



- Közigazgatási és Szociális Iroda vezetője;
- európai uniós referens;
- költségvetési ügyintéző;
- szociális ügyintéző.

A stratégiai műhelymunka célja a jövőkép megfogalmazása, stratégiai célok és akciók meghatározása volt. A stratégia megtervezését komoly előkészítő munka előzte meg, amelynek az idevágó részeit a korábbi fejezetek tartalmazták:

- az aktuális helyzet áttekintése;
- dokumentumelemzés;
- dolgozói elégedettség kérdőív kitöltetése, elemzése;
- munkanap-fényképezés elkészíttetése a hivatalban, ezek értékelése;
- interjúk a vezetőkkel, ezek összefoglaló elemzése.

A stratégiai műhelymunka forгатókönyve:

1. Helyzetelemzés, alapvetések (Témavezetők összefoglalják az aktuális állapot jellemzőit)
2. Kérdőív eredményei, következtetések
3. Interjúk eredményei, következtetések
4. Műhelymunka eredményei, következtetések
5. Az első 4 pont alapján SWOT-analízis összeállítása
6. Jövőkép egy mondatban
7. Stratégiai célok kijelölése
8. Lehetséges akciók azonosítása

A Műhelymunka résztvevőivel készített SWOT-analízis:

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none">- hatékony specifikáció, szakosodás ügyintézői szinten- támogató infrastruktúra (pl: költségvetés-tervezési szoftverek)- szervezettség- elkötelezett dolgozók, hivatástudat, lojalitás	<ul style="list-style-type: none">- „örökölt dolgok” (vegyes háttér-infrastruktúra, könyvelési/informatikai szoftverek, 2011-2012-es időszak problémái az új struktúrában)- „tűzoltás” – krízismenedzsment elveszi az időt a napi feladatoktól



- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- motiváltság- rugalmasság az ügyintézésben- szakmai felkészültség- jogszabályismeret- stabil, kiegyensúlyozott gazdálkodás- költséghatékony gazdálkodás- jó közösség- kiszámítható munkáltató, stabil háttér- ügyfélközpontúság | <ul style="list-style-type: none">- létszámhiány, leterheltség- irányítási feladatok átláthatatlansága- erős fluktuáció- feladatok szerteágazottsága- szakmai oktatás hiánya- tapasztalatlanság az alacsony dolgozói átlagéletkor miatt- belső (főleg irodák közötti) kommunikáció hiányos- visszacsatolás hiánya- vezetők operatív munkában való részvétele jelentős a vezetői feladatok rovására- ügykezelés bonyolultsága |
|---|---|

Lehetőségek

- **közigazgatási reform pozitív hatásai (pl: pénzügyi; ügyintézői specifikáció lehetősége)**
- **helyi átszervezés**
- **konzolidáció**

Veszélyek

- **közigazgatási reform negatív hatásai (technikai, feladatellátás változásai, Kistérségi Társulás kapcsán)**
- **helyi átszervezés**
- **új feladatok**
- **jogszabályváltozások**
- **rövidülő központi határidők**
- **döntéshozatal rugalmatlansága**

31. ábra A Műhelymunka résztvevőivel készített SWOT-analízis

6. A hatékonyságnövelés hosszú távú lehetősége és a megalkotott stratégia

A stratégiát befolyásolja:

- külső feltételek
- célok
- belső adottságok.

Ha célok megfogalmazásra kerülnek, a belső adottságok feltárása megtörténik, a külső feltételek megismerése szükséges.

JÖVŐKÉP – MISSZIÓ - CÉLOK



Jövőkép: egy adott időtáv végére elérhető kívánatos állapot.

A jó jövőkép hosszú távú értékrendet fejez ki, olyat, amiért érdemes dolgozni, elérhető, lelkesít, jobb megoldások keresésére ösztönöz. A jövőkép olyan kreatív, színvonalas és bátor, mint amilyen a szervezet vezetése

Misszió: a szervezet létezésének célja és oka. (Nem azonos a jövőképpel.)

A misszió sokféle lehet, de általában igaz, hogy értéket fejez ki, amelyek között egyre hangsúlyosabb a munkavállalók és a társadalom számára felmutatott értékek (pl. teljesítmény alapú anyagi megbecsülés, minőségi szolgáltatások nyújtása).

Stratégiai célok: azok a mérföldkövek, amelyeket a szervezetnek el kell érnie ahhoz, hogy a jövőképpel leírt állapotba kerülhessen. A célokhoz hozzá kell rendelni a szükséges időtávot és a megvalósításukért felelős egyént, munkacsoportot. Világosan, egyértelműen kell fogalmazni, mert csak így köthető majd hozzá akció. A kidolgozást a benchmarking módszerével segíthetjük. A belső- és külső változások miatt megváltoztatható a jövőkép és a célok.

A jó célkitűzés:

- határozott, konkrét,
- mérhető eredményeket fogalmaz meg,
- megjelöli a célok elérésének határidejét,
- kihívást jelent, de nem lehetetlen teljesíteni.

A stratégia tervet elérhető és élhetővé kell tenni a szervezet egésze számára. Az élıhetőség velejárója, hogy a külső és belső változások miatti módosítási kényszer figyelembevételre kerüljön, de a mérhetőség, a motiváció, a kihívás ne vesszen szem elől és a határidők tarthatók legyenek.



STRATÉGIAI MŰKÖDÉS ÉS MENEDZSMENT

Hosszú távban gondolkodik

Az alternatív választási lehetőségeket keresi, fejlesztő

A politikai értékek által vezérelt

A szervezeti változások, folytonossági „szünetek” során kap szerepet, fejlődik

Számára a környezet a meghatározó

Kifelé tekint, a hatásra összpontosít, rugalmasságra törekszik

A közösség szervezeteinek hálójára figyel, abban értelmezi magát

A funkciók/feladatok közötti összefüggéseket nézi

A bizonytalanságra érzékeny, azt tudatosan kezeli

OPERATÍV MŰKÖDÉS ÉS MENEDZSMENT

Rövid távban gondolkodik

A folytonosságra, a működési mód fenntartására törekszik, működtető

Szakmai követelményekre koncentrálnak

A működés folytonosságát feltételezi

Számára a szervezet maga a meghatározó

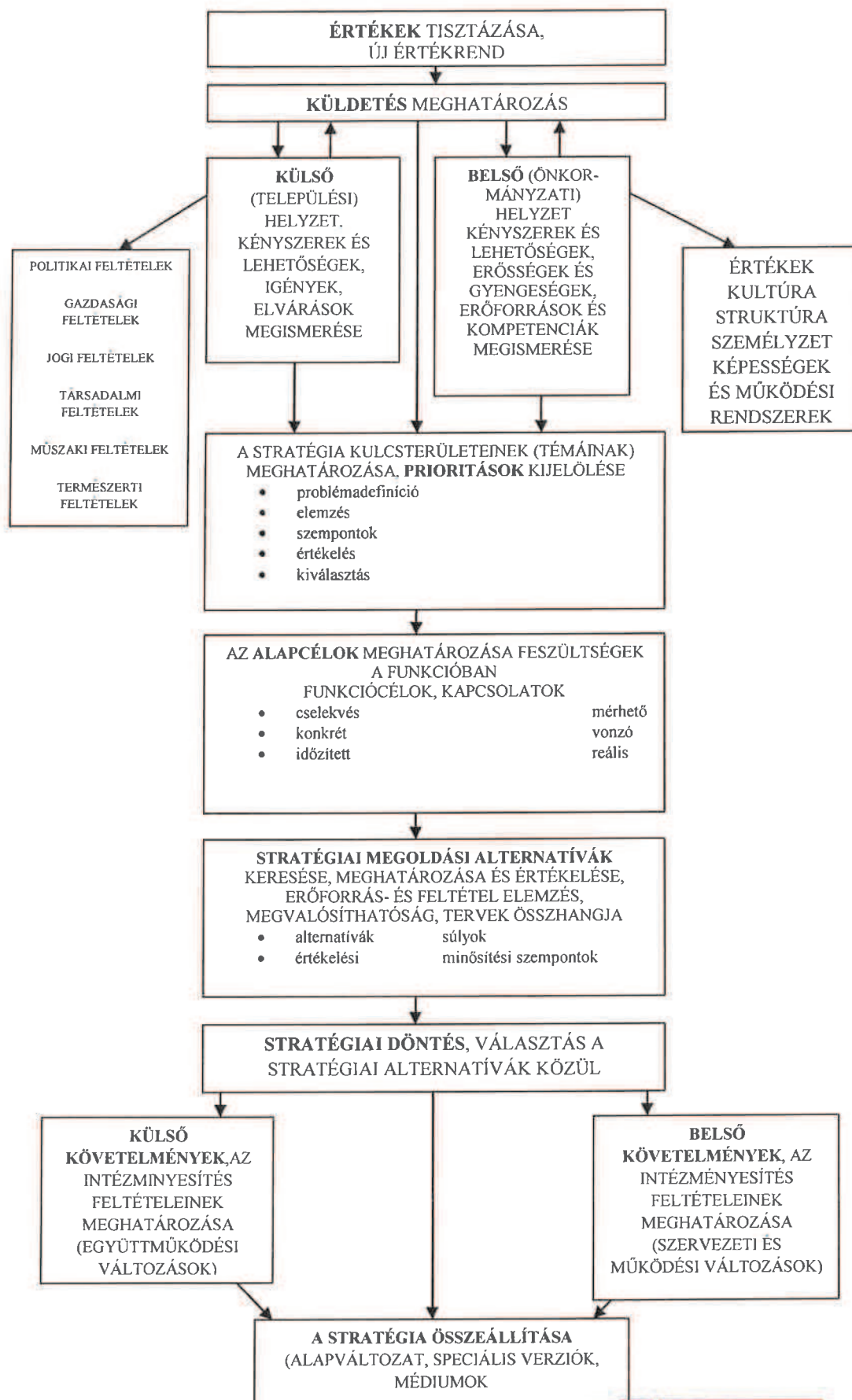
Figyelmét adott tevékenységre koncentrálnak, stabilitásra törekszik

A szervezet határain belül marad, csak arra korlátozza figyelmét

Meghatározott funkciókra/feladatokra koncentrálnak

A folytonosság bizonyosságát feltételezi







32. ábra Stratégia tervezés folyamata

STRATÉGIAI DOKUMENTUM ELEMEI

Az elkészült stratégiát célszerű dokumentálni. Ha ezt nem teszik, akkor nagyon határozottan kell annak látszania a vezetési tevékenységből, döntésekből. A **dokumentumok** tartalmazzák a környezetelemzés és szervezeti diagnosztika eredményeit, az egyes stratégiai alternatívákat és az elfogadott változat megvalósulásához vezető akciókat és programokat. Ez a dokumentum lehet a szervezeti stratégia, valamint a funkcionális stratégiák: pl. HR stratégia, Informatikai stratégia, ügyfél-stratégia, civil stratégia stb.

A stratégiai dokumentum szerkezeti pontjai lehetnek:

- a) Bevezetés
- b) Vezetői összefoglaló
- c) Elemzések
- d) Jelen állapot
- e) Jövő állapot
- f) Pénzügyi terv
- g) Kommunikációs terv
- h) Függelékek

A stratégiák általános tartalmi elemei:

1. Az önkormányzati **alapértékek és küldetés**: kiket és hogyan szolgál az önkormányzat és működése során mit tart a legfontosabb követelményeknek.
2. **Alapcélok és jövőkép**: az önkormányzat legfontosabb működési területein (alapfunkcióiban) a legfontosabb problémáikat és a megjelölt időtávon belül elérendő állapotot mutatja be, minőségi és mennyiségi (számszerű, konkrét) jellemzőkkel
3. **Stratégiai irány**: minden kiemelt működési területre bemutatni, hogy a kitűzött 1-2 alapcél hogyan, milyen módon, irányban, cselekedeteken keresztül haladva érhető el.
4. **Szervezeti és működési változások leírása**: milyen fejlesztési programokat (pl. új feladat megoldási módok, struktúra-fejlesztés, menedzsment rendszer,





információs- és gazdálkodási rendszer stb.) kell végrehajtani annak érdekében, hogy a szervezet és a személyzet alkalmassá váljon az új stratégiai irányok követésére.

5. **Személyzeti és szervezeti kultúra változások leírása:** a stratégia megvalósításához szükséges szakmai és egyéb követelmények leírása a vezetés és a személyzet értékrendjére és viselkedésére vonatkozóan
6. **Feladatok és felelőségek leírása (implementálás):** az érdekelték szerinti lebontásban meghatározni, hogy kinek mi a dolga a stratégia gyakorlatba ültetése érdekében, annak megvalósítása és ellenőrzése során.

6.1. Jövőkép

A Stratégiai műhelymunkán megfogalmazott jövőkép

A Móri Polgármesteri Hivatal a jövőben

- az átalakuló jogszabályi környezethez hatékonyan, rugalmasan alkalmazkodva;
- továbbra is ügyfélorientáltan;
- fenntartható módon;
- folyamatos képzések biztosításával a dolgozók számára,
- a létszámhiányt technikai fejlesztésekkel és következetesen szabályozott, ellenőrizhető munkaszervezéssel ellensúlyozva

látja el feladatait.

6.2. Stratégiai Célok

A műhelymunkán, közösen meghatározott stratégiai célok a következők:

1. Ügyfélközpontúság erősítése

A Hivatalra már most is jellemző ügyfélközpontúság fenntartása, fejlesztése.

Hivatali kapu alkalmazásának bevezetése.

Helyi adóbevallások elektronikussá tétele.



2. Oktatással, továbbképzésekkel fejleszteni a dolgozók kompetenciáját, tudását
Ezen belül: Szakmai oktatás, továbbképzés a hivatal dolgozóinak, minimum 1 nap/fő/év, informatikai oktatás, továbbá vezetőképzés.
3. Hatékony munkaszervezéssel támogatni a feladatok ellátását
Ezen belül: Outlook rendszeren belül feladatleosztás, felelőssel, határidővel. Hetente minden iroda rendszeres munkamegbeszélésen, értekezleten tölti fel a heti „to do list”-et. Az irodavezetők hozzáférnek az irodájuk ügyintézőinek Outlook feladatkezelőjéhez, Jegyző úr az irodavezetőkéhez. Outlook használatára képzés a Hivatalban.
4. Technikai fejlesztések
Ezen belül: szoftverek beszerzése (vagyonnyilvántartó program, vonalkódos rendszer, Vezetői Információs Rendszer bevezetése); banki felületek kezelése; képviselőtestületnek dokumentum kezeléséhez egységes felület fejlesztése; a vezetőknek mobil számítástechnikai eszközök biztosítása.
5. Belső szabályozás módosítása
Belső szabályozás áttekintés belső ellenőrzés útján, majd az ellenőrzési jelentés alapján a szabályzatok módosítása, illetve e tevékenység kiterjesztése az önkormányzat által fenntartott intézményekre is.
6. Feladatok kiszervezésének optimalizálása
A feladatok ellátásához hatékony struktúra kialakítása, külső szerződések áttekintése után.
7. Stratégiai szemlélet kialakítása, erősítése a hivatalon belül
Ezen belül: további műhelymunkák szervezése; csapatépítő tréningek.



6.3. A stratégiai célok eléréséhez szükséges akciók

A műhelymunkán meghatározott stratégiai célok elérését szolgáló stratégiai akciókat az alábbiak szerint javasoljuk megvalósítani:

1. Ügyfélközpontúság erősítése

A Móri Polgármesteri Hivatalt az móri és környékbeli polgárok igényeit a középpontba állító működése jellemzi, ami jobb minőségű szolgáltatásokat jelent, a rendelkezésre álló erőforrások ésszerűbb felhasználásával. Gondolva itt a már meglévő honlapra, ami bárkinek hozzáférhető, ezen belül lehetne létrehozni egy ügyfélkapus ügyintézés, melynek eredménye az online űrlapkitöltés és elektronikus úton történő visszaküldés lenne lehetséges. Ez az ügyfélszolgálati tevékenység javítását szolgálja, az ügyintézési idő lerövidítése érdekében, a rugalmasság jegyében. A lakosság számára ügyfél barátiabb és kényelmesebb a ma már közkedvelt elektronikus ügyintézés.

2. Oktatással, továbbképzésekkel fejleszteni a dolgozók kompetenciáját, tudását

A dolgozók képzés révén megszerzett tudása megerősíti a szervezet kapacitását, biztosítja a Polgármesteri Hivatal működésének minőségi javulását. Ennek érdekében az alábbi szakértői tanácsadás és tréningek igénybevételére kerülhetne sor:

- pénzügyi szabályozottsággal összefüggő továbbképzések
- ügyfélszolgálati tréning
- csapatépítő és kommunikációs tréning, különböző szervezeti egységek között hatékony együttműködést serkentő tréning, mely a száraz ismeret átadás mellett feltöltődést nyújtó, kihívásokkal teli élményekkel és új tapasztalatokkal gazdagodnak saját magukról és kollégáikról. Megérte és látva a munkatársak szerepét az ügyfelek igényeinek kielégítésben, célok elérésében.
- tudatos kommunikációs tréning: a képzésen olyan elméleti ismeretek megszerzése, mint a kommunikáció folyamatának, a kommunikációs csatornák működésének, a verbális és non-verbális kommunikáció különböző formáinak



megismerése után a résztvevők képessé válnak felmérni az aktuális partner és társalgás sajátosságait, melynek segítségével könnyebbé válik számukra a megfelelő kommunikáció kiválasztása

- mérlegképes könyvelői tanfolyam, valamint átképzés az államháztartási szakra
- központi Államkincstári felületekkel kapcsolatos előadások, továbbképzések (KIR3, E-adat, ÖNEGM, KGR-K11, EBR-42)

3. Hatékony munkaszervezéssel támogatni a feladatok ellátását

- munkaszervezési és időgazdálkodási tréningek: a tréningen részt vevők megismerkedhetnek az időmenedzsment különböző technikáival, feltárhatják a saját személyiségükből fakadó időgazdálkodási stílusokat és kiválaszthatják a személyiségükhöz illő módszereket. Ezáltal hatékonyabban képesek megszervezni a munkát, nem csak időt hanem pénzt is megtakaríthatnak a szervezetnek.
- a hatékony munkaszervezés eredményeképp csökkenek a munkafolyamatokat zavaró és gátló tényezők, amely növeli a munkahatékonytságot.
- munkatársak elégedettségi felmérése egyre nagyobb szerepet kap a munkaszervezetek életében a hatékonyság érdekében
- munkaerőigény felmérési terv: milyen szaktudásra, milyen hozzáértésre, viselkedési stílusra, - összefoglalóan – milyen kompetenciákra lesz szüksége a szervezetnek vagy szervezeti egységnek ahhoz, hogy a reá váró kihívásokat maradéktalanul el tudja látni
- munkakör elemzések, a munkakörökhöz a legmegfelelőbb kompetenciák
- Professzionális munkaszervezés:
 - dolgozzon célorientáltan, ahelyett hogy a feladatokat csak úgy elvégezné
 - tervezze meg a munkafolyamatokat és az elvégzéshez szükséges időt
 - optimális határidő tervezés
 - az idő és feladatszervezés legfontosabb eszközei
- Állítson fel prioritásokat
 - különbség sürgős és fontos között





- kulcsfontosságú és kevésbé fontos feladatok elemzése
- tippek és trükkök a check-listák készítéshez, alkalmazáshoz
- Saját időtorta elkészítése
 - tényleges állapot elemzése mire megy el az ideje
 - ismerje fel az időt rabló tevékenységeket és tegyen ellenük
 - fedezze fel a plusz időket és használja ki azokat
- Zavaró tényezőkkel való helyes bánásmód
 - leggyakoribb zavaró tényező az időmenedzsment
 - mely tényezőket lehet előre látni és melyeket nem
 - motiválja a munkatársait annak érdekében, hogy a saját időbeosztása ne boruljon fel
- Ismerje meg saját illetve főnöke munkastílusát
 - elemezze saját munkastílusát,
 - miben rejlik erőssége és gyengesége
 - önmegfigyelés eszközei
 - hogyan dolgozik a főnöke
 - optimális munkakapcsolat kialakítás
 - találja ki a helyes információs rendszert az Ön és főnöke között
- A delegálást is meg kell tanulni
 - ki felé delegálhat Ön_ hogyan reagálhat ha nemet mondanak Önnek
 - milyen feladatokat tudnak mások átvenni
 - felelősségek, és illetékességek megállapítása

4. Technikai fejlesztések

A Gordius Integrált Pénzügyi Informatikai rendszer tárgyi eszköz moduljának bevezetésével a nyilvántartási rendszer integráltságának köszönhetően a vagyonanalitika hibalehetősége minimálisra csökken.

A használt Integrált Pénzügyi Rendszeren – Gordius - alapuló Vezetői Információs Rendszer (továbbiakban: VIR) megvásárlása a döntéshozók és a vezetők



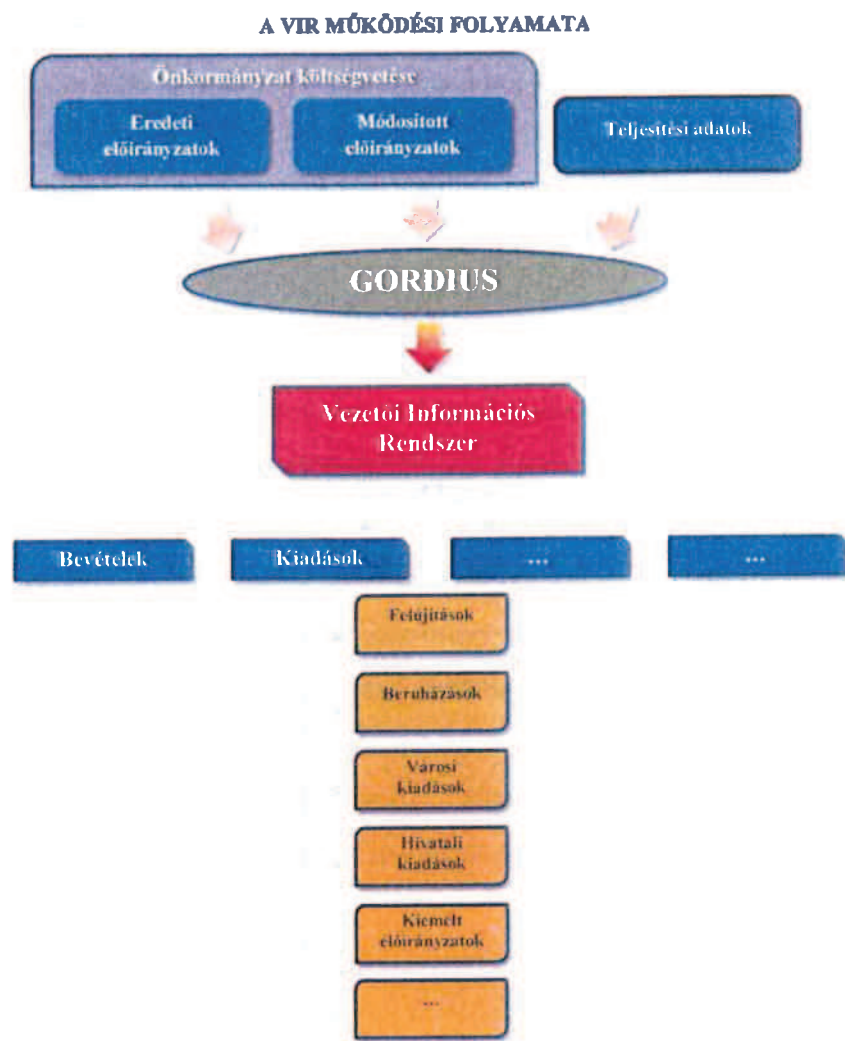
információigényének kiszolgálását könnyítené meg, valamint nagymértékben leegyszerűsítene a költségvetés tervezésének, valamint a beszámolók készítésének folyamatát. A VIR célja, hogy használói könnyen és gyorsan kapjanak aktuális információt a teljes szervezet és valamennyi felügyelt terület működéséről, ezzel is támogatva a döntéshozatal folyamatát.

A jól felépített VIR felülete gyorsan áttekinthető, a kimutatások eredménye elfér egy számítógép képernyőn. Ezen szerepel valamennyi kritikus paraméter, ami a működés felügyeletéhez nélkülözhetetlen, ideértve a költségvetés alakulásával kapcsolatos naprakész információkat, illetve a kiemelt projektek alakulásáról szóló tájékoztatókat is.

A VIR használatával a felügyelt terület működése jól átlátható és hatékonyan monitorizálható, a döntéshozatalt naprakész, megalapozott információk támogatják, a korai figyelmeztető jelzések gyorsabb beavatkozási lehetőséget teremtenek, és az információk hatékony automatizmusok mentén állnak rendelkezésre.

A VIR globálisan és költségvetési szervként is lehetőséget ad az információ megismeréshez és áramláshoz, a költségvetések végrehajtásának adott időpont szerinti állapotáról.





www.korend.hu

33. ábra A VIR működési folyamata

A VIR felülete könnyen, gyorsan áttekinthető, mégis tartalmazza azokat az információkat, amire egy felsővezetőnek szüksége lehet a mindennapokban. A rendszer az adatokat automatikusan összegyűjti, és a vezetők számára lényeges információkat az előre meghatározott és elvárt bontásban prezentálja táblázatok és diagramok segítségével.

A Gordiusból átemelhető, a VIR-ben megjeleníthető alapadatok:

- az előző évi költségvetési beszámoló teljesítési adatai,
- az aktuális év költségvetési előirányzatai (eredeti/módosított/teljesítés).

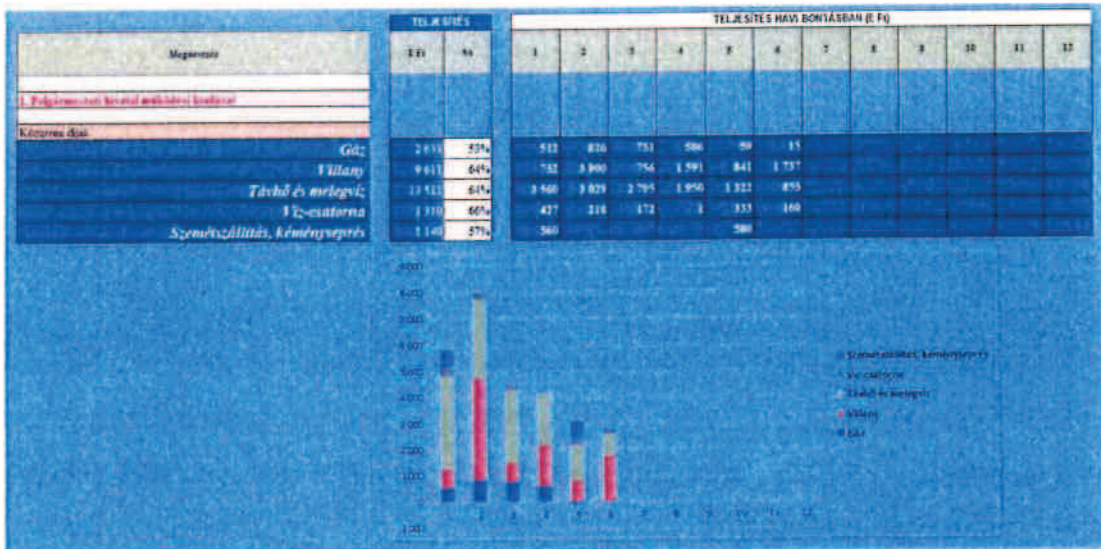


A VIR az önkormányzat (hivatal) költségvetésének szerkezetét, felépítését követi, azáltal egyedi és sajtóságos. A táblázatok szerkezetét, tartalmát, valamint a diagramok típusait a felhasználókkal közösen definiáljuk és alakítjuk ki.

Például:

- bevételek
 - működési
 - önkormányzati
 - hivatali
 - támogatások
 - stb.
- kiadások
 - városi
 - hivatali
 - kiemelt előirányzatok
 - igazgatási kiadások
 - felújítások
 - beruházások
 - stb.

Képernyőrészletek a VIR-ből:



www.korend.hu

34. ábra Képernyőrészletek a VIR-ből

5. Belső szabályozás felülvizsgálata, egységesítése

Fontosnak tartjuk a gazdálkodással kapcsolatos szabályzatok aktualizálását, egységesítését a Mór Város Önkormányzat fenntartásban működő költségvetési



szervek vonatkozásban. A belső szabályozás felülvizsgálatát egyrészt a jogszabályi környezetváltozás, másrészt a szervezeti átalakítások indokolják:

Ezen belül:

- számviteli politika
 - leltározási szabályzat
 - selejtezési szabályzat
 - önköltségi számítási szabályzat
 - pénzkezelési szabályzat
 - értékelési szabályzat
- kiküldetési szabályzat
- reprezentációs szabályzat
- beszerzési szabályzat
- ügyrendi szabályzat

6. Feladatok kiszervezésének optimalizálása

A feladatok ellátásához hatékony struktúra kialakítása, külső szerződések áttekintése után

Az önkormányzat városüzemeltetési feladataihoz kapcsolódó „külső” szerződéseinek áttekintése költségtakarékosság szempontból. Felülvizsgálni azt, hogy a feladatellátásra kötött szerződések milyen mértékben, milyen színvonalon és mekkora bekerülési költséggel terheli az önkormányzat költségvetését,

7. Stratégiai szemlélet kialakítása, erősítése a hivatalon belül

A stratégiai tervezés előnye, hogy a világosan megfogalmazott jövőkép belső erőt ad, motivál a célok elérésére, továbbá a napi problémákkal leterhelt dolgozók újra megtalálhatják az eredeti célokat, tevékenységük értelmét. A közös értékrend, és a célok kialakítása segít a szervezeti problémák megoldásában. Továbbá a stratégiai terv biztos alapot szolgáltat a döntéshozatalhoz, mivel így a döntések valóban az előre kitűzött cél elérését fogja szolgálni.



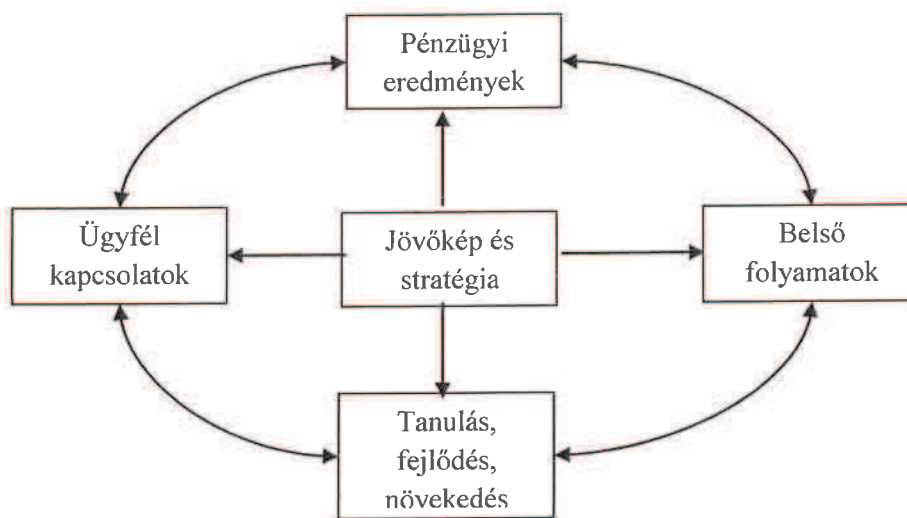
A stratégiai szemlélet tudatos építkezést jelent, átgondolt forrásfelhasználást, megalapozott jövőképet. Szerepe rendkívül fontos, mert célt fogalmaz meg, ezáltal ösztönöz.

A stratégiát - miután jóváhagyta a képviselőtestület – a vezetésnek **kommunikálnia** kell, át kell adnia annak tartalmát, szellemét a szervezet minden alkalmazottja számára. A legfontosabb a személyes szóbeli kommunikáció, de a különböző stratégiai-médiakon keresztül a tervezéstől az értékelésig folyamatosan használhatóak pl. prezentációs anyagok, információs anyagok nyomtatott és elektronikus formában, lakosságnak szóló prospektusok, honlap, jelszavak/jelmondatok és logók kifüggesztése stb.)

Néhány gyakorlati javaslatot adunk a stratégiai működés bevezetéséhez:

- A stratégiai tervezési módszertant, menetrendet, a tervek típusait/összefüggéseit, készítésük - karbantartásuk- ellenőrzésük folyamatát, résztvevőit és a stratégiai dokumentumok fő jellemzőit önkormányzati **rendeletben kell szabályozni**, intézményesíteni, és be kell emelni az önkormányzat **egységes feladat-és hatásköri rendszerébe, szervezeti struktúrájába**.
- A stratégiai működés egyik legfontosabb külső garanciája a civil-és más szervezetekkel való stratégiai együttműködés és a nyilvánosság. Ezért elengedhetetlen a **civil- illetve partnerségi stratégia** kialakítása. Az EU a partnerséget vertikális és horizontális értelemben is megköveteli a tervezésben, s a horizontális partnerséget kiterjeszti civil szférára is a gazdasági szereplőkkel egyetemben.
- Az informatikai stratégiában biztosítani kell a stratégiai tervezést és ellenőrzést **támogató információrendszer moduljait** (pl. tervinformációs, prognosztizáló modulok).
- A folyamatos stratégiai szemléletet, a stratégiai terveknek az operatív működésbe való átmenetét a teljesítménykontroll biztosítja. Ezért meg kell határozni a **teljesítmény elvárásokat**, az ellenőrzési, minősítési rendszereket (pl. BSC).
- **Folyamatos értékelés, visszacsatolás:**





33. ábra Visszacsatolás folyamata

- **Pénzügyi eredmények:** a mutatókkal mért pénzügyi eredményeket, korábbi döntések, stratégiák eredményeit mutatja. Ez a működés pénzügyi vetülete.
- **Belső folyamatok:** a szervezeti-vezetési hatékonyságot, a költséggazdálkodást stb. vizsgálja. Ez a működés belső vetülete.
- **Tanulás, fejlődés, növekedés:** azt méri, hogy milyen tanulási, változási és fejlődési képességek jellemzik a szervezetet és ezt hogyan használja a szervezet. Ez a működés tanulási és innovációs vetülete.
- **Ügyfélkapcsolatok:** azt mutatja meg, hogy az ügyfelek hogyan látják a szervezetet. Ez a működés „vevői” vetülete.
- A négy tényezőt különböző mutatószámokkal írjuk le, majd meghatározzuk a jelenlegi értékhez képest elérendő értéket. Ezek az értékek lesznek az elérendő célok, melyek elérését segítő akciókat fogalmazzunk meg.
- A szervezetnél használt mutatókból ki lehet alakítani egy olyan összefüggő értékelő rendszert, amelyhez motiváció köthető, és amely állandó fejlődésre, jobbításra ösztönöz mindenkit.



7. Az eredmények implementálása

A bemutatott jövőkép eléréséhez szükséges stratégiai célok lebontása konkrét akciókra megtörtént. Ezek implementálása akkor lesz hatékony, amennyiben azok tervezett módon, felelősök és határidők megállapításával előre egyeztetett, koordinált módon történnek. Ennek megfelelően az alábbiakban bemutatásra kerülnek a konkrét tevékenységek, amelyek a stratégia megvalósulását elősegítik.

1. Ügyfélközpontúság erősítése

Konkrét lépés	Felelős	Határidő
Ügyfélkapus ügyintézés informatikai hátterének kidolgozása	Irodavezetők	2014.09.30.
Online űrlapkitöltés és elektronikus úton történő visszaküldés lehetőségének bevezetése	Irodavezetők	2014.11.30.

2. Oktatással, továbbképzésekkel fejleszteni a dolgozók kompetenciáját, tudását

Konkrét lépés	Felelős	Határidő
Képzési terv készítése	Dr. Klima Olga	2014.09.30.

3. Hatékony munkaszervezéssel támogatni a feladatok ellátását

Konkrét lépés	Felelős	Határidő
Munkaszervezési és időgazdálkodási tréningek	Dr. Pálla József	2014.10.31.



tervezése			
Outlook alapú feladat kiosztás	Dr. Pála József, Irodavezetők		2014.07.31.

4. Technikai fejlesztések

Konkrét lépés	Felelős	Határidő
A használt Integrált Pénzügyi Rendszeren – Gordius - alapuló Vezetői Információs Rendszer (továbbiakban: VIR) bevezetése a Hivatalban.	Frey Attiláné	2014.09.30.
Online űrlapkitöltés és elektronikus úton történő visszaküldés lehetőségének bevezetése	Irodavezetők	2014.11.30.

5. Belső szabályozás módosítása

Konkrét lépés	Felelős	Határidő
A belső szabályozás felülvizsgálata	Laki Csabáné, Frey Attiláné	2014.11.30.

6. Feladatok kiszervezésének optimalizálása

Konkrét lépés	Felelős	Határidő
Az önkormányzat szerződéseinek áttekintése	Dr. Taba Nikoletta	2014.12.31.



7. Stratégiai szemlélet kialakítása, erősítése a hivatalon belül

Konkrét lépés	Felelős	Határidő
Stratégiai workshopok rendezése a vezetőknek	Dr. Pálla József	2014.10.31.

8. Az eredmények élővé tétele a munkatársak számára

Minden stratégia terv annyit ér, amennyi megvalósul belőle. Azaz a stratégiai terv dokumentumok is attól válnak élővé, akkor lesz a település életét meghatározó, arra valóban hatást gyakoroló koncepció, ha évről évre, hónapról hónapra megtörténik az „aprópénzre”váltásuk, vagyis forintosításuk.

Nem nehéz belátni, hogy ehhez az eddiginél jóval átgondoltabb tervezésre, stratégiai szemléletre van szükség az önkormányzatoknál.

Mór város gazdaságilag megérett a stratégia szemlélet bevezetésére. A város gazdasági erőssége alapot biztosít arra, hogy a döntéshozók merjenek álmodni. A közoktatási és egészségügyi feladatok államosítása, az adósságkonszolidáció, a helyi racionalizáló intézkedések és az ipari zóna megerősödése stabil gazdasági háttérrel biztosít a város jövőképehez.

A stratégia terv időszerű, hiszen ez évben új testületek kezdik meg munkájukat, új célokkal, új lendülettel.

Javasolni kell az testületnek az előbbieken részletezett stratégia terv elkészítését. A stratégiai terv komplettebb és részletesebb a korábbiakban készített ciklus programnál, és nem csak a döntéshozók céljait, hanem a végrehajtás menetét is tartalmazza. A Polgármesteri Hivatal, a döntéshozók végrehajtó szervezete, a stratégiai program pedig tartalmazza szervezetenként a célt, küldetést, a missziót. Ezzel kezdődik meg a közös munka a testület és a hivatal kéz a kézben.



A stratégia tervet a tervszerű végrehajtás érdekében szervezeti egységekre kell bontani. Meg kell határozni a célt és felelősöket. A végrehajtói szintre kell bontani a feladatokat, visszacsatolást rendszeressé kell tenni.

A stratégia terv sikeressége érdekében, a munkatársak között élővé tétele miatt:

1. világos jövőkép megfogalmazása: az emberek félelmének, bizonytalanságának elkerüléséhez, az elkötelezettség erősítéséhez szükséges pontosan meghatározni, hogy hova szeretnénk eljutni. A jövőkép nem csak a kommunikációt segíti, hanem a motiválást és a változtatás előrehaladásának ellenőrzését is.
2. a megfelelő szervezet megtervezése: a változtatási célok elérését támogató szervezet megtervezése magában foglalja a döntéshozatali rendszer és a hatáskörök esetleges átrendezését, a vezetési módszerek szükséges változtatását, a morál és a bizalom megőrzését - a kreatív, együttműködő légkör érdekében – valamint a rugalmas megoldások elősegítését.
3. csapatmunka: a változtatáshoz elengedhetetlen a munkatársak aktív, kreatív részvétele, az ötletek, javaslatok összegyűjtése és beépítése a stratégiai folyamatokba.
4. átfogó megvalósítási terv készítése: az előre nem látható akadályok leküzdésére tervet kell készíteni, végiggondolva, hogy milyen ellenállásra számíthatunk a munkatársaktól, milyen segítséget ad a menedzsment ahhoz, hogy a változást pozitív élményként éljék meg a munkatársak stb.

A vezetők feladatai az eredményesség érdekében:

5. a stratégia, a szervezet és a munkatársak képességeinek összhangba hozása,
6. a szervezeti rugalmasság folyamatos fenntartása
7. a munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos megújítása,
8. a változtatásokkal együtt járó instabilitás minimalizálása,
9. a változtatás lépéseinek pontos megtervezése,
10. tudatos, gyakori, világos, sokirányú kommunikáció,
11. a változtatások okozta zavarok hatékony kezelése, illetve kialakulásának megakadályozása.





Végeredmény:

Az **eredmények** elérhetővé válása a közös munkafolyamatokon keresztül történik, a munkatársak számára:

- mindenki ismeri a célt
- a munkatársak előtt az elvárás konkrétan meghatározott,
- pénzügyi mutatókkal mért eredmények
- hatékony, költségtakarékos működés
- továbbképzések, tanulási, fejlődési képességek, szakmai tudásbővítés, piacképesség
- ügyfél elégedettség
- szervezeten belüli és szervezeti egységek közötti kommunikáció megfelelő informáltság
- tudatos munkavégzés, megfelelő munkaidő kihasználtság
- motiváltság
-

Összegzés

A tanulmány célja alapvetően az volt, hogy a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését célzó központi és helyi racionalizáló intézkedések a Móri Polgármesteri Hivatalnál milyen jelen és jövőképet biztosítanak, a stratégiai szemlélet bevezetésének van e létalapja.

A hivatal újra fogalmazott feladatrendszere, az átstrukturált finanszírozási rendszer, a helyi szervezési intézkedések, az adósságkonszolidáció Mór Városi Önkormányzat gazdálkodási pozícióiban jelentős forrás felszabadulást eredményezett, a Mórön letelepedett gazdaság „dübörög, ezek együttes hatása stabil gazdasági háttérrel biztosít a város fenntartható működéséhez, jövőképek megvalósításához.

A gazdasági erősség meghatározó, azonban az eddiginél jóval átgondoltabb tervezésre, stratégiai szemléletre van szükség. A stratégia terv időszerű, hiszen ez évben új képviselő-testületek kezdik meg munkájukat, új célokkal, új lendülettel, stabil alapokkal.





A döntéshozók lehetősége és felelőssége a megvalósítható jövőkép, stratégiai célok meghatározása. A stratégiai célokat évekre le kell bontani és a végrehajtás menetét is ki kell dolgozni, azok teljesíthetőségének az éves költségvetésekben vissza kell tükröződni. Szakítani kell azokkal a gyakorlatokkal, hogy a tervezetten felül realizált bevételeket „spontán” feladattal terhelnek a döntéshozók. A részcéloknak egymásra kell épülni, prioritásokat kell meghatározni és nem csak költségvetési szempontból kell az egyensúly megteremteni, hanem a végrehajtásban is.

Ebben a végrehajtásban van fontos szerepe a Polgármesteri Hivatalnak. A tanulmány rá mutat a szervezetfejlesztés fontosságára, módjára és ütemezésére, az elérhető eredményekre. A műhelymunkák értékelése igazolja a szervezet erőforrásait, elhivatottságát, továbbá igényét a szervezet tudatos fejlesztésére.

Az eredmény szemléletű jogszabályi környezet már jelen van az önkormányzatok életében, amelynek kényszerítő hatása van a gondolkodásmód megváltozására. A szabad pénzmaradvány átalakul eredménnyé, ami a tárgyév megtakarításából és realizált többletbevételből – gazdasági tevékenységből – képződik, és meghatározó szerepe van a következő év gazdálkodási pozícióira.

A költségvetés működési mérlege igazolja azt a tény, hogy az adófizetők adóforintja értéket teremt, forrást biztosítanak a város infrastrukturális fejlődéshez. Az eredményes pályázati forrásokkal együtt a Dunántúl kistérségeként emlegetet Mór eddig is folyamatos fejlődése új lendületet kaphat, a megújult városkép látványossága mellett az itt élő polgárok érdekeit is szolgálja, emelve komfortérzetet.



Mellékletek

1. számú melléklet

Munkanap-fényképezés

(kitöltendő legalább 5 egymást követő munkanapon)

Szervezeti egység:

Kitöltő neve:

A mérés napja: 2014. május

Beosztása:

Alkalmazandó kódok:

01 Érdemi ügyintézés személyesen (tárgyalás ügyféllel, helyszíni szemle stb.)

02 Érdemi ügyintézés telefonon

03 Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenység (pl: iktatás, ügyiratszerkesztés stb)

04 Belső kommunikáció, társszervekkel történő együttműködés (tárgyalás vezetővel, tárgyalás társosztállyal, munkamegbeszélés, értekezlet)

05 Személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül)

06 Biológiai ügyek intézése (táplálkozás, kávézás, mosdóhasználat)

Napi tevékenység időrendi felsorolása (kódszámmal!)		A tevékenység időigénye		
kódszám	megnevezés	kezdet (óra, perc)	befejezés (óra, perc)	összesen (percben)

Aláírás:

.....



Feladatmegosztási és szervezeti működés kérdőív

Bevezetés

A kérdőív a teljes Szervezet feladatmegosztásával és működésével kapcsolatos véleményét, meglátásait, érzéseit vizsgálja a „Szervezetfejlesztés a Móri Polgármesteri Hivatalban” elnevezésű, ÁROP—1.A.5-2013-2013-0092 kódszámú szervezetfejlesztési program keretében.

Útmutató

A következő oldalakon állításokat fog találni. Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy a felsorolt állítások közül melyikkel, milyen mértékben ért egyet! Karikázza vagy ikszelje be az állítás mellett a véleményét, érzéseit tükröző értéket 1 és 6 között!

Egyáltalán nem értek egyet az állítással	Nem értek egyet az állítással	Inkább nem értek egyet az állítással	Inkább egyet értek az állítással	Egyet értek az állítással	Teljesen egyet értek az állítással
1	2	3	4	5	6

1.	Ismerem az önkormányzatot/szervezetünket érintő jogszabályi változásokat.	1	2	3	4	5	6
2.	Meglátásom szerint az önkormányzati feladatok ellátása megfelel az új törvényi követelményeknek.	1	2	3	4	5	6
3.	Bevontak az új intézményi struktúrának az új törvényi követelmények szerinti kialakításába.	1	2	3	4	5	6
4.	Részt vettem az önkormányzatnál az új törvényi követelmények szerinti átszervezési folyamatban.	1	2	3	4	5	6
5.	Ismerem az új törvényi követelmények szerinti átszervezés indokát.	1	2	3	4	5	6
6.	Munkakörömet is érinti/érintette az új törvényi követelmények szerinti változás.	1	2	3	4	5	6
7.	Javaslatokat szoktam tenni a vezetőm felé a szervezeti és munkamegosztási kérdésekben.	1	2	3	4	5	6
8.	Javaslataimat a szervezeti és munkamegosztási kérdésekben meghallgatják és beépítik a döntésekbe.	1	2	3	4	5	6
9.	A kisebb szervezeti egységemen belül a kommunikáció megfelelő.	1	2	3	4	5	6
10.	A kisebb szervezeti egységemen belül az együttműködés megfelelő.	1	2	3	4	5	6
11.	A kisebb szervezeti egységemen belül a bizalom megfelelő.	1	2	3	4	5	6
12.	A Szervezet egységei között a kommunikáció megfelelő.	1	2	3	4	5	6
13.	A Szervezet egységei között az együttműködés megfelelő.	1	2	3	4	5	6
14.	A Szervezet egységei között a bizalom megfelelő.	1	2	3	4	5	6
15.	Tudom, mit várnak tőlem munkakörömben.	1	2	3	4	5	6
16.	Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem a munkámat.	1	2	3	4	5	6
17.	Időben megkapom a munkám végzéséhez szükséges információkat.	1	2	3	4	5	6
18.	Elegendő információt kapok a munkám elvégzéséhez.				4	5	6



19.	Biztosítják számomra a munkavégzéshez szükséges eszközöket.	1	2	3	4	5	6
20.	A felelősségi- és hatáskörök egyértelműek.	1	2	3	4	5	6
21.	Nálunk a vezetők jól kezelik a személyi ügyeket.	1	2	3	4	5	6
22.	A Szervezet vezetése jól irányítja a szervezetet.	1	2	3	4	5	6
23.	Elégedett vagyok munkahelyemmel.	1	2	3	4	5	6
24.	Szeretem a munkámat, hivatásomat.	1	2	3	4	5	6
25.	A Szervezet jövőképe teljesen ismert számomra.	1	2	3	4	5	6
26.	Saját szándékom szerint egy év múlva is itt fogok dolgozni.	1	2	3	4	5	6
27.	Saját szándékom szerint három év múlva is itt fogok dolgozni.	1	2	3	4	5	6
28.	Saját szándékom szerint tíz év múlva is itt fogok dolgozni.	1	2	3	4	5	6
29.	Nem érzem túlzónak saját munkahelyi leterheltségemet.	1	2	3	4	5	6
30.	Meglátásom szerint a Szervezetben, más munkatársak vonatkozásában a munkahelyi leterheltség jellemzően nem nevezhető túlzónak.	1	2	3	4	5	6
31.	A munkámmal járó stressz elfogadható szintű számomra.	1	2	3	4	5	6
32.	Nem érzem azt, hogy belefáradtam volna mindennapi munkám végzésébe.	1	2	3	4	5	6
33.	Úgy érzem, hogy erőim végén tartok.	1	2	3	4	5	6
34.	Az ügyfelek fontosak számunkra.	1	2	3	4	5	6
35.	Szemléletünkben hangsúlyos, hogy mi szolgáltatunk az ügyfelek felé.	1	2	3	4	5	6
36.	Az ügyfeleket kellő mértékben, megfelelően szolgáljuk ki.	1	2	3	4	5	6
37.	Az ügyfeleink meglátásom szerint elégedettek lehetnek velünk.	1	2	3	4	5	6
38.	Az ügyfeleink meglátásom szerint elégedettek velünk.	1	2	3	4	5	6
39.	Büszke vagyok arra, hogy a Szervezet munkatársaként dolgozhatom.	1	2	3	4	5	6
40.	Én lojálisnak érzem magam a Szervezethez.	1	2	3	4	5	6
41.	A munkatársak általában lojálisak a Szervezethez.	1	2	3	4	5	6
42.	Én motiváltnak érzem magam.	1	2	3	4	5	6
43.	A munkatársak általában motiváltak a Szervezetben.	1	2	3	4	5	6
44.	Van lehetőségem a fejlődésre, a hivatalon belüli továbblépésre.	1	2	3	4	5	6
45.	Továbbképzéssel segítik a szakmai előrelépésem.	1	2	3	4	5	6
46.	Bízom a vezetésben.	1	2	3	4	5	6
47.	Bízom a kollégáimban.	1	2	3	4	5	6
48.	A vezetők bíznak a munkatársakban.	1	2	3	4	5	6

Köszönjük a közreműködést!

3. számú melléklet

Strukturált interjú

- Kell-e erősíteni, és ha igen, hogyan lehetne erősíteni a hivatali dolgozók jogszabály-ismeretét?
- Az új törvények szerinti intézményi struktúra hatékonyságát hogyan lehetne javítani?
- Mi a véleménye az új törvényi követelmények szerinti átszervezésről?





- Mit gondol a szervezeten belüli munkamegosztásról, munkaszervezésről? Mit csinálna másképp?
- A munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre állnak? Hatékonyan áramlanak a szervezeten belül?
- A feladatokat képesek ellátni a dolgozók munkaidejük alatt? Túlóra mennyire jellemző?
- Megítélése szerint jól működik a kommunikáció a szervezeti egységén belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani?
- Megítélése szerint hatékony az együttműködés a szervezeti egységén belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani, erősíteni?
- Megítélése szerint jellemző a bizalom a szervezeti egységén belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani, erősíteni?
- A munkavégzéshez szükséges eszközökről, azok állapotáról mi a véleménye?
- A hivatalban a vezetői döntéseket hatékony döntéselőkészítő folyamat előzi meg? Milyen változtatásokat javasolna?