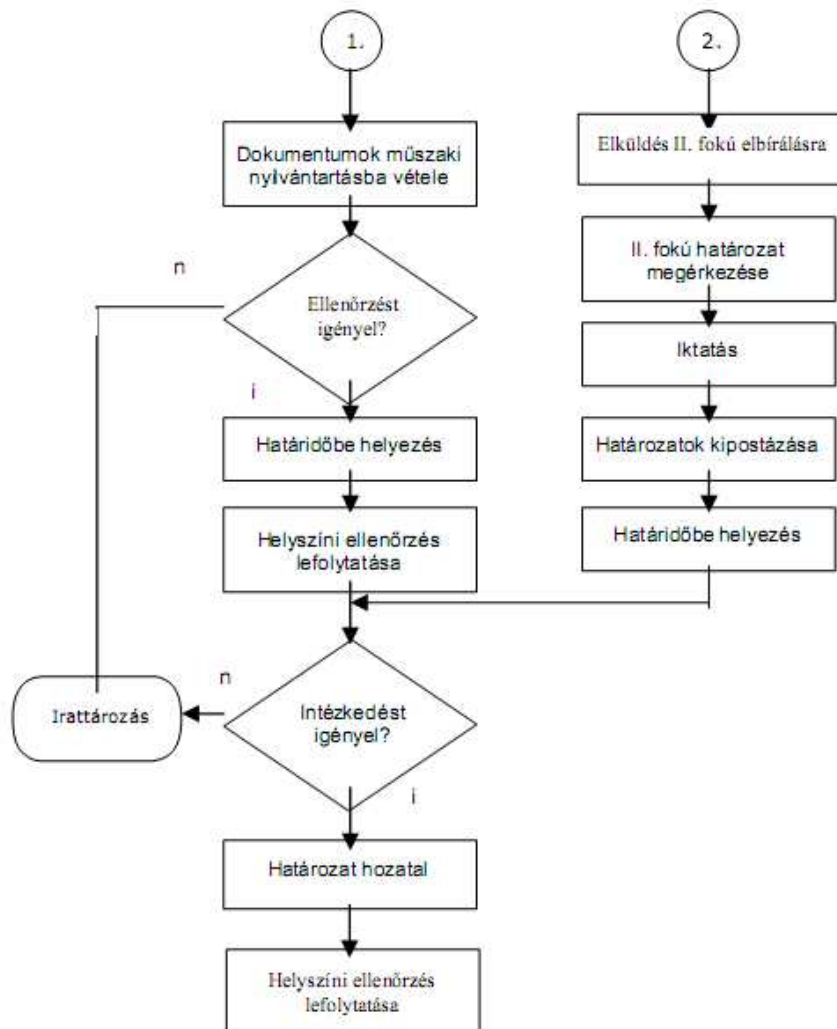
A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg



**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg  
**FOLYT.**



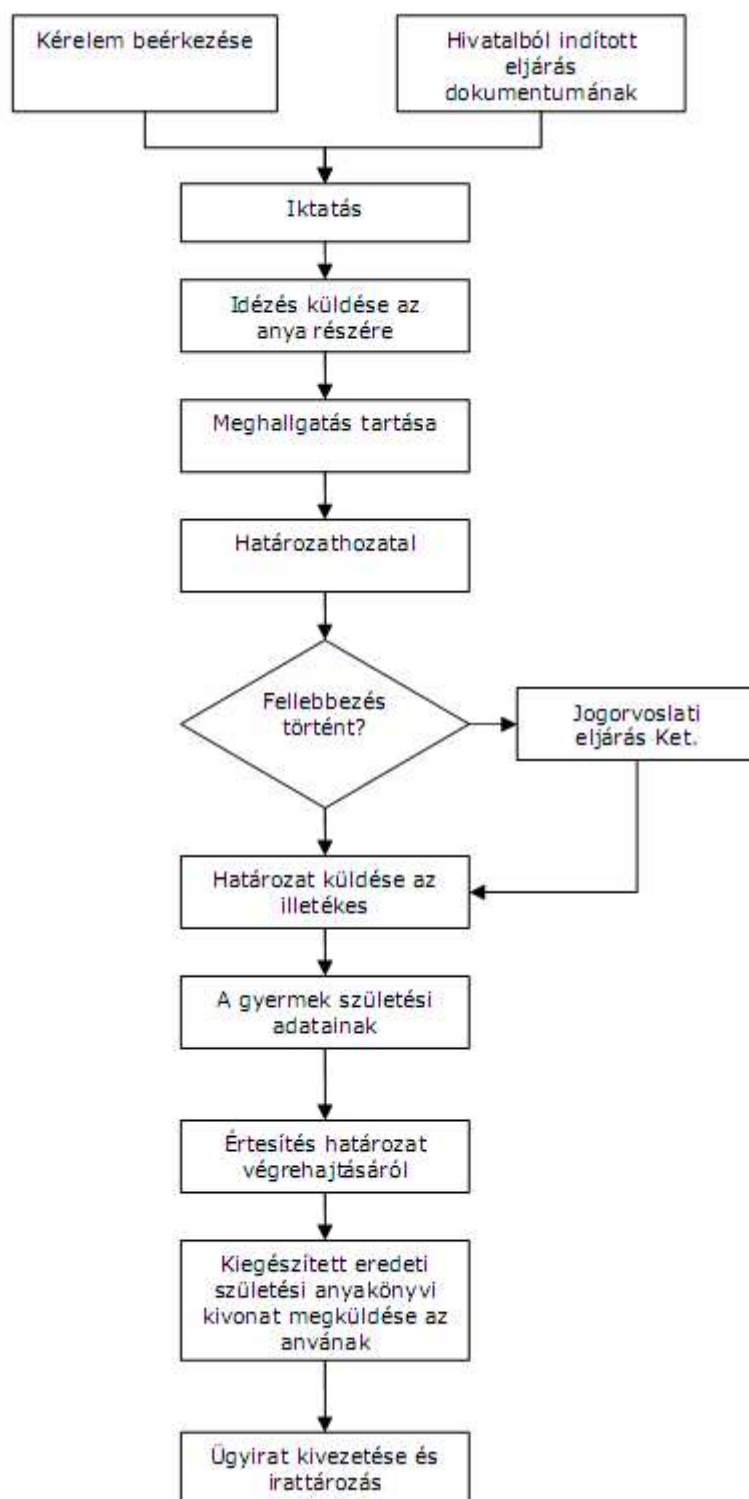
## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

### 2.3.2 Városi gyámhivatal eljárási folyamat

#### Családjogi helyzet rendezése



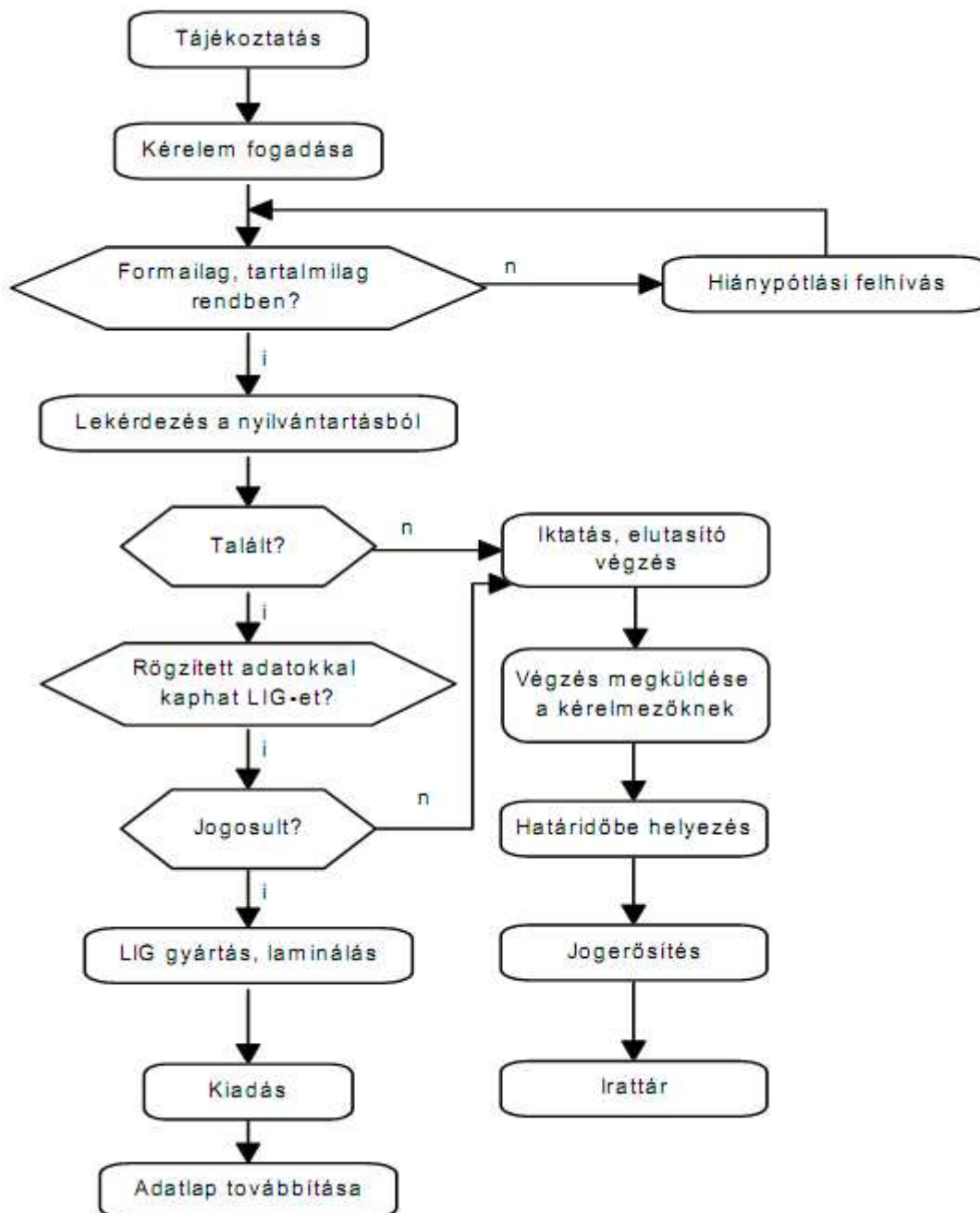
Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

2.3.3 Okmányirodai eljárási folyamat 1.

Lakcímgazolvány kiadásának folyamata



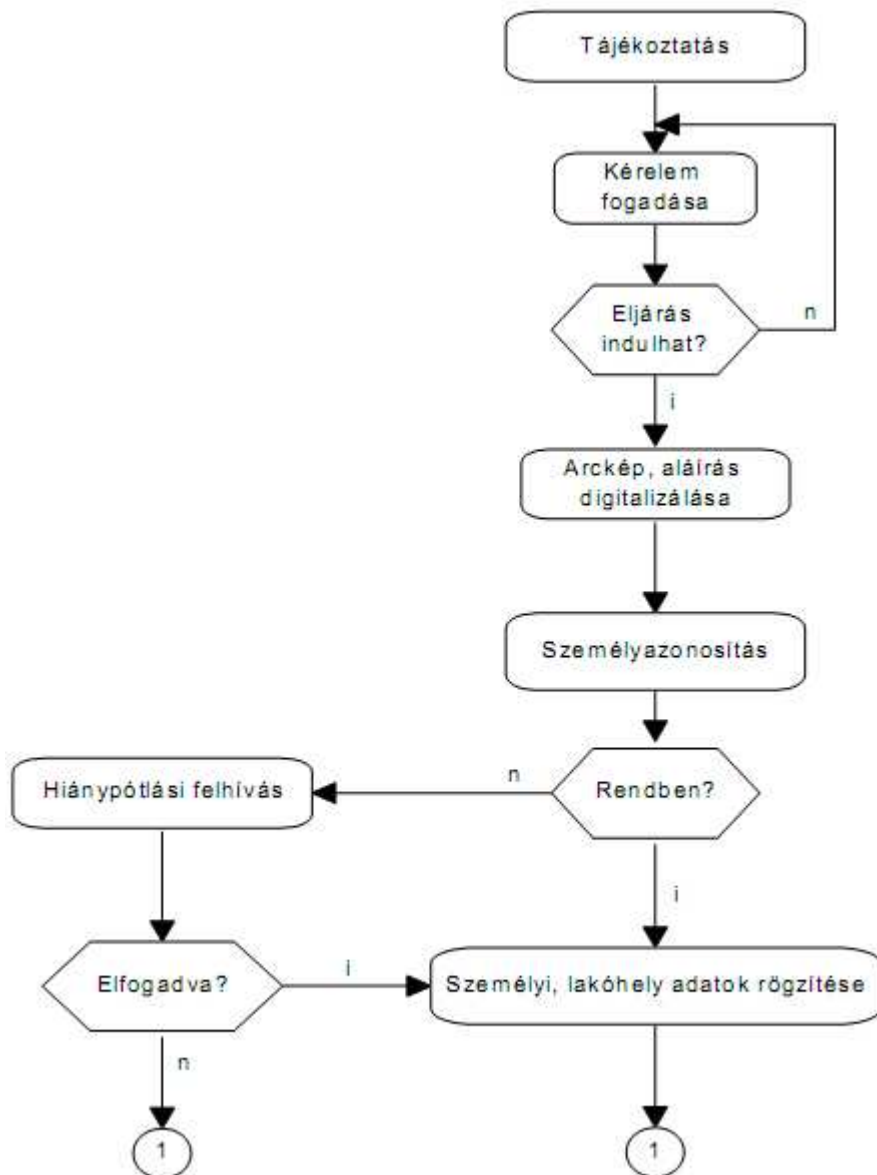
**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

**2.3.4 Okmányirodai eljárási folyamat 2.**

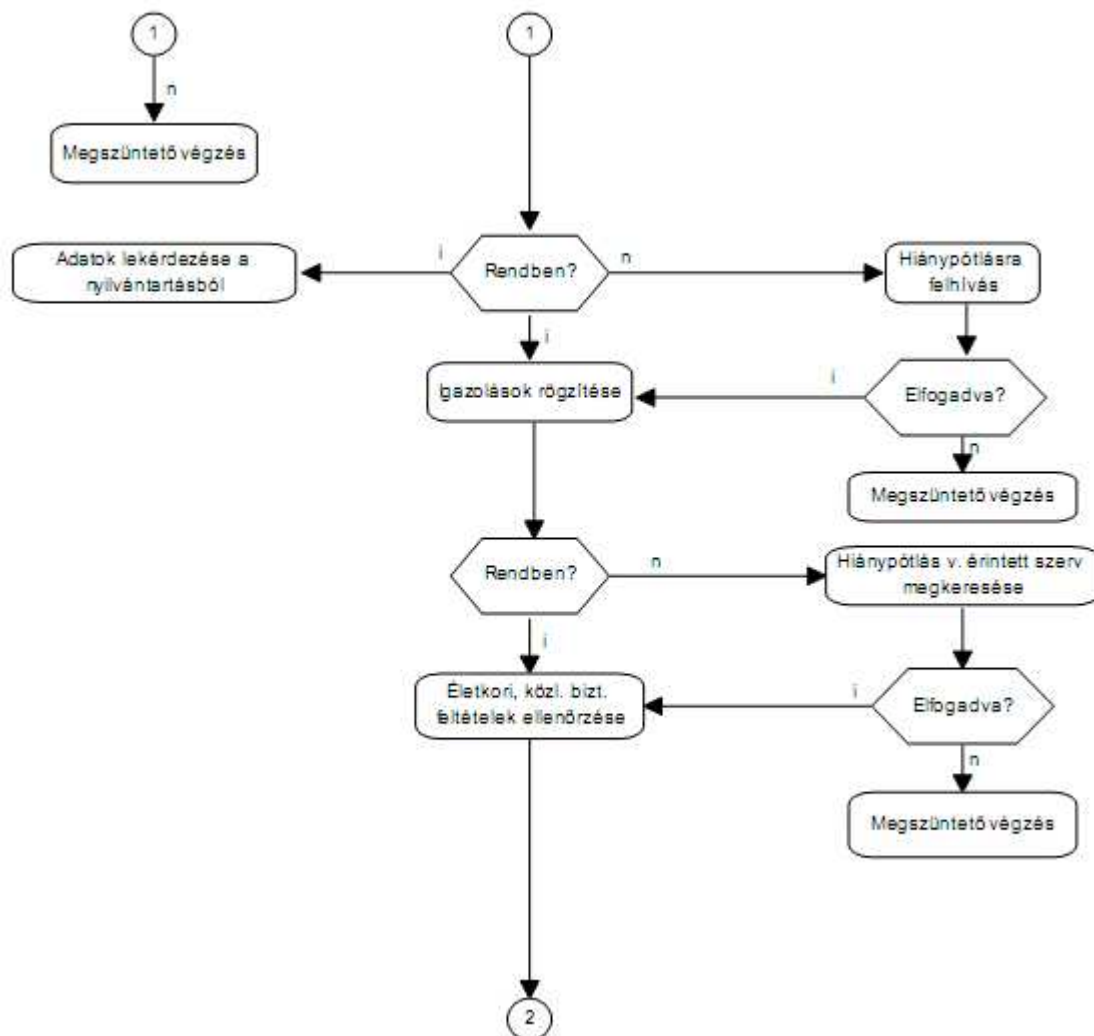
**Vezetői engedély kiállítása**



**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

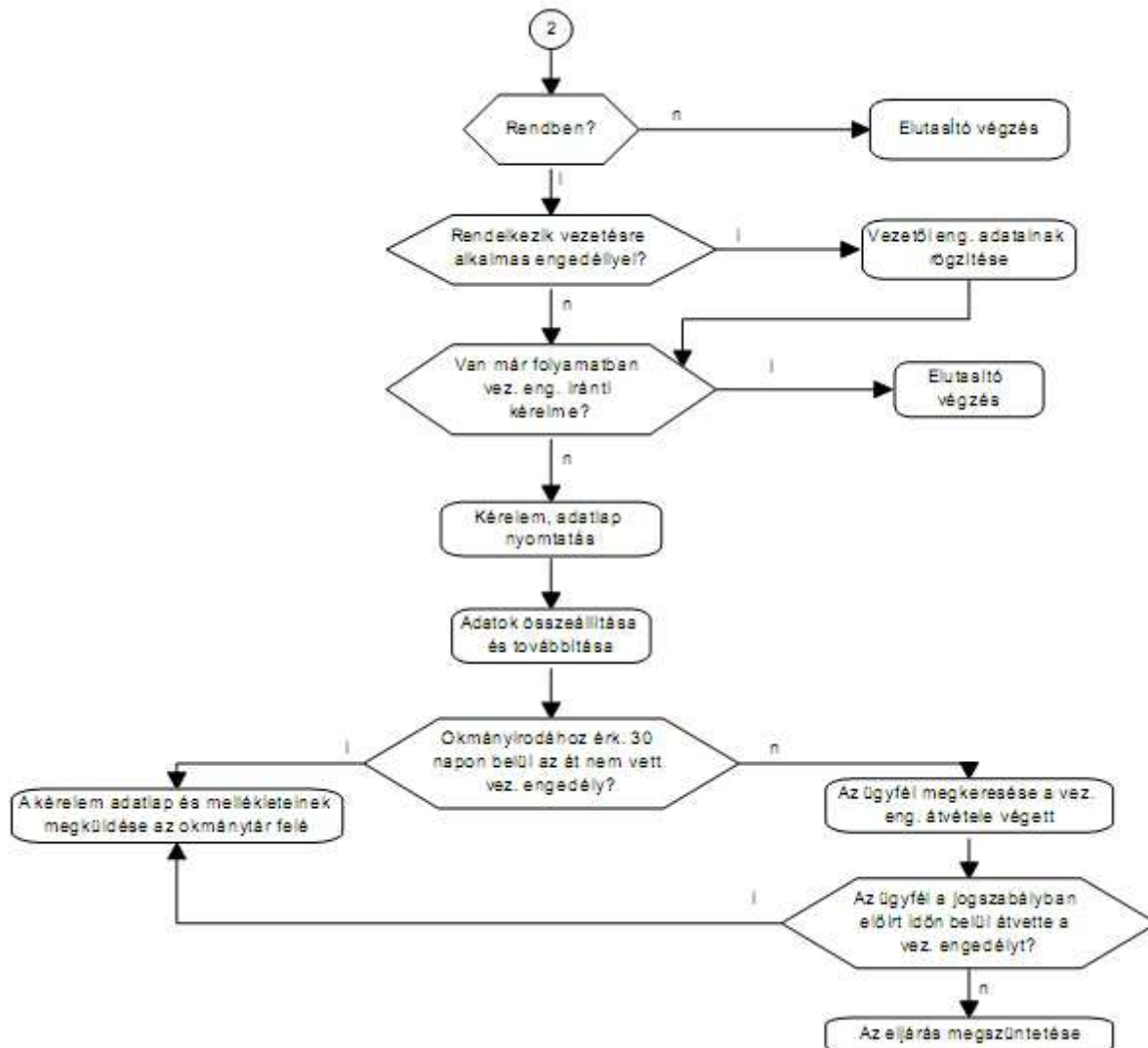
A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg



## Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg



A szervezetfejlesztési tanulmány II. kötetében az új, átalakított ügyfélszolgálati folyamatokra vonatkozóan - az előbb említettek figyelembe vételével - javaslatot teszünk.

### 3 A Szervezetfejlesztési tanulmány illeszkedése az ÁROP pályázathoz

Ez a fejezet összefoglalóan bemutatja, hogy a Szervezetfejlesztési tanulmány miképpen illeszkedik az ÁROP pályázat követelményeihez.



**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

### 3.1 Fejlesztési részterületek

Az alábbi táblázat tartalmazza:

- az Önkormányzat által vállalt valamennyi fejlesztési részterületet,
- azok elvárt teljesítési módját, valamint
- a Szervezetfejlesztési tanulmány kapcsolatban áll-e az adott fejlesztési részterülettel, és ha igen, akkor milyen módon.

Követelmény/részkövetelmény	A teljesítés elvárt módja	A Szervezetfejlesztési tanulmányi megfelelés
<b>A döntési mechanizmus korszerűsítése</b>		
b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében	Szervezetfejlesztési tanulmány készítése (Tanulmány készítése) - I. kötet már megvalósult	Szervezetfejlesztési tanulmány I. kötet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ügyfélszolgálati tevékenységek áttekintése (2.2 fejezet)</li> <li>• Felülvizsgált ügyfélszolgálati folyamatok megjelenítése (2.3 fejezet)</li> </ul> Szervezetfejlesztési tanulmány II. kötet
c) az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ügyfélkezelés tréning (Képzés) - Már megvalósult</li> <li>• Stresszkezelés és a kiégés megelőzése tréning (Képzés) - Már megvalósult</li> <li>• Szervezetfejlesztési tanulmány készítése (Tanulmány készítése) - I. kötet már megvalósult</li> <li>• Ügyfélkezelés workshop (Képzés)</li> </ul>	Szervezetfejlesztési tanulmány I. kötet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ügyfélszolgálati tevékenységek áttekintése (2.2 fejezet)</li> <li>• Felülvizsgált ügyfélszolgálati folyamatok megjelenítése (2.3 fejezet)</li> </ul> Szervezetfejlesztési tanulmány II. kötet

**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

Követelmény/részkövetelmény	A teljesítés elvart módja	A Szervezetfejlesztési tanulmányi megfelelés
d) rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása	CompLEX DVD jogtár	
e) a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Csapatépítő tréning tartása a Hivatal munkatársainak (Képzés) - Már megvalósult</li> <li>• Személyes vezetőfejlesztés (coaching) (Képzés) - Első rész már megvalósult</li> <li>• Projektindító workshop, projektismertetés lebonyolítása (Tanácsadás) - Már megvalósult</li> <li>• Projektzáró workshop tartása (Tanácsadás)</li> <li>• Szervezetfejlesztési tanulmány készítése (Tanulmány készítése) - I. kötet már megvalósult</li> </ul>	<p>Szervezetfejlesztési tanulmány I. kötet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az alkalmazott szervezetfejlesztési eszközök (1.2.2 fejezet)</li> </ul> <p>Szervezetfejlesztési tanulmány - II. kötet</p>
f) a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes vezetőfejlesztés (coaching) (Képzés) - Első rész már megvalósult</li> <li>• Projektindító workshop, projektismertetés lebonyolítása</li> </ul>	

**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

<b>Követelmény/részkövetelmény</b>	<b>A teljesítés elvárt módja</b>	<b>A Szervezetfejlesztési tanulmányi megfelelés</b>
	(Tanácsadás) - Már megvalósult • Projektzáró workshop tartása (Tanácsadás)	
h) az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe	Kommunikáció támogatása a lakossággal, civil és vállalkozói szférával, intézményekkel (Tanácsadás) - Első rész már megvalósult	
k) a szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése	Közigazgatási teljesítményértékelés workshop (Képzés)	
l) projekt szemlélet megerősítése	• Projektindító workshop, projektismertetés lebonyolítása (Tanácsadás) - Már megvalósult • Projektzáró workshop tartása (Tanácsadás)	
<b>A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása</b>		
d) a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata	Költségvetési gazdálkodási tanulmány készítése	
e) új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása	Költségvetési gazdálkodási tanulmány készítése	
h) pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása	Költségvetési gazdálkodási tanulmány készítése	
<b>A partnerség erősítése</b>		
a) szervezeti megoldások bevezetése a lakosság	Kommunikáció támogatása a	

**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

<b>Követelmény/részkövetelmény</b>	<b>A teljesítés elvárt módja</b>	<b>A Szervezetfejlesztési tanulmányi megfelelés</b>
naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére	lakossággal, civil és vállalkozói szférával, intézményekkel (Tanácsadás) - Első rész már megvalósult	
b) a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerségi tanácsadás (Tanácsadás) - Első rész már megvalósult</li> <li>Hírlevél szoftver</li> </ul>	
c) partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerségi tanácsadás (Tanácsadás) - Első rész már megvalósult</li> <li>Hírlevél szoftver</li> </ul>	
d) szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére	Hírlevél szoftver	

### 3.2 Monitoring mutatók

Az ÁROP pályázat alábbi indikátorai érintik a Szervezetfejlesztési tanulmányt

- a felülvizsgált, szervezeten belüli eljárások száma, 2009-ben, 4 db (Szervezetfejlesztési tanulmány I. kötet)
- az átalakított, szervezeten belüli eljárások száma, 2009-ben 3 db (Szervezetfejlesztési tanulmány II. kötet)

#### 3.2.1 Felülvizsgált, szervezeten belüli eljárások

<b>Ssz.</b>	<b>Felülvizsgált eljárások</b>	<b>A vizsgálattal érintett szervezetek</b>
1.	Az építéshatósági tevékenység	Városfejlesztési és

**Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása a Hajdúnánási Polgármesteri Hivatalban**

**Pályázati azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0168**

A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg

<b>Ssz.</b>	<b>Felülvizsgált eljárások</b>	<b>A vizsgálattal érintett szervezetek</b>
	szabályozása	Gazdálkodási Iroda
2.	Családjogi helyzet rendezése	Városi Gyámhivatal
3.	Lakcímgazolvány kiadásának folyamata	Igazgatási és Okmányiroda
4.	Vezetői engedély kiállítása	Igazgatási és Okmányiroda