



## **Aldebrő Körszervezet fejlesztése**

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



# **ÖSSZEFOGLALÓ-Tanulmány**

Készítette: **SKC Consulting Kft.**  
H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.  
Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008  
Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



## 1. Bevezetés, kiinduló helyzet

Az előtanulmányban rögzítettek alapján Aldebrő körjegyzősége, vezetése és állománya, nem tud elszakadni a település(ek) általános problémájától, a szűkös erőforrásoktól. A környezet hat a körjegyzőség munkastilusára, kiegészítve azzal a ténnyel, hogy a tisztviselők jelentős része, még a „tanácsi rendszerben“ kezdte meg munkáját a hivatalban. A Hivatal működésében, a hatékonyság és a sikeresség mérésére sem intézményi, sem egyéni szinten. nem léteznek mérőszámok.

A folyamatok alapja a kialakult napi rutin, és a megszokás, elszakadva az időközben változó törvényi környezettől és lakossági igényektől. A mindennapos munkavégzés közben nincs lehetőség arra, hogy a folyamatokat felülvizsgálják, ennek alapján átdolgozzák és standardizálják.

A nem korrektként megélt elismerési-javadalmazási rendszer és az alkalmazottak alacsony motivációja szorosan összefügg egymással. A hivatal dolgozói nem érzik, hogy amennyiben kiemelkedően teljesítenek, az bármilyen anyagi előrelépést jelentene a számukra. Ezt a problémát erősíti, hogy a beosztottak nem kapnak megfelelő visszajelzést a munkájukkal kapcsolatban, ami önmagában is nagyon frusztráló erő tud lenni, és kiegészítéshez vezethet megfelelő anyagi kompenzáció mellett is, de annak hiányában hatványozottan demotiválólag hat. Ebből kifolyólag, ha a bérstruktúrát adottságnak tekintjük, amitől a jogszabályi szabályozottság következtében eltérni csak bizonyos keretek között lehet, különösen nagy hangsúlyt kell helyezni a korrekt vezetői visszajelzésekre a beosztottak munkájával kapcsolatban.

A hivatal működését mérő mérőszámok meghatározása korántsem egyszerű feladat, hiszen nem termékelőállítási területet vizsgálunk, hanem egy szolgáltató szervet, ahol az egyes egyének munkájának megítélése figyelembe kell vegye az ellátandó feladatokat és a területen elvárható standardokat, de egyszersmind számításba kell vennie az egyén felkészültségét, hozzáértését és a környezeti meghatározókat is.

A polgármesteri hivatal jelenlegi szervezeti struktúrája nem felel meg az egyre szerteágazóbb önkormányzati és közigazgatási feladatok ellátásának, a gazdálkodási környezet, a költségvetés, a feladatellátások, az informatikai háttér és a lakossági igények változásainak. A

stratégiában is rögzített hivatalra vonatkozó célok elérése érdekében mindenképpen szükséges a fejlesztés. A hivatal egy szervezetként kezelt struktúrája nehezen engedi meg a munkafolyamatok ésszerű átszervezését. Mindezek együttesen eredményezik a kevésbé költséghatékony működést.

Az informatikai rendszerek használata nem felel meg a mai kor követelményeinek. A hivatal jelenleg nem él a internet adta lehetőségekkel, szoftverparkja sem teszi lehetővé a hatékony munkavégzést, mivel csak a legalapvetőbb szoftverekkel rendelkeznek, melyek mára már elavulttá váltak. A hivatal nem rendelkezik megfelelő, a teljes szervezetet, az összes munkafolyamatot magában foglaló integrált informatikai rendszerrel. A hivatalon belül szigetszerűen működő, egymással nem kompatibilis informatikai rendszerek találhatók. Nincs megfelelő informatikai biztonsági átvilágítás és védelmi rendszer. A hivatalnál még nem készült átfogó költséghatékonysági felülvizsgálat, munkakörökre és pozíciókra vetített teljesítményértékelési rendszer nincs kialakítva, a projekt struktúrák, tervezések nincsenek meg a szervezetben, az internet és egyéb kommunikációs csatornák adta lehetőséget a nyilvánosság aktív bevonására még nem sikerült elérni. A munkakörökre és pozíciókra vetített teljesítmény értékelési rendszer nincs még kidolgozva és bevezetve.

A folyamatok szabályozatlansága miatt, a feladatokat nehezen lehet megosztani. Aki egyszer elvégzett egy feladatot, onnantól már Ő lesz a felelőse a szervezetben. A megszerzett tudás és tapasztalat nem adható át a szervezeten belül.

## **2. Fejlesztési igény**

Mindezen célokat a következő alapvetések alapján igyekszünk megvalósítani, együttműködésben a Körjegyzőség vezetőivel és állományával:

*Az állam célja, hogy szolgálja a Magyar Köztársaság valamennyi polgárát. A szolgáltató állam a köztársasági eszme hétköznapiokban való megtestesülése. Az államnak egy új társadalmi konszenzusnak megfelelő szerep kialakítására kell törekednie, és intézményeinek közérdekű szolgáltatóként kell működnie. Olyan rendszert kell teremteni, ami a lakosságban és a vállalkozásokban tudatosítja és megerősíti, hogy az állami szolgáltatások ügyfelei, fogyasztói.*

A fejlett nyugati államok közigazgatásában a 80-as évek óta zajlik az a jól kitapintható kultúraváltási folyamat, amely az állampolgári igényeket helyezi a működés fókuszába, s ez által elvezet ahhoz a modellhez, amelyet szolgáltató közigazgatásnak nevezünk. A közigazgatás-fejlesztési programok központi kérdésként kezelik a közigazgatási szervek, közintézmények hatékonyságának és eredményességének, valamint az állampolgárok elégedettségének javítását.

Hazánkban is egyre szélesebb körben válik ismertté és elfogadottá a minőségelvű közigazgatás gondolata, amely nélkülözhetetlen feltétele Magyarországon is a szolgáltató közigazgatás megteremtésének. A szervezeti kultúra integráns részévé kell váljon a folyamatos javítás és fejlesztés. Itt nemcsak bátorítják, hanem egyenesen elvárják a teljesítmény emelését szolgáló új megoldások keresését, és gyakorlati megvalósítását.

Fontos központi elv, hogy “ha ugyanazt tesszük változtatás nélkül, mint eddig, akkor csak ugyanazt az eredményt kaphatjuk, mint korábban”. A siker záloga tehát a cselekvés, a tapasztalatokon alapuló, de friss megközelítés, a jobbítás megfontolt, de következetes szándéka.

A közigazgatás rendszerét gyökeresen át kell alakítani, hogy jobban megfeleljen a magyar polgárok igényeinek. Szolgáltató közigazgatásra van szükség, melyet nem a bürokratikus logika, hanem a feladatok minél hatékonyabb teljesítésének igénye mozgat. A közigazgatásnak az emberekért, nem pedig önmagáért kell léteznie.

Azt természetesen nem győzzük hangsúlyozni, hogy nincs egy adott válasz minden szervezet számára, rendeltetésétől, helyszínétől, a benne dolgozó személyek habitusától és még sok mindentől függ az, hogy mi lehet a szolgáltató jelleg felé haladó átalakítás konkrét módja egyes esetekben. És az is igaz, hogy ami az egyik pillanatban segít a célunk elérésében nem sokkal később már akadály lehet a további fejlődésnek. Munkánk nem arról szól, hogy eltöröljük azt, ami volt, és teljesen újat erőltessünk rá a szervezetre, ez nyilvánvaló szűklátókörűség lenne és nem is vezetne sehová. Ahogy Széchenyi István megjegyezte: “A régi nem azért jó vagy rossz, mert régi, s az új sem azért jó vagy rossz, mert új, hanem

minőségüket a jövőbeni használhatóságuk dönti el." Célunk a közös munka során, folyamattanácsadás útján megtalálni azokat a fejlesztési lehetőségeket Aédebrő Önkormányzata, illetve Körjegyzősége számára, amik valóban a szervezet érdekeit szolgálják, és beilleszthetők a mindennapi működésbe, feszültség és egyéb problémák keletkezése nélkül.

Ezen célok elérése csak abban az esetben történhet meg, ha a szervezetfejlesztést sikerül teljes egészében megvalósítani és a hivatal folyamatait átvilágítani, átszervezni, valamint a dolgozók szemléletváltását elősegíteni.

## **2.1. Felhasznált módszereink a tanácsadási tevékenység során**

### **2.1.1. Felsővezetői egyeztetés**

Aldebrő Körjegyzőség jegyzőjével egyeztettünk a tanácsadási folyamat részleteiről, célkitűzéseiről, ütemezéséről. Tisztáztuk a szakértői és a folyamat-tanácsadás közötti különbségeket, és azt, hogy az ÁROP-pályázat megvalósítása során, a folyamat-tanácsadás elveinek megfelelően velük együttműködve, workshopokon és interjúkon határozzuk meg a szükséges változtatásokat és azok mikéntjét, a lehető legnagyobb mértékben illeszkedve a szervezet igényeihez és lehetőségeihez. Tisztáztuk a részcélokat, a projektben résztvevők körét és szerepét.

### **2.1.2. Személyes interjúk**

A személyes interjúk során a szervezet viszonyainak mélységi átvilágítása válik lehetővé, az objektív és szubjektív elemek egyöntetű feltérképezésével. Olyan motívumok, háttérinformációk, összefüggések felszínre hozatalában segít, amiket más úton nem lehetséges előhívni, viszont alapvető fontosságúak a helyes helyzetértékeléshez, a megfelelő és valóban a szervezet érdekeit szolgáló fejlesztési irányok kidolgozásához.

A személyes interjúk során a szervezetben dolgozó összes személyt megkerestük, a struktúrának és tevékenységi köröknek megfelelően.

### **2.1.3. Külső interjúk**

Ahhoz, hogy valóban teljes képet kaphassunk egy szervezet működéséről, kommunikációjáról, nem elég önmagában vizsgálni. Mint az minden más szervezetre is igaz, a Körjegyzőség sem függetleníthető a környezetétől, saját magáról alkotott képe nem elegendő önmagában a valóságnak megfelelő megítéléshez - mindenképp szükség van külső adatokra és véleményekre ahhoz, hogy teljes spektrumában megítélhessük a teljesítményét.

A külső interjúk során a csatolt intézmények vezetőit, az önkormányzati képviselőket, a helyi lakosságot és a település életében fontos szerepet betöltő vállalkozások vezetőit is megkerestük, 360°-os stakeholderi merítést biztosítva a releváns eredmények érdekében.

### **2.1.4. Teljes állományt érintő workshopok**

Több funkciót is ellátnak a teljes állományt érintő workshopok. Kitűnő terepet ad a mindennapi munka során jelentkező, de nem kezelt problémák, feszültségek őszinte felszínre hozatalában, ideális esetben a kérdéses témakörök azonnali megoldásában. A tanácsadók ekkor moderátori és mediátori szerepben lendítik előre a fejlesztési folyamatot, lehetővé téve, hogy érdemben és a kollektívának univerzálisan megfelelő módon kerüljenek fókuszba az említett itemek.

A workshopok a tanácsadói tevékenység kezdetekor egyszersmind bevonják a résztvevőket a közös fejlesztésbe, motiváló hatásúak a szervezet egészére. A folyamat későbbi részein tartott workshopok megőrzik és továbbberősítik ezt a motivációt, elérve, hogy a szervezet valóban elinduljon a változás felé, erős és következetes igény és hit legyen mindenkiben a változás irányában.

Természetesen szintén megjelenhetnek olyan fontos témák a workshopok során, amik az analízis egyéb módszerei által nem kerülnek a felszínre.

#### **2.1.5. Vezetői tréning (Coaching)**

A vezetői tréning során a cél a vezetők megerősítése a változás felé vivő szándékaikban, kommunikációjuk, vezetési stílusuk, erősségeik és hiányosságaik feltérképezésével és tréningelésével. Megismertetjük őket vezetői technikákkal, lehetőséget nyújtunk rá, hogy átgondolják eddigi gyakorlatukat, és az új eszközök birtokában elérhessék a humán erőforrás hatékonyabb kezelését.

#### **2.1.6. Ügyfélszolgálati tréning**

A tanácsadási folyamat egyik legfőbb célterülete ezen megbízás során a hivatal szolgáltatóbb jellegének elérése, ennek szerves részét képezi az ügyfélszolgálati teendők átvizsgálása, fejlesztése, mind belső, mind külső, mind civil, mind vállalati ügyfelek vonatkozásában.

Az ügyfélszolgálati tréning nyilván céljából fakadóan kis mértékben problémafeltáró workshop is egyben, ezen felül viszont az alapvető szolgáltatói attitűdöt helyezi a fókuszba, megértésen és gyakorlatokon keresztül orientálva az alkalmazottakat a vendégkezelés és kiszolgálás tudatosabb és a 21. századi körülményeknek jobban megfelelő kivitelezése felé.

#### **2.1.7. Szervezetfejlesztési tanulmány**

Ezen tanulmány képezi az írásos összefoglalását az SKC Consulting Kft. által végzett tanácsadói, szervezetfejlesztési munkának, kihangsúlyozva, hogy az érdemi tevékenység a Körjegyzőséggel együtt végzett közös munka során valósult és valósul meg, a fejlődésben és a tisztább viszonyokban nyilvánul meg, ez az írásos anyag csupán betekintést nyújt a valós tevékenységbe, annak megtervezésébe és kivitelezésébe.

A hivatal jelenleg ellátott közfeladatain kívül számos új szolgáltatás bevezetését is tervezi, melyek a szervezetfejlesztés megvalósítása után lesz esedékes.

Ezen célok elérése csak abban az esetben történhet meg, ha a szervezetfejlesztést sikerül teljes egészében megvalósítani és a hivatal folyamatait átvilágítani, átszervezni, valamint a dolgozók szemléletváltását elősegíteni.

### **3. Veszélyek és lehetőségek**

A tanulmányban kiemeljük a fontosabb veszélyeket és pár érdekes lehetőségeket, amiket Aldebrő jövőjét illetően mindenképpen érdemes további átgondolásra bocsájtani a vezetés részéről. Megemlítünk a SWOT-analízisnek megfelelően erősségeket és gyengeségeket is - az erősségeket pusztán abból a megfontolásból, hogy az tovább sarkallja a helyes működést, a gyengeségeket pedig a közös munka során igyekeztünk eliminálni, viszont érdemes velük foglalkozni kicsit bővebben is.

#### **a)Erősségek:**

Az Önkormányzatnak és a Polgármesteri Hivatalnak tudnia kell tartani az ütemet a fejlődéssel, hiszen mind a település, mind környezete, mind a kihívások, amikkel meg kell küzdenie változnak, módosulnak idővel. A változásoknak tükröződnie kell a szervezet struktúrájában, eljárásaiban is, hiszen csak ezek által garantálható a naprakészség és az adekvát válaszkészség. A rugalmasság és a korral való haladás természetesen azon túl, hogy nélkülözhetetlenek, egyben helyes gyakorlat során az erősségeit képezik a szervezetnek Ilyen példának tekinthető:

#### **Az önkormányzati testület elkötelezettsége a fejlődés irányába, pártpolitikai vagy egyéb törésvonalak nélkül, a konstruktív együttműködés**

Magyarországon 2010-ben igen ritka az olyan önkormányzati testület, ahol ennyire felül tudnak emelkedni a képviselők a saját politikai és egyéb nézeteikből fakadó eltéréseken, és a település javát a fókuszban tartva egymással, a polgármesterrel és a hivatallal együttműködve hatékonyan tudják szolgálni az őket megbízó lakosságot. Természetesen



indukálódnak viták és nézeteltérések az ülések során, azonban amennyire le tudtuk szűrni, ezek megmaradnak az ésszerűség határán belül, és inkább vezeti a jobbító szándék a vitákat, semmint az akadékoskodás.

Ez a nyilvánvaló pozitív légkörön túl azzal jár, hogy nem fecsérlődik el a testületi, illetve bizottsági ülések ideje meddő vitákkal, hanem a kitűzött célok maradnak a fókuszban, és a település fejlődése folyamatos, a lakosság szolgálata és a település átfogóbb érdekei a tényleges motivátorok, nem egyéb tényezők.

A fent említett konstruktív viszonyoknak és a hivatal hozzáállásának köszönhetően a feltérképezés során azt állapítottuk meg, hogy Aldebrő Önkormányzata és Körjegyzősége esetében mind tartalmi, mind eljárási szempontból logikus és kidolgozott kapcsolat található az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között, ezen a továbbiakban csak javíthat a jegyző szakmai felügyelete és a képviselőtestület és a hivatal dolgozóinak fokozódó kommunikációja.

### **Civil szervezetekkel való jó kapcsolat**

A település önkormányzata számottevő civil kapcsolathálóval rendelkezik, amivel nagyon hatékonyan él, a polgármester személyében egyrészt eléggé elkötelezett a települést érintő ügyekben, másrészt integratív személyiség: a településen és környezetében működő öntevékeny vagy valamilyen pozitív jellegű célt felölelő csoportok, szerveződések számára is megfelelő, nyitott tárgyalópartner, ami mind a szolgáltató jelleg szempontjából, mind a település érdekeinek szempontjából fontos és értékes attitűd.

### **b) Gyengeségek:**

#### **Stratégia**

Minden szervezetnek, amely jól szeretne prosperálni, elengedhetetlenül szüksége van rövid, közép és hosszútávú stratégiára is, mely meghatározza a haladási irányát, a távlati céljait is. A stratégiai tervezés alapvető szinten magában foglalja a lehetséges veszélyek folyamatos elemzését is. Ezek nélkül ki van szolgáltatva annak, hogy felkészületlenül érik bizonyos

események, melyeket rövid távon nem, vagy csak nagyon nehezen, komoly áldozatok árán lehet kezelni, míg folyamatos tervezéssel minimális energiabefektetéssel megelőzhető lenne.

A hosszú távú stratégiai tervezés és annak megvalósítása minden önkormányzat életében problémát jelent, hiszen működését befolyásolhatják a négyévenkénti választások. Ennek ellenére muszáj a négyéves ciklusok akár négy-ötszörösére is stratégiát kidolgozni, annak ellenére, hogy a megvalósítás kérdéses, hogy az előre eltervezett formában fog-e megvalósulni, illetve azt sem lehet tudni, az kinek a nevéhez köthető majd. Nem szabad elveszíteni a szem elől azt, hogy mind a hivatal alkalmazottai, mind a képviselőtestület tagjai a település érdekét hivatottak szolgálni, saját személyüktől és érdekeiktől függetlenül.

### **Az általános működés korábbi állapotaiból fakadó problémák**

A Hivatalnak a saját működésén is javítania kell ahhoz, hogy a település működését hatékonyan szolgálhassa. Javítania kell a kommunikációját a lakosok felé, átláthatóbbá kell tennie a működését, visszajelzésekben erősödnie kell. A szervezeten belül gördülékeny és egyértelmű folyamatokat kell alkotnia, jól elhatárolt felelősségi körökkel, kiegyenlítettebbé kell tennie a kollégák leterheltségét, gondoskodnia kell a megfelelő motiválásukról anyagi, szakmai és emberi oldalról egyaránt. Az infrastruktúrális problémáit meg kell oldania,.

### **Kistérségi társulások koordinálásának hiányosságai**

Rengeteg idő és energia kell ezek optimális működtetéséhez, és mivel Aldebrő jellemzően gesztor szerepet tölt be, így rá hárulna ennek ellátása. Jelenleg nincs olyan személy, aki külön ezzel a nagy odafigyelést igénylő feladattal foglalkozna. A hivatal jelenlegi keretei között nem tudja megengedni magának egy új pozíció létesítését, pedig ezen a téren mindenképp áldásos lenne egy külön koordinációs személy foglalkoztatása, különben sosem lesz kapacitás a rendezésükre, hatékony működtetésükre.

## **c) Lehetőségek:**

### **Kistérségi vezető szerep – idegenforgalom**

Aldebrő már jó ideje egyre aktívabb szerepet tölt be a térségben, önkormányzati társulások gesztora. Azon túl, hogy ezzel természetesen nagy terhet rak saját vállára, mégis jól tükrözi azt a felismerést, miszerint a saját kezébe véve az irányítást, maga számára az adott körülmények között a leginkább megfelelő irányban és ütemben tudja előmozdítani a fejlődést, biztosítva a település gyarapodását és életszínvonalának emelkedését.

### **Tanfolyamok, továbbképzések**

Nem csak a felkészültség, hanem a szakmai érdeklődés, és a dolgozói elkötelezettség, motiváció fenntartása érdekében is szükség van továbbképzésekre, tanfolyamok biztosítására. A hivatal számára az igazi lehetőséget anyagi és praktikumbeli megfontolásból az jelentené, ha saját belső szervezésben, vagy meghívott előadók révén oldanák meg a képzéseket az egyes területeken.

### **Pályázatok**

A jelenlegi állami és világgazdasági viszonyok közepette nagyon nehéz fenntartania magát egy önkormányzatnak, pusztán államilag meghatározott összegekből és adóbevételekből nem lehet fejlődést biztosítani és tartani a lépést a változásokkal, kihívásokkal. Az EU-s környezet lehetővé teszi egyéb források elérését is, és előbb-utóbb minden önkormányzat be kell járassa a saját pályázati részlegét, ha biztos működést akar garantálni magának hosszútávon. Nem lehet már most sem figyelmen kívül hagyni a pályázatokban rejlő potenciált, és ez egy fokozódó tendencia lesz a jövőben, érdemes most előkészülni rá, és előremutató módon megragadni a bennük rejlő lehetőségeket.

## **d)Veszélyek:**

### **Lakosságszám-csökkenés**

Aldebrő Önkormányzata több kulcsfontosságú kérdésben kéne hogy hosszútávú stratégiával rendelkezzen. Ilyen a rendkívül kardinális kérdés, hogy a későbbiekben hogyan lehet összeegyeztetni a lakosok számának csökkenését a kötelezően elvégzendő feladatokkal.

Megoldást kellene találni arra, hogy a lélekszám ne csökkenjen olyan mértékben tovább, ami a hivatal működését veszélyezteti, mivel a feladatok jelentős része nem lineáris összefüggésben áll a népesség számával, viszont a központi normatív támogatások igen.

### **Környezetvédelem**

A stratégiai gondolkodás megköveteli egy település önkormányzatától, hogy felismerje a tárgykör fontosságát, és ennek megfelelően a polgármesteri hivataloktól azt, hogy érdemben kezeljék a környezetvédelmi kérdéseket, ne csak akut problémás szituációkban, de beruházásaikban, településfejlesztésük során is. Természetesen az általános elvek is fontosak, mint közvetlen és tágabb környezetünk megóvása, épségben tartása, hogy a későbbi generációk is ugyanolyan minőségben élvezhessék javait, mint jelenleg mi magunk tesszük. Ez különösen fontos szempont egy település életét és jövőjét tervező és kézben tartó önkormányzat szempontjából, olyan felelősséget társít a tevékenységéhez, amit nem lehet félresöpörni, mondván, hogy nem elég fajsúlyos vagy aktuális, hiszen mindig az, és nem kikerülhető.

Az általános elvi megközelítésen túl azonban olyan kézzelfoghatóbb vonatkozása is van a környezetvédelemnek, ami mélyebb stratégiai tervezéssel jelentős megtakarításokat is eredményezhet az önkormányzat számára.

Ahogy ezt az erősségek témakörnél már említettük, az idegenforgalmi fejlesztési célok a környezetvédelmi tudatosság nélkül elképzelhetetlen.

### **Ügyintézői túlterhelés**

A jelzett veszélyforrás nem jellemző minden területén a Körjegyzőség működésének, viszont bizonyos területeken látványos a túlterhelése egyes szakértői ügyintézőknek.

Ez azon a problémán túl, hogy a túl sok egyidejű feladat súlya alatt munkát végző alkalmazott mind fizikailag, mind pszichésen kimerül, és teljesítménye egy idő után természetesen romlani fog, egyrészt azt is felveti, hogy túl sok teendő felhalmozódásakor a szakértő professzionalitásától függetlenül nem kapja meg minden terület a megfelelő figyelmet, hatékonyabb munkavégzés is megvalósítható lenne több felelős bevonásával, jobban felépített munkamegosztással. Másrészt pedig a túl sok területen tevékenykedő munkaerő helyettesítése szinte megoldhatatlan kihívást jelentene a szervezetnek, pedig a túlterheltség egyenes következménye lehet egy idő után a kiégés, az alkalmazott lebetegedése, esetleg felmondása.

## **4. Fejlesztendő területek, javaslatok a változtatásokra**

A projekt ideje alatt a közös munka közben a konkrét célterületek mellett az alábbi általános fejlesztési célokat fogalmaztuk meg, melyek a hivatal dolgozóinak egyfajta attitűd váltásával érhető el.

- Vezetői fejlesztés,
- Stratégia szemlélet erősítése,
- A belső kommunikáció fejlesztése,
- Ügyfélszolgálati és ügyfélkiszolgálási tevékenységek javítása,
- Kapcsolatok javítása a civil szférával,
- A szolgáltató jelleg erősítése,
- Szervezeti átalakítás folyamat szemlélet alapján,
- Az értékteremtő folyamatok előtérbe helyezése,
- Teljesítmény mérés és értékelés rendszere,

### **A területekre vonatkozó konkrét javaslatok a célterületek munkaanyagaiban találhatóak meg.**

#### **a) Vezetői fejlesztés**

A vezetői szerepkört betöltőknek szintén meg kell tanulniuk, hogy fel tudják mérni beosztottaik leterheltségi szintjét és ez alapján úgy tudják elosztani a feladatokat, hogy azok egyenletesen terheljék az egyes kollégákat.

A beosztottak munkájának nyomon követése, és a számukra a munkájukhoz szükséges információ átadása szintén fontos követelménye a vezetői szerepkörnek, melyben jelentősebb fejlesztésre szorultak az önkormányzat munkatársai.

#### **b) Stratégiai szemlélet erősítése**

Ahhoz, hogy Aldebró Körjegyzőségén a működéshez szükséges forrásokat előteremtsék, gazdálkodniuk kell. A gazdálkodáshoz, bevételek előteremtéséhez szükség van az adók bevezetésére, az adómérték megállapítására, a közüzemi díjak meghatározására, olykor növelésére, amik nem tartoznak a népszerű intézkedések közé. Az ilyenféle rendeletek elfogadása előtt az érdekképviselői szervek bevonása, egyeztető fórumok rendezése megteremtheti a társadalmi elfogadást. Az önkormányzatok az állami bevételeiken, normatíváikon túl a helyi adókból gazdálkodhatnak. Amennyiben egy település fejleszteni szeretne, vagy közösségi pályázati forrásokhoz szeretne jutni, vagy csak a működését szeretné biztosítani vagy tudja fenntartani, ahhoz létfontosságú, hogy bevételekkel rendelkezzen.

### **c) Belső kommunikáció fejlesztése**

A belső kommunikáció fejlesztésre szorult és szorul továbbra is munkatársi szinten, mind a más területeken dolgozó kollégák, mind a vezetők felé való visszajelzésben is. Az azonos területen, azonos szinten dolgozók között az információ általában akadálytalanul áramlik a szervezetben.

Vezetői szinten szintén problémás az információ lefelé tovább áramoltatása, illetve a visszajelzések megkövetelése a beosztottaktól. A folyamatosan foglalkoztunk ezzel a problémakörrel, tapasztalataink és a visszajelzések alapján sikerrel

### **d) Ügyfélszolgálat munkájának javítása**

Az ügyfélszolgálat munkájának megítélését jelentősen lehetne javítani azáltal, ha az érintett kollégák megfelelő naprakész módon tisztában lennének a folyamatokkal, illetve saját szerepükkel abban. Nagyon fontos az egységes kommunikáció, mivel ha mást, vagy akár csak más formában kommunikál két ügyintéző az ügyfél felé, az annak bizalmának elvesztésével jár, a fejetlenség, a káosz látszatát kelti. Amennyiben az ügyfélért olyat is megtesznek, ami alapvetően a szabályzatban foglaltakhoz képest valamilyen módon kedvez a lakosnak pl.: lerövidíti számára a folyamatot az ügyintéző saját plusz munkája révén, vagy akár azáltal,

hogy rövidebb határidővel intéz el valamit az ügyfél részére, ezt nem tolakodó formában, de nyugodtan juttassa a tudomására. Ezt az alapvetően ügyfélbarát hozzáállást már most is meg lehet találni az önkormányzatban, de a megítélésben való előrelépéshez szükséges az, hogy ezeknek a gesztusoknak a megtétele köztudott legyen a szervezeten kívül is.

#### **e) Kapcsolatok javítása a civil szférával**

Napjainkban elengedhetetlen, hogy a naprakész információ elektronikus formában is az ügyfelek részére álljon. Ennek hiánya amatőrséget sugároz, megléte viszont profizmusról árulkodik, illetve az ügyintézők munkáját segíti, hiszen az ő leterheltségüket csökkenti, ha a honlapról le lehet tölteni a megfelelő nyomtatványokat, hozzáférhetőek az információk. Ennek érdekében a honlapnak nagyobb figyelmet érdemes szentelni, ügyelni kell az aktualitására és a strukturáltan, átlátható módon megvalósított információközlésre. Fontos lenne, ha a [www.aldebro.hu](http://www.aldebro.hu) oldalon. A helyzet rendezése folyamatban van, de a probléma súlya miatt érdemesnek találtuk kiemelni.

#### **f) A szolgáltató jelleg erősítése**

Nagyon fontos, hogy minden olyan terület, amelyik bármilyen kapcsolatba kerül a lakosokkal, professzionális, jól felkészült, szakszerű és ügyfélbarát attitűdöt mutasson. Ehhez szükséges a kollégák teljeskörű tájékozottsága minden a területüket érintő témához kapcsolódó szabályzatban, illetve a már meglévő, az ügyfelekhez való pozitív hozzáállás hangsúlyozása, érzékeltetése a lakosokkal.

A szolgáltató jelleg erősítése érdekében mind a workshopokon, mind külön ügyfélszolgálati tréningen foglalkoztunk a megfelelő, szolgáltatói attitűd kialakításával, ezek részletesebb leírását már megtettük.

Apró energiabefektetés árán van egy terület, ahol jelentős előrelépést lehetne tenni az ügyfélelégedettség érdekében: az ügyintézőknek érdemes lenne az ügyfél számára



automatikusan, kérés nélkül tájékoztatást nyújtani a folyamatban lévő ügy helyzetéről, ezzel is információt adva arról, hogy foglalkoznak vele, nem tűnt el, számíthat időben megoldásra. Másrészt ha időközben valami probléma, ügyfelhalmozódás miatt csúszás következne be, a már korábban kontaktált ügyfél sokkal megértőbb és elnézőbb, mivel tisztában van azzal, hogy nem volt időközben sem elhanyagolva az ő ügye.

#### **g) Szervezeti átalakítás folyamat szemlélet alapján**

A szervezeti struktúra fejlesztése a szabályzatok teljeskörű és mindent lefedő megalkotásának befejezésével valósulhat meg, miután az egyes feladatok definiálva lettek. A feladatokat egyes pozíciókhoz kell rendelni, amikre konkrét kollégák ráhelyezése szükséges. Az ő helyettesítési rendjük szintén megtervezésre kell kerüljön, és ez is elengedhetetlen részét kell hogy képezze a munkaköri leírásaiknak, amit a törvényi előírásoknak megfelelően át kell adni a dolgozónak, illetve az önkormányzatnak is rendelkeznie kell belőle aláírt példánnyal. A megalkotott folyamatok közül az őt érintőkkel teljes mértékben tisztában kell legyen minden kolléga a szervezetben, illetve aszerint is kell eljárnia, nyilván ez legfőképp a középvezetők felelőssége, hogy garantálják a működés során.

Az egyes pozíciók definiálásánál mérlegelni kell, hogy aki jelenleg betölti azt, alkalmas-e rá, illetve van-e lehetőség arra, hogy a szervezet, illetve a pozíciók átalakításával szinergiákat érjünk el, továbbképzések, illetve új alkalmazottak felvételével növeljük a hatékonyságot.

#### **h) Az értékteremtő folyamatok előtérbe helyezése**

Jó stratégia, kidolgozott szabályok nélkül nincs jó működés. Bármilyen tökéletes is azonban egy rendszer, ha a körülmények megváltoznak, az adott helyzetben már nem lesz tökéletes a folyamat. Időről időre felül kell vizsgálni, hogy helyes-e az irány amerre az önkormányzat tart, az erőforrások elosztása még mindig megfelel-e a valós kapacitási igényeknek, a folyamatok követik-e a törvényi előírásokat, a logikát, vagy a változások változtatásokat követelnek. Figyelni kell a környezet változásaira, a ügyfelektől, a beosztottaktól jövő visszajelzésekre, és mérlegelni kell kritika esetén, mert az ilyen jellegű észrevételek előre

vihetnek, fontos problémákra világíthatnak rá, azok figyelmen kívül hagyása azonban egy rugalmatlan és előbb-utóbb működésképtelen rendszerhez vezethet.

Nyilván ez maga után vonja, hogy szükség van rendszeres és átfogó visszajelzés gyűjtésére. Mind képviselői, mind hivatali oldalról elhangzott az a vélemény többször is, hogy mivel az emberek nem jelennek meg közmeghallgatáson, így minden bizonnyal nincs is probléma. Ez a modern szolgáltatói közigazgatás számára már nem elégséges kontroll, egy városiasodó településen a lakosoknak nem feltétlenül van ideje arra, hogy a feltüntetett időpontokban ott legyenek a helyszínen, és jellemző az is, hogy az ügyfél csak az őt érintő nagyobb problémák esetén emel szót, a kisebb mérvű elégedetlenségét nem fejezi ki, pedig a modern viszonyok közepette ez is fontos a szolgáltató számára, hiszen csak így tud fejlődni, és csak így tudja megakadályozni nagyobb, súlyosabb problémák kialakulását, amiken már nehezebb változtatni. Proaktívnak kell lenni ebben a témakörben is, az egyes osztályokon, ahol a vendégfogadás történik, a hivatal bejáratánál és a honlapon is ki érdemes helyezni véleménykérő íveket, az ügyfél kiszolgálásánál érdemes automatikusan felhívni a figyelmét ezekre, és megkérni arra, hogy nyújtson visszajelzést az éppen kapott szolgáltatással kapcsolatban. A hivatal érdeke ez, még ha fölösleges tehernek is tűnhet önmagában.

### **i) Teljesítmény mérés és értékelés rendszere**

Egy jól megalkotott, bevezetett és helyesen alkalmazott TÉR kialakításának többféle hozadéka is van a szervezet számára. Egyrészt minden értékelési időszak elején világosan definiálásra kerülnek az elvárások a kollégákkal szemben, így tisztában lesznek azzal, merre kell tartanak, hogy megítélésük pozitív legyen, illetve amennyiben a lehetőségekhez képest objektíven mérhetőre alakítják ki a rendszert, és a jutalmazás is a megfelelő módon kapcsolódik az értékelések eredményeihez, abban az esetben egy plusz motivációt is kap a dolgozó feladatainak a hibátlan elvégzéséhez.

A visszajelzések kiemelten fontosak! Az egyes célok megvalósulásán kétoldalú beszélgetés keretében kell végigmenni pontról-pontra, megnézni, hogy mi teljesült, illetve hol kell fejlődni a beosztottnak.

Amennyiben a hivatal szervezetfejlesztése a fentiekben felsoroltakat sikeresen abszolválja, úgy a település a kitűzött célokat könnyebben tudja elérni. A célok elérése által javul a versenyképesség, a település népességmegtartó ereje.