



**A „PÜSPÖKLADÁNY VÁROS
POLGÁRMESTERI HIVATAL
SZERVEZETFEJLESZTÉSE”-
ÁROP-1.A.2./A-2008-0261
PÁLYÁZATI PROJEKT**

SZERVEZETFEJLESZTÉSI JAVASLATOK

**Készítette:
REALINVEST 91 Kft.
4032 Debrecen Illyés Gy. u. 2/c.
Adószám: 12115417.3-09**

**DEBRECEN
2010.**

NYILATKOZAT

Alulírott Dr. Gályász József, a REALINVEST 91 Kft ügyvezetője nyilatkozom, hogy a szervezetfejlesztési javaslatok 1 – 150. oldalig a „Püspökladány Város Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése”- ÁROP-1.A.2./A-2008-0261 pályázati projekt megvalósítására kötött szerződés teljesítése.

Püspökladány, 2010. március 31.

**Dr. Gályász József
ügyvezető**

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	5
1. AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI RENDSZER ÚJRASZERVEZÉSE.....	7
1.1. Bevezetés, előzmények.....	7
1.2. Az ügyfélszolgálat kialakításának lehetséges módszerei.....	9
1.3. Az ügyfélszolgálat kialakításának alternatívái.....	14
1.4. Az ügyfélszolgálat elfogadtatása érdekében szükséges intézkedések.....	16
2. AZ IRODÁK KÖZÖTTI FELADATSTRUKTÚRA ÁTTEKINTÉSE, ÚJRASZABÁLYOZÁSA.....	17
2.1. Bevezetés, előzmények.....	17
2.2. A feladatok strukturálásának szükségessége.....	17
2.3. A feladatok strukturálásának módszerei.....	19
2.4. A szervezeti struktúra kialakításánál figyelembe vett szempontok	20
2.5. A szervezeti struktúra átalakításának alternatívái.....	24
1. sz. melléklet.....	28
2. sz. melléklet.....	39
3. sz. melléklet.....	40
4. sz. melléklet.....	48
5. sz. melléklet.....	58
6. sz. melléklet.....	74
7. sz. melléklet.....	75
8. sz. melléklet.....	87
3. A HIVATAL FELADATSTRUKTÚRÁJÁNAK ÉS HUMÁERŐFORRÁS ELLÁTOTTSÁGÁNAK JOBB MEGFELELTETÉSE.....	88
3.1. Bevezetés.....	88
3.2. A humán erőforrás és a létszámhelyzet jelenlegi állapotának bemutatása.....	90
3.3. Az új struktúra kialakításának hatása a személyi állományra.....	92
3.4. A szervezet átalakításához elengedhetetlenül fontos intézkedések 95	
3.4.1. sz. melléklet.....	97
4. SZERVEZETFEJLESZTÉSI KÉPESSÉGEK KIFEJLESZTÉSE, MÓDSZERTANI FELKÉSZÍTÉS, „ÖNJÁRÓVÁ” VÁLÁS.....	101
4.1. Bevezetés, előzmények.....	101
4.2. Az egyes javasolt módszerek rövid bemutatása, az alkalmazásuk esetén várható előnyök ismertetése.....	102
4.3. A módszerek betanításának lehetséges formái.....	107
5. KOMMUNIKÁCIÓ.....	109
5.1. Bevezetés.....	109
5.2. Helyzetfelmérés.....	110

5.4. Kommunikációs formák és értékelésük.....	114
5.5. Konkrét javaslatok és bevezetésük.....	117
6. A motivációs rendszer	119
6.1. Helyzetfelmérés.....	119
6.2. A motivációra vonatkozó fejlesztési elképzelések.....	122
6.3. Konkrét javaslatok	127
7. PÜSPÖKLADÁNY VÁROS KÖZFOGLALKOZTATÁSI LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA.....	129
7.1. Út a munkához program háttéréről röviden.....	129
7.2. Törvénymódosítási javaslatok.....	132
7.3. Helyi megvalósítást javító eszközök	136
7.3.1. Közfoglalkoztatással kapcsolatos munkaszervezési feladatok hatékonyságának javítása.....	137
7.3.2. Forrásallokáció	138
7.4. Bevont intézmények számának és az általuk foglalkoztatottak számának, az elvégzendő feladatok növelése	138
7.5. Helyi gazdasági társaságok, KKV-k bevonása mind a foglalkoztatásba, mind a szerszámok biztosításába.....	140
7.6. A közcélú foglalkoztatás kapcsolódása a közbeszerzési lejárással megvalósuló építési beruházásokhoz	142
8. JAVASLAT A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS ÉS TERVEZÉS SZEREPÉNEK A NÖVELÉSÉRE.....	144
8.1. Előzmények.....	144
8.2. A javasolt fogalmi rendszer, gondolkodási keret	144
8.2.1. Fogalmak egységes értelmezése	144
8.3. A jelenlegi tervezési gyakorlat	145
8.4. A stratégiai tervezés új rendszere.....	146
8.4.1. A stratégiai gondolkodás/menedzselés indikátorai, értékei és operatív feladatai	146
8.4.2. Tervezési szintek és területek	148
8.4.2.1. Önkormányzati szint (gazdasági program - ciklus-terv) ...	148
8.4.2.2. Polgármesteri Hivatal stratégiája	149

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Püspökladány Város Önkormányzata az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretén belül a „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” felhívás alapján ÁROP – 1.A.2./A-2008-0261. jelű pályázati forrásból támogatást nyert, melynek keretében a Polgármesteri Hivatal komplex szervezetfejlesztésének kell megvalósulnia, hogy létrejön egy ügyfélközpontú, szolgáltató jellegű hivatal, melynek működése átlátható, teljesítménye mérhető, értékelhető.

A megvalósításra a Polgármesteri Hivatal, - mint megbízó - nyílt közbeszerzési eljárás keretében a REALINVEST 91 Kft-vel kötött szerződést.

A szerződés tárgyát az Államreform Operatív program (ÁROP) keretén belül a „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” felhívás alapján ÁROP – 1.A.2./A-2008-0261. jelű elnyert támogatásból megvalósuló projekt keretében szervezetfejlesztési javaslatok kidolgozása, bevezetésének támogatása, szervezetfejlesztési lépések nyomon követése, támogatása képezi.

A szerződés teljesítése során a megbízott egy részletes helyzetfelmérést végzett a Polgármesteri Hivatal teljes körű szakmai közreműködésével, azzal a céllal, hogy a kidolgozandó javaslatokhoz megfelelő mennyiségű és minőségű input adattal rendelkezzen.

A helyzetfelmérő tanulmány célja, hogy különféle módszerek alkalmazásával feltárja a Püspökladány Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti működését meghatározó legfontosabb tényezőket. A helyzetfelmérés során vizsgáltuk a vezetést, a vezetési struktúrát, a Hivatal működésének munkaszervezését, a szervezeti hierarchiát és azokat a szervezeti gátló tényezőket, amelyek megítélésünk szerint hatással vannak a Hivatal eredményességére. A fő célunk az volt, hogy tényleges vizsgálatokkal, felmérésekkel alapozzuk meg a szervezetfejlesztési javaslatainkat. Ennek a munkának feladata volt továbbá meghatározni azokat a területeket ahol leginkább szükség van fejlesztésre, szervezeti átalakításra. E felmérés eredményeire alapozható csak a projekt oktatási programja is. Az oktatási program révén azt szeretnénk elérni, hogy a szervezeti tagok megismerjék a

helyzetfelmérés során feltárt problémákat és felkészítjük őket a szervezeti változásokra és abban való együttműködésre. A helyzetfelmérő tanulmány tehát alapja ennek a munkának. Vizsgálatainkat négy módszerre építettük: SWOT analízis; problématerkép összeállítás és problémaelemzés; CAF kérdőíves felvételezés; személyes mélyinterjú készítés.

Az elvégzett vizsgálatok eredményei alapján beazonosítottuk a fejlesztésre javasolt területeket, amelyek közül a megrendelő a támogatási szerződésben szereplő lehatárolásokat integráltan kezelve, megjelölte azokat a szervezetfejlesztési területeket, amelyeknek a részletes kidolgozására sor került.

Ezek az alábbiak:

1. A kommunikációs rendszer (külső – belső) továbbfejlesztése (teljes körűség hiánya, működési zavarok, kommunikációs szintek)
2. A motivációs rendszernek, mint vezetési eszköznek a hatékonyabb kihasználása.
3. Az ügyfél szolgálati rendszer újra szervezése. (Az ügyfelekkel kapcsolatos ügyintézés során sok az egyedi ügy, strukturális problémák.)
4. Stratégiai gondolkodás/tervezés szerepének növelése a Hivatalban. (kommunikációs problémák, feladat és hatáskör)
5. A Hivatal feladat struktúrájának és humánerőforrás ellátottságának jobb megfeleltetése. (pl. szabályozás, képzés, szervezeti rend).
6. Közhasznú foglalkoztatottakkal kapcsolatos tevékenységek szabályozása, mintaprojektek.
7. Az irodák közötti feladatstruktúra áttekintése, újraszabályozása.
8. Szervezetfejlesztési képességek kifejlesztése (módszertani felkészítés, „önjáróvá” válás).

Ezt követően a Megbízott a kiválasztott tématerületekre kialakította azt a koncepciót, amely a vázát adja a végleges szervezetfejlesztési javaslatoknak. Minden egyes témakörben létrejött egy szakmai konzultáció a megbízott által delegált irodavezetők, a Polgármesteri Hivatal vezetői és Megbízott szakértői között. Ez a „team” véglegesítette azt a szakmai tartalmat, amely szerint a végleges anyag elkészült.

A szervezetfejlesztési javaslatok átadása után a Megbízó igényeinek megfelelően, a konkrét javaslatok figyelembevételével kerül sor a bevezetést támogató szakmai konzultációk (oktatási program) utolsó körének a véglegesítésére.

1. AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI RENDSZER ÚJRASZERVEZÉSE

(MEGOLDÁSI JAVASLATOK, METODIKÁK)

1.1. Bevezetés, előzmények

A helyzetfelmérés során a hivatal dolgozói és vezetői egyaránt megfogalmazták, hogy a hivatal a jelenlegi szervezeti rendben nem képes jól ellátni az ügyfélszolgálati feladatokat.

Jelenleg az egész épületben folyik ügyfélfogadás, az ügyfelek a folyosókon egyedül, kíséret nélkül mennek az ügyintézőkhöz. Ez több szempontból is zavaró. Egyrészt az ügyintézőknek nincs olyan tiszta munkaidejük, amikor ne fogadnának ügyfeleket, másrészt sokszor rossz irodába, ügyintézőhöz mennek, zavarva ezzel azok munkáját, akik nem ügyfeleznek éppen.

A központosított ügyfélszolgálat kialakítását több tényezővel is megindokolhatjuk

- ✓ Az ügyfélszolgálati rendszerszervezés a mai kor kívánalmainak megfelelő és elvárható színvonalú szolgáltatást biztosíthatja a hivatal ügyfelei számára.
- ✓ Koncentrálja az ügyfelek mozgását, rendszert visz mind az ügyfelek, mind az ügyintézők mindennapjába.
- ✓ Egységes kommunikációt biztosít a hivatal részéről kifelé, az ügyfelek, állampolgárok irányába.
- ✓ Segíti az ügyintézés színvonalát, gyorsaságát, hatékonyságát azzal, hogy leveszi az ügyintézők válláról az olyan funkciókat, amelyek nem a hagyományos értelemben vett ügyintézéshez kapcsolódnak. Pl. ügyfél-tájékoztatás, hiánypótlás, segítség a nyomtatványok kitöltésében, egyéb azonnali segítségnyújtás, más szervekhez irányítás, felvilágosítás, stb.
- ✓ Növeli az ügyfelek bizalmát a hivatalhoz, mivel a személyes kiszolgálás lesz benne jelen.
- ✓ Ugyanakkor részt vállal az ügyfelek olyan irányú nevelésében is, amely az elektronikus kiszolgáló rendszerek igénybevételére tanít, azt segíti.

Az ügyfélszolgálatot a polgármesteri hivatal szervezetén belül, annak ügyiratforgalmára alapozva érdemes létrehozni, figyelmet fordítva a gazdaságosságra, a szolgáltatás jó körülményeire, a közigazgatási szolgáltatások jobb minőségére és ügyfélközpontúvá tételére.

Az egyes hivatalokban ma a korszerű ügyfélszolgálati rendszerek helyett ún. szervezet-központúság létezik, ahol:

- ✓ az ügyintéző az ügyfél számára, annak kérdéseire felvilágosítást nyújt,
- ✓ minden ügyfél a saját ügyeit személyesen intézi, ezeket általában önállóan viszi végig a hivatal egyes szervezeti egységein,
- ✓ az ügyfél az ügyek nagy többségében maga szerez be minden szükséges iratot és
- ✓ általában véve elvárjuk tőle, hogy legyen felkészült az alkalmazott ügymenetből.

Egy korszerű ügyfélszolgálati rendszertől ma már elvárható, hogy jellemezze az ügyfél-központúság. Vagyis a problémamegoldó viselkedésmódok helyett bizonyos ügyekben a probléma elé menjen a hivatal, pl. automatikus értesítésekkel. Elvárás az is, hogy tegye lehetővé az ügynevezett delegált ügymenedzsmentet, vagyis az ügyintézési helyeken ülő ügyintéző maga azonnali döntéseket hozzon. Ebben a rendszerben a hivatal az eljáráshoz szükséges iratokat, vagy azok jelentős részét maga szerzi be és nem várja el az ügyféltől, hogy minden ügymentet jól ismerjen. Sokkal inkább azt kéri az ügyféltől, hogy az legyen kész a problémáját megosztani, hogy a hivatal segítséget nyújthasson számára.

Ez a megoldás új típusú gondolkodásmódot és hozzá állást igényel a hivatal és elsősorban az ügyfélszolgálat dolgozóitól.

A helyzetfelmérés eredményei, az ügyiratforgalmi statisztikák adatai alapján egyértelműen kijelölhetők azok a területek, amelyeket egy központi ügyfélszolgálatnak Püspökladányban el kell látnia.

Az ügyiratforgalmi statisztika 2008. és 2009. években több hasonlóságot, de nagyon lényeges eltéréseket is mutat.

Az egyik legszembetűnőbb változás, hogy jelentősen lecsökkent 2009. évre a gyűjtőszámos iratok használata, ami ötszörösére növelte az alszámra iktatást. Ugyanakkor a hivatalnak a főszámos iktatása kb. 10 %-kal csökkent.

A legnagyobb forgalmat mutató ügykörök

- ✓ **Adóigazgatási ügyek** – főszámos iktatása 2009-ben jelentősen csökkent,
- ✓ **Szociális ügyek** – főszámon kb. 50 %-os növekedés figyelhető meg 2009-ben,

- ✓ **Építési ügyek** – főszámos iktatása szintén 50 %-os növekedést mutat 2008-hoz képest,
- ✓ **Gyermekvédelmi és gyámügyek** – főszámon és alszámon is jelentős mértékű, 30 %-os növekedést jelez,
- ✓ **Közoktatási ügyek** – 2008-hoz képest nyolcszoros növekedést mutat

az ügyiratforgalmi statisztika.

Az **anyakönyvi ügyek** ugyancsak jelentős számban vannak jelen az ügyiratforgalomban, azonban ezek kényes jellege és személyiségi jogokat érintő volta miatt nem célszerű a központi ügyfélszolgálatba integrálni. Ugyanakkor elengedhetetlen az ügyfélszolgálat mellett, az ügyféltérhez kapcsolódóan egy önálló, zárt helyiséget kialakítani számukra, hiszen itt jelentős az ügyélforgalom.

A dolgozók több esetben megfogalmazták, hogy kevesen vannak, sok az ügyfél, s a helyettesítés nehezen megoldható.

A központi ügyfélszolgálat ezekre a dolgozói igényekre és felvetésekre is reagálna.

1.2. Az ügyfélszolgálat kialakításának lehetséges módszerei

Jelenleg a hivatalban nincs megoldva a központosított ügyélfogadás. Ennek hiányában a polgármesteri hivatal jelenlegi rendszerében minden ügyintéző fogad ügyfeleket, az ügyfelek a hivatal épületében szabadon járhatnak, **ügyéflirányítás nincs.**

Ennek legjobb módszere az lenne, ha a hivatal földszintjén kialakításra kerülne egy olyan ügyéltér, ahol több ablakban fogadnák az ügyfeleket az öt legnagyobb forgalmat jelentő ügykörben.

Ez azt jelenti, hogy

- ✓ adóügyekben,
- ✓ szociális,
- ✓ gyermekvédelmi és gyámügyekben,
- ✓ építési ügyekben és
- ✓ közoktatási ügyekben

egy-egy ügyintéző kerülne elhelyezésre, akik mentesítenék az irodákban dolgozó ügyintézőket a napi ügyélfogadás terhei alól.

Az ügyfélfogadó térben az alábbi feladatokat látnák el

- ✓ Beadványok átvétele,
- ✓ Általános ügyfél-tájékoztatás,
- ✓ Hiánypótlások esetén a hiánypótoló iratok átvétele,
- ✓ Jegyzőkönyvek felvétele, szóbeli kérelmek leírása,
- ✓ Kisebb, az egyedi ügyekhez kapcsolódó eljárási cselekmények pótlása vagy kivitelezése, (pl. szemletárgy megtekintése)
- ✓ Eljárási és szolgáltatási díjak megfizetése,
- ✓ Iratok kiadása másolat formájában,
- ✓ Nyomtatványok kitöltése,
- ✓ Átvett iratok iktatása, (Kaphatnának az iratokat átvevő ügyintézők iktatási jogosultságot, s egyben az átvett iratokat már az érkezését követően be is iktatnák.)
- ✓ A képviselő-testület döntése alapján lehetőség lenne különböző közszolgáltatók elhelyezésére is (pl. gázművek, elektromos szolgáltató, esetleg közjegyző, kábeltelevízió, posta, biztosító társaság, stb.)
- ✓ Még komplexebb szolgáltatást tenne lehetővé, ha az önkormányzat az ügyféltérben az egyes területi államigazgatási szervek számára is biztosítana ügyfélfogadási lehetőséget (adóhivatal, munkaügyi központ).
- ✓ Esetleg egyéb, az ügyfelek vagy ügyintézők részéről felmerülő cselekmények elvégzése.
- ✓ Mivel az okmányirodát és az ügyfélszolgálatot egy térben érdemes elhelyezni, ezért az útlevel ügyek, a személyi adat és lakcímnnyilvántartás, valamint a közlekedés igazgatási ügyek intézése is ebben a térben történne.
- ✓ Az ügyfélszolgálat végezhetné az ügyfelek elégedettségének mérését, annak összesítését és visszacsatolását a hivatal és az ügyfelek részére.

Szükséges és elengedhetetlen eszközök és erőforrások: (a komplex ügyfélszolgálat megvalósítása esetén)

- ✓ Legalább 5 fő ügyintézői hely kialakítása pulttal, számítógépekkel, amelyeket össze kell kapcsolni a belső iktatási programokkal és belső hálózati információs rendszerekkel.

- ✓ Egy információs pult az ügyfélirányításhoz számítógéppel, legalább egy – de az ügyfélforgalomtól függően esetleg két - fővel, aki egyben az ügysegédi¹ feladatokat is ellátja. Ehhez nem szükséges speciális szakképesítés, ezt a feladatot közmunkás alkalmazott is elláthatná.

Az információs pultban dolgozók végezhetnék az ügyfél-elégedettségi méréseket is a kérdőívek kiosztásával, összegyűjtésével és az adatok számítógépes értékelésével együtt.

- ✓ Az ügyfelek részére ügyfélhívó rendszert kellene kialakítani elektromos formában.
- ✓ Az ügyfelek számára a várakozó helyiségben megfelelő székek, asztalok, esetleg ingyenes információs, internetes pont biztosítása.
- ✓ Mivel az ügyfélfogadóba az ügyek jelentős része a szociális, gyermekvédelmi és gyámügyekben érkezik, feltehető, hogy sok kisgyermekes ügyfél gyerekkel keresi fel a hivatalt. Számukra az ügyfélfogadó térben egy gyermekjátzó sarok kialakítása elengedhetetlen a megfelelő komfortérzet kialakítása érdekében.
- ✓ Az ügyfelek részére mosdó, kiegészítve pelenkázóval.
- ✓ A várakozási idő megkönnyítése érdekében az ügyféltérben egy televízió elhelyezése.
- ✓ A város honlapján időpont-foglalási lehetőség biztosítása az ügyfelek számára.

Az ügyfélszolgálat elhelyezése

A nagy ügyfélforgalom miatt célszerű az ügyfélszolgálatot a polgármesteri hivatal épületének földszintjén elhelyezni, természetesen fizikailag is akadálymentesített környezetben.

A legkorszerűbb ügyfélszolgálat-szervezési módszerek megkívánják, hogy e mellett gyermekjátzó, közösségi internet elérés, az ügyfelek részére szociális helyiségek - várakozó helyiség, mosdó, esetleg dohányzó – valamint megfelelő számú parkoló hely, biciklitároló is rendelkezésre álljon.

¹ **Ügysegéd:** Olyan személy, aki a beérkező ügyfelek számára általános tájékoztatást nyújt, segít az internethasználatban, nyomtatványok kitöltésében, az ügyintézők tehermentesítésében, valamint az ügyfelek irányításában.

Az ügyfélszolgálatot érdemes az okmányiroda mellett, vagy annak közvetlen közelében elhelyezni, mivel több funkciót – pl. portaszolgálat, információs pult, kiszolgáló helyiségek – közösen is üzemeltethet a két nagy ügyélforgalmú iroda. Érdemes azonos ügyélfogadási időt is meghatározni számukra.

A hivatal épületének földszintje jelenleg nem alkalmas az ügyfélszolgálat kialakítására

Az épületben azonban van egy jelenleg gyógyszerártnak, illatszerboltnak és táskaboltnak kiadott – és méretét tekintve igen jelentős nagyságú - terület, amelyet át lehetne alakítani a célra.

Az említett épületrész átalakítása több tényezővel is magyarázható. Ez a megoldás azért is nagyon jó, mert a helyiségek megközelítése könnyű, az ügyfél bejárat egyszerűen kialakítható, akadály-mentesíthető, ugyanakkor tágas terület, ahol mind az ügyfélkényelmi mind a ügyféltéri (front office) és hátsó ügyintézői (back office) területeknek lenne elegendő hely.

Az így kialakított ügyfélszolgálatban elférne az okmányiroda, a felszabaduló irodahelyiségek csökkenthetnék a jelenlegi zsúfoltságot.

Az ügyfélszolgálat szervezeti rendszeren belüli elhelyezése

A hivatal részéről az ügyfélszolgálat az Igazgatási és Hatósági Osztály részeként funkcionálna. Szervezési szempontból az a legoptimálisabb megoldás, ha az okmányirodával egy térben helyezkedne el. Az okmányiroda ugyancsak beintegrálódna az igazgatási osztályba.

A közvetlen irányítását az osztályvezető látná el, míg az egész tevékenységért és a szervei irányításért az aljegyző lenne felelős.

Az ügyfélszolgálat kialakításának lehetséges veszélyei

Az ügyfélszolgálat kialakításának veszélyei **az ügyfelek részéről**: Mivel a városban még nem volt ilyen, vagy ehhez hasonló közigazgatási szolgáltatás, felmerül a veszélye annak, hogy az ügyfelek nehezen szokják meg az új rendszert. Előfordulhat, hogy nem képesek, vagy nem hajlandók igénybe venni és megtanulni az új ügymenteket, eljárási módokat (pl. elektronikus ügyintézés).

Ezért az ügyfélszolgálaton dolgozók egyik kiemelt feladata lesz a közvetett módon történő ügyfélképzés is.

Mivel ügyfél-elégedettség mérés is folyik majd, az első időben – éppen a szolgáltatás szokatlansága miatt – előfordulhat, hogy inkább az elégedetlenségüket fogalmazzák meg, mint az elégedettségüket. Ennek megelőzésére, - illetve azért, hogy az elégedettség mérés ne hozzon torz eredményeket - a lakossági tájékoztatásra, kommunikációra is kiemelt figyelmet kell fordítani.

Az ügyfélszolgálat kialakításának **az ügyintézők részéről** is lesznek veszélyei. Egyrésztől elutasíthatják azok, akiknek az ügyfélszolgálaton időszakosan, vagy rendszeresen munkát kell végezniük. Mivel az ügyfelekkel való bánásmód speciális felkészülést igényel, ez az ügyfélszolgálati munkatársak folyamatos képzésével tudjuk kiküszöbölni.

Fel kell mérni, hogy a hivatalon belül mely dolgozók rendelkeznek olyan kompetenciákkal. Az ügyfélszolgálati munkatársaknak a szakmai ismereteken túl rendelkezniük kell jó kommunikációs készségekkel, szervezési, informatikai kompetenciákkal és bizonyos fokú pszichológiai tudással is (pl. emberismeret, tolerancia, empátia, stressz-kezelés, türelem, kitartás, stb.)

A hivatalnak kiemelt figyelmet kell fordítania az ügyfélszolgálaton és az okmányirodában dolgozó munkatársak kiegészésére. Mivel az ügyfelezés az ott dolgozókat nagyon igénybe veszi szellemileg és fizikailag egyaránt, fontos, hogy az ott dolgozók rendszeresen problémamegoldással, ügyfél- és stressz-kezeléssel foglalkozó tréningeket vehessenek részt. Ha ez nem lehetséges, akkor belső erőforrások felhasználásával szükséges szintén rendszeres időközönként ún. esetmegbeszéléseket tartani, ahol megoszthatják egymással a problémás helyzeteket, valamint azok megoldásának módjait. Ezzel a belső feszültségeiket is oldják, másfelől az esetmegbeszélésekkel egymástól is tanulnak, egyidejűleg megszabadulnak a kellemetlen élmények okozta stressztől is.

Ezeket a módszereket akkor sem lehet elkerülni, ha az ügyfélszolgálati feladatokat a dolgozók váltakozó beosztással látják el, de kiemelten kell figyelni azokra, akik állandó jelleggel ezt a feladatkört látják majd el.

Az ügyfélszolgálati struktúra kialakítását megelőzően a polgármesteri hivatal vezetőivel és irodavezetőivel közös munkában moderáció keretében feldolgozásra került az ügyfélszolgálati tevékenység ellátásának szükségessége a dolgozók részéről. A dolgozói ötletek javaslatok beépítésre kerültek a szervezetfejlesztési anyagba.

1.3. Az ügyfélszolgálat kialakításának alternatívái

Első alternatíva

Komplex ügyfélszolgálat kialakítása az épület földszintjén, a park felőli oldalon, a jelenleg bérbe adott területek felhasználásával.

Optimális esetben az ügyfélszolgálatot a hivatal épületének földszintjén kell kialakítani. A jelenlegi gyógyszerár, drogéria, táskabolt helye együtt éppen ideális területe lehetne az ügyfélszolgálatnak és az okmányirodának.

Ez a megoldás kétségkívül nagy átalakításokkal járna, mivel a gyógyszerár és a többi bérbe adott üzlet jelenlegi helyiségeit át kellene építeni az új funkcióknak megfelelően és új bejáratot is kellene nyitni.

Viszont az ügyfélszolgálat korszerű, európai és a XXI. század igényeinek megfelelő lehetne, ebben a térben elférnének az un. komplex szolgáltatások is – közüzemek, posta, közjegyző, esetleg területi államigazgatási szervek ügyfélfogadásai, adó, munkaügy, stb. – helyet kaphatnának.

Ez a megoldás az ügyfelek számára igen jelentős változással járna, de ügyfélkényelmi szolgáltatásait tekintve a jelenlegi rendszerhez képest összehasonlíthatatlanul jobb ügyintézés és szolgáltatást is biztosítana egyszerre.

Ehhez a megoldáshoz a hivatal köztisztviselőinek is jelentős szemléletbeli változáson kell keresztül menniük.

Az alternatíva bevezetése esetén számolni kell a jelentős mértékű beruházási költséggel, az informatikai rendszer felújításának szükségességével, valamint a bérleti szerződések felmondásából eredő jogkövetkezményekkel. Szintén jelentős nagyságot képviselne az átalakítás mellett a kialakítás, berendezés költsége.

Ennek az alternatívának az előnye, hogy

- ✓ hosszú távon megoldaná az ügyfélszolgálati problémákat,
- ✓ tehermentesítené az ügyintézőket,
- ✓ a legkorszerűbb és kényelmesebb ügyintézési szolgáltatásokat biztosítana az ügyfeleknek,
- ✓ komplex szolgáltatást tenne lehetővé,
- ✓ csökkentené a jelenlegi elhelyezési problémákat, a zsúfoltságot.

Az alternatíva hátránya, hogy

- ✓ kialakítása költséges,
- ✓ olyan mértékű változást jelentene az ügyfelek számára, amelyet átmenet nélkül csak nehezen tudnának megszokni,
- ✓ a hivatal jelenlegi – nagyon alacsony számú - személyi állományával nem lenne képes ellátni az új funkciókat.

Második alternatíva

Egyszerű ügyfélszolgálat kialakítása kevesebb szolgáltatással, nem komplex módon, az első lépcsőben inkább az ügyfél-tájékoztatásra, iratátvételre, ügyfél-irányításra koncentrálva.

Ebben a megoldásban az épület jelenlegi főbejárata mellett a földszinten lehetne kialakítani egy ügyfélfogadó munkaállomást egy-két fő ügyfélszolgálati munkatárssal. Ennek helye vagy a jelenlegi okmányiroda előtti üres tér – a lépcső mellett – vagy a portaszolgálat mögötti üres terület.

Az előbbi optimálisabb megoldás. Amennyiben a képviselő-testület emellett a verzió mellett dönt, feltétlenül szükséges, hogy a kialakításkor itt a falat meg kellene bontani a jelenlegi okmányirodai bejáratnál. A fal kibontását követően a lépcsővel egy vonalban, a teret le kell választani gipszkartonnal és új bejáratot készíteni, immár az okmányirodával közösen. Ebben az esetben a portaszolgálat mögötti terület szolgálhatna az ügyfelek várakozási helyéül.

Az alternatíva bevezetésének előnye, hogy

- ✓ fokozatosan szoktatná hozzá az ügyfeleket az ügyfélszolgálatához, mint kiszolgáló tevékenységhez,
- ✓ kisebb mértékben mentesítené az ügyintézőket a személyes kiszolgálás alól,
- ✓ kiváltana egy-két funkciót, amelyet jelenleg az ügyintézők és a portaszolgálat lát el (ügyfél-tájékoztatás, ügyfél-irányítás)
- ✓ egy helyen lehetne az ügyfélszolgálat és az okmányiroda,
- ✓ kis költséggel és kevés ráfordítással megoldható az üzemeltetése,
- ✓ részt vehetne az ügyfélszolgálati munkában olyan személy is, akit közmunka program keretében foglalkoztat az önkormányzat,
- ✓ továbbfejleszhető.

Az alternatíva hátránya, hogy

- ✓ nem működne a hagyományos értelemben vett ügyfélszolgálati tevékenység, így annak funkcióit is csak korlátozott számban tudná megvalósítani,
- ✓ szűkös az a tér, ahol az ügyfélszolgálat kialakítható, és az elhelyezése sem optimális, ezért mindenképpen átmenetinek tekintendő,
- ✓ az ügyfélszolgálat szervezése szempontjából ez nem tekinthető hagyományos ügyfélszolgálatnak, csupán ügyfél-tájékoztató irodának,
- ✓ a klasszikus ügyfélszolgálati munka és szolgáltatás előnyei nem minden esetben mutatkoznak meg.

1.4. Az ügyfélszolgálat elfogadtatása érdekében szükséges intézkedések

Az ügyfélszolgálat kialakítása után széleskörű külső kommunikációs kampányt kell folytatni azért, hogy az ügyfelek megismerjék, elfogadják az ügyfélszolgálat létezését. Ez történhet szórólapokkal, a városban működő egyes médiák segítségével, lakossági fórumokkal, vagy bármely más, helyben elfogadott és megszokott módon.

Az ügyfélszolgálati tevékenység belső elfogadtatása érdekében, valamint azért, hogy ez a tevékenység meghonosodjon és a szervezeti kultúra részévé váljon, a belső kommunikációra is nagy hangsúlyt kell helyezni.

Ezen kívül a közönségközpontú ügyintézésnek és szervezeti kultúrának több területen is meg kell jelennie a hivatal életében.

Egyrészt jól átlátható, komfortos terekben, modern, jól használható eszközökben, az ügyfélszolgálati való elhivatottságra utaló szlogenek, jelképek használatát kell bevezetni.

Hagyományokat kell teremteni, és olyan értékeket, elvárásokat megfogalmazni, ami mind az ügyfelek, mind az ügyintézők számára elfogadhatóak, betarthatóak és ellenőrizhetőek.

Az ügyfélszolgálat kialakítását követően a város honlapján is nagyobb teret kell szentelni az új szervezeti egység bemutatására, használatának ösztönzésére.

2. AZ IRODÁK KÖZÖTTI FELADATSTRUKTÚRA ÁTTEKINTÉSE, ÚJRASZABÁLYOZÁSA (MEGOLDÁSI JAVASLATOK, METODIKÁK)

2.1. Bevezetés, előzmények

A szervezetfejlesztési projekt egyik, a hivatalvezetés által kiválasztott területe az irodák közötti feladatstruktúra áttekintése, illetve újraszabályozása volt.

Ennek az igényét, illetve a feladat aktualitását az adta, hogy a hivatal helyzetfelmérése, a szervezeti dokumentumok elemzése, a vezetők és a munkatársak interjúi alapján egybehangzóan elmondható, hogy a jelenlegi irodastruktúra, valamint humánerőforrás elosztás mellett a hivatal nem tudja teljes hatékonysággal ellátni feladatait.

A struktúra alapvetően elavult, a jelenlegi szervezeti beosztás az 1990-es évek elején megállapítottához képest alapvetően nem változott, irodákra tagozódó felépítést követ.

A feladatok elosztása nem egységes és átgondolt, az önkormányzat és a polgármesteri hivatal hatósági, igazgatási tevékenységeit több iroda végzi együttesen, nincs egységes intézmény-felügyelet és önálló pénzügyi, költségvetési egység. A hatósági munkát jelenleg több iroda is intézi, amely nem hatékony, ráadásul az egységes jogértelmezés, valamint ügymenet szempontjából sem ideális. A hivatal szervezeti és működési szabályzata nem tartalmazza pontosan a szervezeti egységek feladatait.

A fenti problémák kiküszöbölésére, a feladatok és az egyes szervezeti egységek által végzett profil tisztítására mindenképpen szüksége van a polgármesteri hivatalnak.

2.2. A feladatok strukturálásának szükségessége

A feladatstruktúra és a szervezet felépítésének átalakítása több szempontból is megindokolható.

Egyrésztől alapvető, hogy a szervezetek reagáljanak azokra a kihívásokra, változásokra, amelyek a megalakulása óta jelentős mértékben megváltoztak körülöttük. Az irodaszerkezet kialakítása óta eltelt 20 év mind az ellátandó feladatokban, mind a hatósági jogkörökben, feladatkörökben és hatáskörökben jelentős változásokat eredményezett.

Ma már számos olyan terület és feladat van, amelyet a polgármesteri hivatal kistérségi szinten lát el, az ellátandó hatósági feladatok jelentős számban és mértékben növekedtek, többszörösére nőtt a az iktatott és elintézett ügyek száma.

Megváltozott és alapvetően átalakult a hivatal ügyfélköre, valamint kimagaslóan megnöttek a szociális ügyek, amely természetes és egyenes következménye annak, hogy megváltozott a lakosság munkával való ellátottsága és a foglalkoztatási szerkezet.

Mindezek mellett a polgármesteri hivatal szerkezete, struktúrája alapvetően nem változott, személyi állománya pedig csökkent. Ugyanakkor ezeket a jelentős változásokat nem követték szervezeti racionalizálások, különös tekintettel a megnövekedett feladatok és a lecsökkent személyi állomány összehangolására.

Ezekkel párhuzamosan a közigazgatás előtt olyan követelmények, kihívások is jelentkeztek, amelyek a polgármesteri hivatalok elé is kitűzték elvárásként a XXI. század követelményeinek való megfelelést. A magas színvonalú feladatellátás mellett olyan feltételeket kell biztosítani, melyekben fokozottan érvényesülhetnek a gazdaságosság, egyszerűség, ügyfélközpontúság, gyorsaság, valamint a hatályos jogszabályoknak megfelelő minőségi munka követelményei.

Ehhez elsősorban az szükséges, hogy a hivatal szervezeti egységeinek profilja pontosan tisztázott legyen, azaz a szervezeten belül ne legyen párhuzamos munkavégzés, a feladatok megkettőzését elkerülje, a feladatok elhelyezése optimálisan úgy legyen kialakítva, hogy olyan szervezeti egység lássa el, ahol van hozzá szaktudás és egyéb feltétel.

Ezek az elvárások a jelenlegi struktúrában több szempontból sem érvényesülnek.

A feladatstruktúra változatlansága nem tette lehetővé az alapvetően funkcionális és ágazati, szakmai feladatok szétválasztását.

Ezért fordulhat elő, hogy a Szervezési, Jogi és Közigazgatási Iroda tulajdonképp ellát hatósági (*apai elismerő nyilatkozat felvétele, nyilvántartás vezetése, hagyatéki ügyintézés szabálysértési és birtokvitás ügyek intézése*), gazdálkodási (*intézmény-felügyeletből adódó egyes ügyek, létszámcsökkentés utáni elszámolás*) és funkcionális feladatokat (*testvérvárosi kapcsolatok szervezése, személyzeti munkaügyi feladatok elvégzése, képviselő-testületi ülések jegyzőkönyveinek készítése*) is ugyanazzal a munkatársi körrel.

Elsősorban tehát azt kell elérni, hogy a funkcionális feladatok ellátása teljesen elkülönüljön a hatósági szakmai feladatoktól szervezetenként, másrésztől, ha az előbbi

profiltisztítás megtörtént, akkor következő lépésként biztosítani kell, hogy az adott szervezeti egység csak olyan feladatokat kapjon, mely valóban hozzátartozik. Ez azt jelenti, hogy a funkcionális feladatot ellátó egységek között is el kell különülnie, például a koordinációs, informatikai és a pénzügyi gazdálkodási feladatoknak, valamint a hatósági, igazgatási munkánál is szakmai szempontok szerint kell elkülöníteni az ágazatokat.

A feladatok elosztásának újragondolását támasztja alá a tisztán hatósági, igazgatási feladatok elkülönítése a szervezeten belül. A fentebb már részletezettek szerinti jelenlegi munkamegosztás ugyanis több szempontból sem felel meg a felelősség és az arányosság követelményének. Egyrészt a jegyző és az aljegyző között munkamegosztás ésszerűsítésére van szükség, amelyet a munkaköri leírások és a hivatal szervezet és működési szabályzata is alátámaszt. A hatósági és igazgatási feladatok aljegyző alá rendelése egyrészt tehermentesíti a jegyzőt, másrészt formailag is tagolja a szervezetet egyértelműsítve a felelősségi viszonyokat, melyek a jelen viszonyokban kuszák, átláthatatlanok a feladatok ésszerűtlen elosztása miatt.

2.3. A feladatok strukturálásának módszerei

Ahhoz, hogy a kitűzött célok teljesüljenek, el kellett készíteni a polgármesteri hivatal által ellátott feladatok listáját. Ehhez egy mátrixos formát választottunk, s a különböző szervezeti dokumentumok – SZMSZ, minőségirányítási kézikönyv, munkaköri leírások – alapján beazonosítottuk az egyes feladatokat, s azt a szervezeti egységet, amely ellátja a tevékenységet.

Ezt követően a feladatok alapján készítettünk egy új szervezeti ábrát, amelyben már az ágazati-funkcionális tagozódás és a profiltisztítás kívánalmainak megfelelően hoztunk létre szervezeti egységeket és soroltunk be ellátandó feladatokat. Ennek a munkafázisnak a termékei az 1. és 2. sz. mellékletben szereplő táblázatok és szervezeti ábra, mint első verziós javaslat.

A feladat következő szakaszában a polgármesteri hivatalban dolgozó vezetőkkel team moderáció keretében közös, kiscsoportos munkában dolgoztuk fel a feladatmátrixot. A cél az volt, hogy egyrészt a szakemberek megerősítsék, hogy a dokumentumelemzés alapján jól határoztuk-e meg az ellátandó feladatokat, azokat jó szervezeti egységhez telepítettük-e. Másrészt azt is célul tűztük ki, hogy azokat a feladatokat azonosítsuk, amelyeket az elemzett dokumentumok nem tartalmaztak, s

ezeket közös munkával az egyes szervezeti egységekhez felvegyük. A harmadik célja a csoportos munkának az volt, hogy kiderüljön, van-e olyan feladat, amelyet több szervezeti egység is ellát, esetleg olyan, amelyet egyik sem.

Azt is célul tűztük ki, hogy elmondják a résztvevők, a telepített hatáskörök, feladatok a megfelelő helyen vannak-e, s ha nem, javaslatot tegyenek, hol lenne optimális a feladatellátás. (A közösen feldolgozott témákat flipchartokon rögzítettük, az eredményét a 3. sz. mellékelt fényképek tartalmazzák. A 4. sz. melléklet a feldolgozott feladatmátrixot tartalmazza.)

A moderáció keretében kidolgozott vezetői javaslatok alapján került ismételt átdolgozásra mind a feladatmátrix, mind a bevezetni javasolt szervezeti ábra, immár a véglegesített változatban. 5-6. sz. melléklet.

Ugyanakkor a csoportos moderáció alkalmával a vezetők részéről felmerült az igény arra vonatkozóan is, hogy ne csupán egy teljesen új szervezeti felépítés ötletét dolgozzuk ki, hanem legyen olyan megoldási módozat is, amely a jelenlegi struktúrát megtartva, azt egy-kép ponton ésszerűsítve tesz javaslatot a szervezeti átalakulásra. Ennek eredménye a 7-8. sz. mellékletben található.

2.4. A szervezeti struktúra kialakításánál figyelembe vett szempontok

A struktúra kialakításánál figyelembe vettük, hogy közigazgatási szervezetről van szó, ahol fontos a felelősségi viszonyok egyértelmű meghatározása, a szolgálati út betartása, az egységes irányítás. A lineáris szervezettípusban egyértelmű a felelősök személye, a kialakítás és működtetés költsége alacsony, könnyen bővíthető, ha erre szükség van.

Természetesen a szervtípusnak vannak hátrányai is, de ezek kiküszöbölésére tudatosan felkészülhet a szervezet.

A struktúra kialakításánál a következő szempontokat érvényesítettük:

- ✓ átláthatóság,
- ✓ optimális költség a kialakítás és működtetés során,
- ✓ az ágazati és funkcionális feladatok szétválasztása,
- ✓ az egyes területek profiltisztítása,
- ✓ jegyzői-aljegyzői feladatok és felelősség egyértelmű elkülönítése
- ✓ felsővezetők tehermentesítése.

Ez alapján javasoljuk szétválasztani a jegyző és aljegyző feladatait aszerint, hogy mely területekért tartoznak nagyobb és teljesebb felelősséggel. Amennyiben a javasolt új struktúrát elfogadja a képviselő-testület, úgy a teljes hatósági tevékenységért az aljegyző lenne felelős. A jegyző az önkormányzat számára különösen fontos stratégiai kérdésekért felelne. Ez a feladatmegosztás jótékonyan hatna a vezetőkre is, hiszen a delegálással nagyobb mozgásteret, felelősséget, önállóságot kapna az aljegyző, míg a jegyző jelentős terhek alól mentesülne.

Ugyancsak a vezetők tehermentesítését szolgálná a vezetői kabinet létrehozása. A vezetői kabinet kialakítása másrészt azt a célt is szolgálná, hogy javítsa a kapcsolatot az önkormányzat és a társadalom között, javítsa az információ áramlását a polgármesteri hivatalon belül és a szervezeti egységek között. Ellátná továbbá azt a stratégiaileg fontos területet, amelyet jelenleg nem végez az önkormányzat, nevezetesen az úgynevezett városmarketinget, amely a város népszerűsítését és külső megjelenését lenne hivatott szolgálni.

Az új szervezeti egységek kialakításának szempontja volt az ágazati és funkcionális feladatok elválasztása. Az új szervezeti egységek az osztály elnevezést kapták. E szerint az alábbi osztályokat javasoljuk létrehozni:

2. Vezetői Kabinet
3. Szervezési és Jogi Osztály
 - 3.1. szervezési csoport
 - 3.2. jogi csoport
4. Pénzügyi Osztály
 - 4.1. költségvetési csoport
 - 4.2. projekt-elszámolási csoport
5. Városgazdálkodási és Városfejlesztési Osztály
 - 5.1. intézményfelügyeleti csoport
 - 5.2. városépítészeti és városrendezési csoport
 - 5.3. városüzemeltetési csoport
6. Igazgatási és Hatósági Osztály
 - 6.1. ügyfélszolgálat és okmányiroda
 - 6.2. szociális csoport
 - 6.3. általános igazgatási csoport
 - 6.4. építéshatósági csoport

7. Városi Gyámhivatal

8. Kistérségi Iroda

Az egyes osztályok és csoportok feladatát és a szervezeti felépítést a 7. sz. melléklet tartalmazza.

Önálló szervezetet kapna a Szervezési és Jogi Osztály, amelynek egy részét a jelenlegi szervezési, jogi és közigazgatási iroda látja el. Ebből az Igazgatási és Hatósági Osztályhoz kerülnének át a hatósági feladatok.

A szervezési és jogi osztályon a testületekkel kapcsolatos feladatok maradnának, másrészt pedig azok a speciális jogi, szervezési, koordinációs, HR, informatikai feladatok, amelyeket az egész szervezetre nézve el kell látnia a hivatalnak.

Önállóvá válna a pénzügyi osztály, amelyen belül egyik része a klasszikus költségvetési feladatokat látná el, és létrejönne egy új csoport, amely a projekt-elszámolásokkal foglalkozna. Ezzel megszűnne az a most fennálló probléma, hogy a dolgozók munkájuk mellett, vagy azon felül végzik a projektelszámolásokat. Az uniós és egyéb pályázati elszámolások akkora nagyságrendet képviselnek, amelyek már igénylik is ezt a szervezeti egységet.

Összevonásra kerülne a jelenlegi városgazdálkodás és városfejlesztés. A két terület nagyon összefügg, ezért a szétválasztásuk fölösleges. Ebben három csoport kerülne kialakításra. Az egyikben önállóan foglalkoznának az intézmények felügyeletével, amelyet korábban a közigazgatási iroda végzett. Önálló csoportot kapna a városépítészeti és városrendezés, amely nem építéshatósági ügyekkel foglalkozna, hanem a hagyományos értelemben vett várostervezéssel, a város építészeti arculatának meghatározásával, hosszú távú stratégiai fejlesztési és városképi kérdésekkel törődne.

A városüzemeltetés csoport a hagyományos értelemben vett közszolgáltatás-szervezéssel foglalkozna.

Az aljegyző irányítása alá tartozó Igazgatási és Hatósági Osztályba beolvadna a korábbi szociális gondoskodási iroda. Ide kerülne át a közigazgatási irodából a jelenleg ott végzett egyéb hatósági feladat, általános igazgatás, mozgáskorlátozottak ügyei, stb. Az okmányiroda ugyancsak ide tartozna szervezetileg és kialakításra kerülne egy új szervezeti egység rész, az ügyfélszolgálat. Ennek kiemelt szerepe van a szervezetfejlesztésben és elengedhetetlen a korszerű munkavégzés tekintetében.

A hatósági osztályba integrálnának az építésügyi ügyek a korábbi városfejlesztési irodából, valamint az adóügyek a városgazdálkodási irodából.

Két olyan szervezeti egység van, amelyeket nem érintene a változás. Az egyik a kistérségi iroda, a másik a gyámhivatal. A gyámhivatal esetében azért nem javasoljuk a nagymértékű változást, mivel az ő feladatukat és hatáskörüket speciális jogszabályok határozzák meg és a szervezeten belül is viszonylagos önállósággal rendelkeznek. A gyámhivatalt, mint szervezeti egységet azonban a hatósági területhez, ezen belül is az aljegyzőhöz jobban szükséges integrálni és az egyéb, a munkájukhoz kapcsolódó kooperációt erősíteni kell.

A gyámhivatal vezetőjét azonban mindenképpen szükséges az új szervezeti felépítésben a vezetés szervezetéhez jobban integrálni, bevonni a döntési folyamatokba.

A gyámhivatali munka belső megszervezéséért és esetleges átalakításáért a gyámhivatal vezetője felel.

A kistérségi iroda változatlanul hagyását az indokolja, hogy valójában nem az önkormányzat, hanem a kistérségi társulás munkaszervezete, tehát nem a polgármesteri hivatallal kapcsolatosan lát el mindennapi feladatokat. Ezen kívül a munkaszervezet létszáma sem akkora, hogy onnan erőforrást lehetne elvonni.

Mind a jelenlegi szervezetben, mind az új verziók bevezetése esetén nagyon fontos felhívni a döntéshozók figyelmét arra a **jelentős veszélyre**, amely a jelenlegi személyi állomány képzettségi összetételére vonatkozik. Amellett, hogy a dolgozói létszám nagyon alacsony, igen csekély az egyetem, főiskolát végzettek aránya a hivatalon belül. Külön kiemelést érdemel, hogy a hivatalban – a gyámhivatalt kivéve – nincs jogász, ami elképzelhetetlen egy olyan szervezetben, amelynek tevékenységében szinte valamennyi területen jelen van a jogalkotás, jogalkalmazás, jogértelmezés. Ezt sürgősen pótolnia kell a hivatalnak.

2.5. A szervezeti struktúra átalakításának alternatívái

1. sz. alternatíva

Az alternatívával kapcsolatban kidolgozott feladatmátrix és szervezeti felépítést a 7-8. melléklet tartalmazza.

1. Vezetői Kabinet
2. Szervezési és Jogi Osztály
 - 2.1. szervezési csoport
 - 2.2. jogi csoport
3. Pénzügyi Osztály
 - 3.1. költségvetési csoport
 - 3.2. projekt-elszámolási csoport
4. Városgazdálkodási és Városfejlesztési Osztály
 - 4.1. intézményfelügyeleti csoport
 - 4.2. városépítészeti és városrendezési csoport
 - 4.3. városüzemeltetési csoport
5. Igazgatási és Hatósági Osztály
 - 5.1. ügyfélszolgálat és okmányiroda
 - 5.2. szociális csoport
 - 5.3. általános igazgatási csoport
 - 5.4. építéshatósági csoport
6. Városi Gyámhivatal
7. Kistérségi Iroda

<i>Az alternatíva alkalmazásának előnye</i>	<i>Az alternatíva alkalmazásának hátránya</i>
Átlátható szervezeti felépítés	A vezetőknek specializálódni kell
Egyértelmű feladatelosztás és –ellátás	Érdeksérelem állhat fenn a jelenlegi vezetők és az új irodavezetők között
Tiszta szerkezet a feladatok tekintetében	Az átalakítás sértheti a dolgozók által megszokott régi rendszert
Egyértelmű vezetői felelősség	A csoportok élére vezetőket kell kinevezni, ez növelheti a vezetői szintek számát
Jegyző-aljegyző feladatellátása tisztázott	
Osztályvezetői szint száma nem nő	Új munkatársakat kell alkalmazni
Ügyfélbarát szervezeti egységek jönnek létre	Az átalakítás bérköltség növekedéssel jár
A szervezet kialakítása nem jelent túl nagy költséget	Az új rendszerben ki kell alakítani az ügyfélszolgálatot
Egyértelműen elkülönülnek a hatósági és nem hatósági tevékenységek	Folyamatosan kell fejleszteni a humán erőforrást, ez kiadással jár
A szervezet egyszerűen kialakítható	
Lépcsőzetesen bevezethető	
A felsővezetők munkaterhe jelentősen csökken, így a konkrét vezetési feladatokra tudnak koncentrálni	
A szervezet bármikor átalakítható, fejleszthető, amennyiben változás áll elő	
Javulhat az önkormányzat megyén, térségen belüli megítélése	
Javulhat a polgármesteri hivatal városon belüli megítélése	
Motiválja a dolgozókat jobb teljesítményre.	
A hivatal megfelel a XXI. század követelményeinek	

2. sz. alternatíva

Ebben az alternatívában a jelenlegi irodaszerkezethez képest igen csekély a változás. Az alternatíva kidolgozásánál csupán egyszerű profiltisztítást végeztünk.

1. Szervezési és Jogi Iroda
2. Városgazdálkodási Iroda
3. Városfejlesztési Iroda
4. Közigazgatási Iroda (Új)
5. Szociális Gondozási Iroda
6. Gyámhivatal
7. Kistérségi Iroda

<i>Az alternatíva alkalmazásának előnye</i>	<i>Az alternatíva alkalmazásának hátránya</i>
A dolgozók megszokták és elfogadták a szervezetet.	Gyakorlatilag tényleges változást nem eredményez a hivatali munkában.
Nem jár jelentős mértékű változással.	A szervezetfejlesztési projekt nem éri el a célját.
Olcsó a megvalósítása.	Nem mozdítja ki a dolgozókat a megszokásból.
Maradnak a vezetői szintek.	A változatlanság nem hoz színvonalnövekedést.
	A szervezet fejlődése megáll.
	Nem motiválja a dolgozókat.
	Nem ösztönzi a munkatársakat a jobb munkavégzésre.
	A hivatal lemarad a XXI. század követelményeitől

Ebben a változatban megmaradna az irodaszerkezet, de kiegészülne egy új irodával, amely a jelenlegi szervezési, jogi és közigazgatási iroda kettéválasztásával jönne létre. A közigazgatási iroda tipikusan hatósági ügyeket intézne, felügyeletét az

aljegyző látná el és beintegrálódna az iroda szervezeti egységébe a jelenlegi okmányiroda is.

Ennél az alternatívánál a másik jelentős változás az lenne, hogy az aljegyző valamennyi hatósági ügypépus intézéséért felelne, tehát a jegyző-aljegyző közötti munkamegosztás javulna.

A szervezeti átalakítás során az alábbi szempontokat nem lehet figyelmen kívül hagyni:

Amennyiben létrejön az Igazgatási és Hatósági Osztály, úgy azt az épület földszintjén kell elhelyezni, mivel az ügyfelek szempontjai és szervezési kérdések is ezt igénylik. Fontos lenne az épület földszintjén egy kistárgyaló kialakítása, ahová a kényes ügyek intézésekor az ügyintézők elvonulhatnak az ügyfelekkel, esetleg tárgyalást tarthatnak, több tanút is meghallgathatnak.

Fontos legalább az épület földszintjének fizikai akadálymentesítése, a honlap digitális akadálymentesítése, valamint az ügyfélszolgálat létrehozása esetén a vakok, csökkent hallásképessegűekkel való foglalkozás is. Pl. a folyosón a látásukban sérültek számára vezető csík felragasztása.

A vezetői kabinet kialakítása esetén fontos egy PR szakember alkalmazása.

Ugyancsak kiemelten fontos jogász végzettségű szakember(ek) foglalkoztatása a szervezési és jogi irodán, valamint a hatósági osztályon..

Megfontolás tárgyát képezhetné az is, hogy a takarítási feladatokat a hivatal szervezze ki. Ezzel az öt fő takarítói státuszt meg lehetne szüntetni, bérköltséget megtakarítani. Esetleg a takarítói állományt – esetleg az intézményekben is – közmunkásokkal lehetne pótolni.

FELADATMÁTRIX

Feladatok	Szervezési, jogi, közigazgatási Iroda	Városgazdálkodási Iroda	Városfejlesztési Iroda	Szociális Iroda	Gyámhivatal	Okmányiroda	Koordinációs Iroda	Szervezési és Igazgatási Főosztály	Pénzügyi és városgazdálkodási Főosztály	Szociális és Gyámhivatal
képviselő-testületi ülések elé kerülő előterjesztések elkészítése, elkészíttetése	X						X			
képviselő-testületi határozatok, rendeletek kihirdetése, végrehajtásuk szervezése, figyelemmel kísérése, a lejárt határidejű határozatok végrehajtásáról szóló jelentés és a két ülés közti időszak jelentősebb eseményeiről tájékoztató összeállítása	X						X			
a képviselő-testületi ülések jegyzőkönyveinek elkészítése	X						X			
a települési képviselők közérdekű bejelentéseinek, interpellációinak intézése, megvalósulásuk figyelemmel kísérése	X						X			
országos és helyi választásokkal kapcsolatos előkészítő-, szervező-munka elvégzése	X						X	?		

helyi népszavazás, népi kezdeményezés, közmeghallgatás, városrészi tanácskozás, képviselői fogadóóra szervezésében közreműködés	X						X	?		
önkormányzat üléstervének előkészítése	X						X			
az önkormányzat elé kerülő rendelet-tervezetek, határozati javaslatok törvényességi felülvizsgálata	X						X			
személyzeti, munkaügyi feladatok elvégzése	X							X		
testvérvárosi kapcsolatok szervezése	X						X			
közreműködés a térségben lévő települések önkormányzatainak együttműködésében,	X						X			
a polgármesteri hivatal egészére vonatkozó iktatási, irattározási feladatok végzése	X							X		
a polgármester, illetve a jegyző honvédelmi, polgári védelmi, a tűzoltóság irányításával, hatósági tevékenységével kapcsolatos feladatok előkészítése, nyilvántartások vezetése,	X							X		
a frakcióülések feltételeinek biztosítása,	X						X			

vakok személyi járadékának megállapítása, megszüntetése,	X							X		
hadigondozottak ügyeinek intézése,	X							X		
sorkatonai családi segély megállapítása,	X							X		
családfenntartói igazolások kiadása,	X							X		
mozgáskorlátozottak közlekedési kedvezményeinek elbírálása	X							X		
a települési önkormányzat jegyzőjének feladat- és hatásköréből az apai elismerő nyilatkozat felvétele, nyilvántartás vezetése.	X							X		
az oktatási, kulturális és sportbizottság munkájának segítése az önkormányzat elé kerülő – tevékenységi körüket érintő – elterjesztések előzetes véleményeztetése,	X						X			
törvényességi felügyeleti és hatósági feladatok ellátása az önkormányzat nevelési, oktatási, közművelődési és egészségügyi intézményei vonatkozásában,	X						?			

az önkormányzat megbízásából intézmények létrehozására, megszüntetésére, feladataik módosítására irányuló előkészítő tevékenység végzése,	X							?		
közművelődési, közgyűteményi és művészeti tevékenység felügyelete,	X							?		
intézményvezetői állások megpályáztatása, minősítésük előkészítése,	X							?		
kitüntetési javaslatok kezdeményezése és felterjesztése.	X							?		
szabálysértési, birtokvitás ügyek intézése, állampolgársági, névváltozási, útlevél ügyek intézése,	X								X	
személyi adat- és lakcímnnyilvántartás,	X								X	
hagyatéki ügyintézés.	X								X	
költségvetési, tervezési, gazdálkodási, számviteli, vagyon nyilvántartási, vagyonkezelési, pénzügyi ellenőrzési feladatok ellátása,		X								X
a pénzügyi bizottság munkájának segítése, az önkormányzat elé kerülő előterjesztések előzetes bizottsági véleményeztetése,		X								X

a képviselő-testület elé kerülő pénzügyi előterjesztések előkészítése		X							X	
szabad pénzeszközök – a lehető legkedvezőbb feltételekkel történő pénzügyi elhelyezése,		X							X	
az önálló gazdálkodási jogkörrel rendelkező intézmények segítése, pénzügyi felügyelete,		X							X	
éves ellenőrzési terv szerint pénzügyi ellenőrzések végzése, a képviselő-testület tájékoztatása ezek tapasztalatairól,		X							X	
a költségvetéshez kapcsolódó szabályzatok elkészítése,		X							X	
rendelet-tervezetek elkészítése a költségvetésről, az éves gazdálkodásról, valamint az adóztatásról,		X							X	
a városgazdálkodással, a létszám- és bérigazgatással kapcsolatos pénzügyi feladatok ellátása,		X							X	
könyvviteli feladatok végzése, ÁFA és SZJA nyilvántartások vezetése, információk szolgáltatása,		X							X	
beruházások, felújítások, karbantartások pénzügyi lebonyolítása,		X							X	

gondoskodás az intézmények pénzellátásáról,		X							X	
szociális és egyéb segélyek, lakásfenntartással kapcsolatos támogatások kiutalása,		X							X	
állóeszköz-, fogyóeszköz- és anyagnyilvántartás vezetése,		X							X	
lakossági adókiutalások és –beszedések,		X						X		
köztartozások (megkeresés alapján) behajtása,		X						X		
adó- és értékbizonyítványok kiadása.		X						X		
a városfejlesztési bizottság, valamint a mezőgazdasági és környezetvédelmi bizottság munkájának segítése, tevékenységi körükbe tartozó előterjesztések véleményeztetése,			X						X	
az önkormányzati tulajdon hasznosítására irányuló döntések előkészítése, végrehajtásuk szervezése,			X						X	
önkormányzati részvétel vállalkozások szervezése, működtetése, idegenforgalom fejlesztése,			X						X	

településfejlesztéssel, településrendezéssel kapcsolatos feladatok döntésre történő előkészítése, a döntések végrehajtásának szervezése,			X						X	
telkek kialakítása, értékesítése, hasznosítása,			X						X	
önkormányzati tulajdonban lévő lakásokkal való gazdálkodás felügyelete,			X						X	
a Vagyonkezelő Kft által végzett kommunális közszolgáltatások felügyelete,			X						X	
kommunális beruházások szervezése,			X						X	
mezőgazdasági, élelmezésügyi és környezetvédelmi hatáskörök ellátása,			X					X		
üzletek működésével kapcsolatos hatáskörök gyakorlása,			X						X	
a városháza épületének működtetésével kapcsolatos fenntartási, műszaki feladatok ellátása,			X						X	
mezőgazdasági őrszolgálat megszervezése, működtetése,			X					X		
közterület felügyelet			X					X		

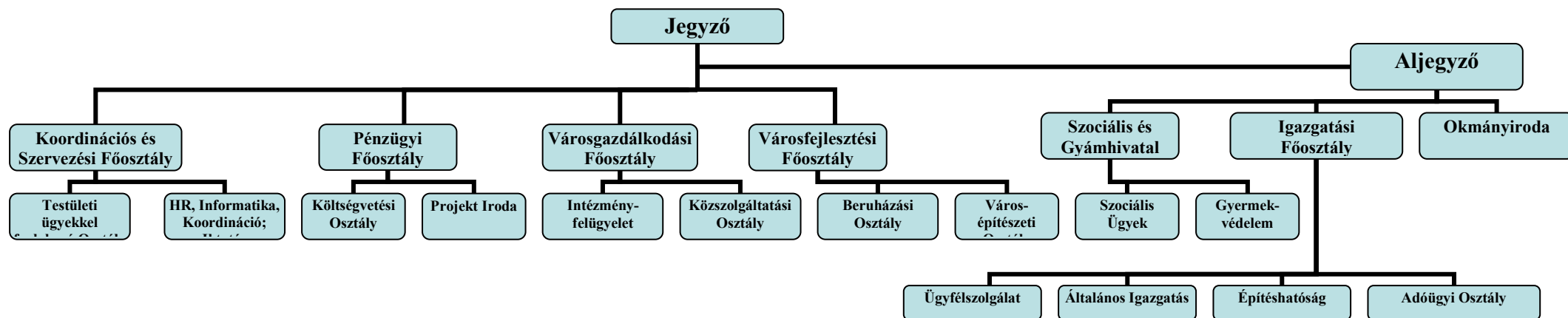
építéshatósági feladatok: építési, bontási, használatbavételi engedélyezési eljárások, építésrendészet, építésfelügyelet, múemlékvédelem, közlekedéshatóság, környezetvédelem			X					X		
az egészségügyi, szociális bizottság munkájának segítése, az önkormányzat elé kerülő szakmai előterjesztések véleményeztetése,				X						X
a Területi Gondozási Központ és a Sárréti Szociális Szolgáltató Központ szakmai felügyelete,				X						X
önkormányzati lakásigénylések nyilvántartásba vétele, évenkénti felülvizsgálata,				X						X
az első lakáshoz jutás önkormányzati támogatásának előkészítése,				X						X
munkanélküliek jövedelempótló támogatásának megállapítása, felülvizsgálata,				X						X
időskorúak járadékának megállapítása, felülvizsgálata,				X						X
rendkívüli gyermekvédelmi támogatások, kiegészítő családi pótlék megállapítása, felülvizsg.				X						X

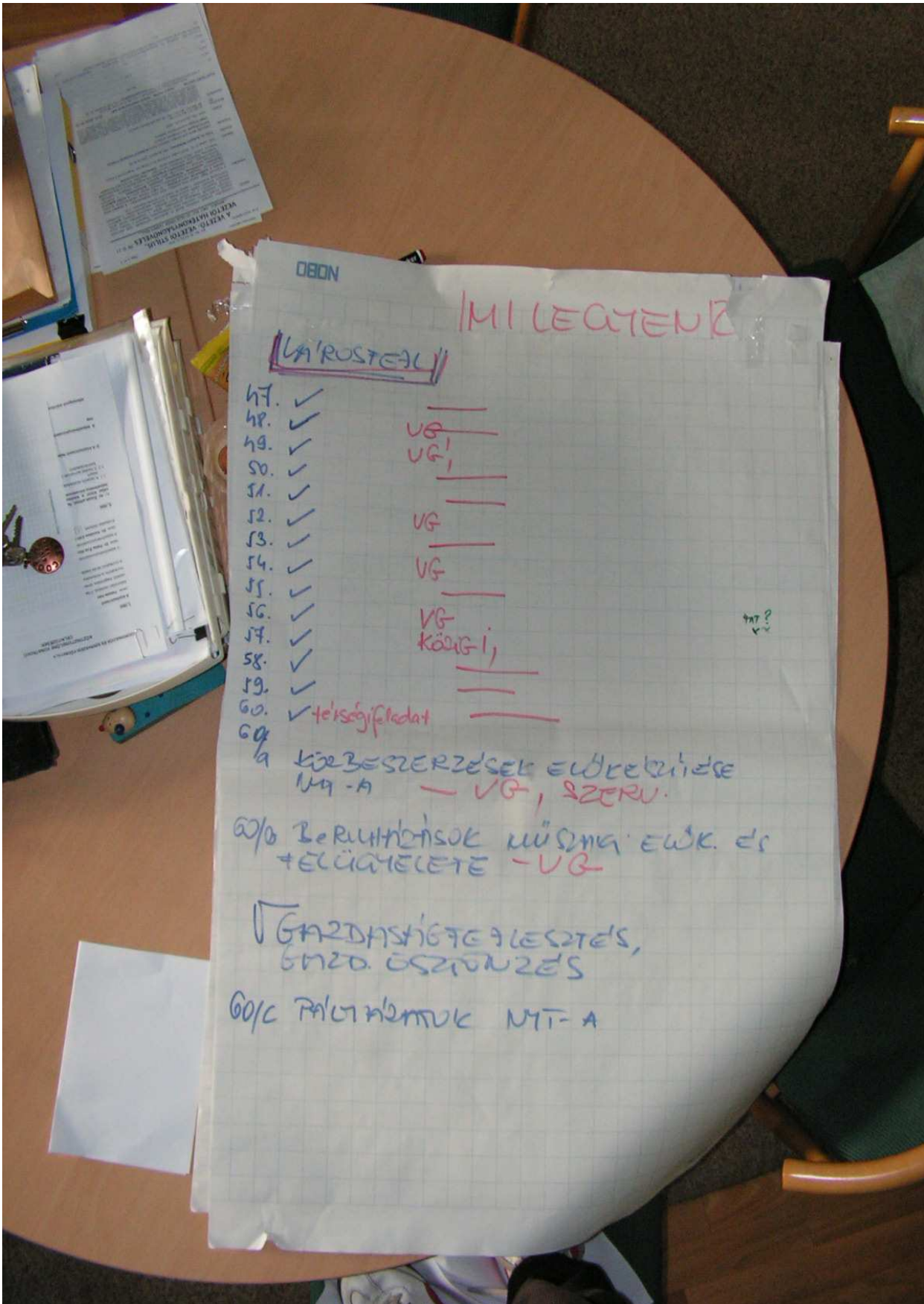
lakásfenntartási támogatások (általános és f.tési) megállapításának elkészítése,				X						X
ápolási díj megállapítása, felülvizsgálata,				X						X
közgyógyellátási igazolványok kiadása,				X						X
átmeneti szociális segély megállapítása, temetési segély megállapítása, köztemetés,				X						X
egészségügyi gyermekotthoni beutalás,				X						X
egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság megállapítása,				X						X
a települési önkormányzat jegyzőjének feladat- és hatáskörébe utalt gyámhatósági feladatok az apai elismerő nyilatkozat kivételével.				X						X
a szül1i felügyeleti jog gyakorlásával kapcsolatos ügyek,						X				X
kapcsolattartási ügyek,						X				X
a kiskorúak házasságkötésének engedélyezésével kapcsolatos ügyek,						X				X
az örökbefogadási és örökbefogadás felbontási ügyek,						X				X
a gyermek családi jogállásával kapcsolatos ügyek,						X				X

a gyermektartásdíj megel1legezése,					X					X
otthonteremtési támogatás,					X					X
családba fogadással kapcsolatos ügyek,					X					X
ideiglenes, átmeneti, tartós nevelésbe vétel,					X					X
utógondozás elrendelése,					X					X
a gyám és gondnok kirendelésével kapcsolatos ügyek, működésük felügyelete, irányítása,					X					X
a törvényes képvisel1 vagyonkezelésével kapcsolatos ügyek,					X					X
öröklési ügyek,					X					X
a gyám és a gondnok számadása,					X					X

pert indíthat, kezdeményezhet- a gyermek elhelyezése, illetve kiadása,- a gyermeket megillet1 tartási követelés érvényesítése,- a szül1i felügyelet megszüntetése vagy visszaállítása,- a gyermek örökbefogadásának felbontása,- a cselekv1képességet érint1 gondnokság alá helyezés és annakmegszüntetése,- a számadási kötelezettség, ill. a számadás helyességének megállapításairánt,						X				X
feljelentést tesz - a gyermek veszélyeztetése vagy a tartás elmulasztása, - a gyermek sérelmére elkövetett bűncselekmények miatt.						X				X
személyazonosító igazolvánnyal, lakcím igazoló hatósági igazolvánnyal, egyéni vállalkozói igazolvánnyal kapcsolatos ügyek							X		X	
közlekedésigazgatási feladatok							X		X	
magánútlevelel, a mozgáskorlátozottak parkolási igazolványával kapcsolatos ügyek							X		X	

SZERVEZETI FELÉPÍTÉS – JAVASLAT A FUNKCIONÁLIS STRUKTÚRÁRA





OBDN

MI LEATENK

LA ROSTEAL

- 47. ✓ _____
- 48. ✓ _____
- 49. ✓ VG _____
- 50. ✓ VG' _____
- 51. ✓ _____
- 52. ✓ _____
- 53. ✓ VG _____
- 54. ✓ VG _____
- 55. ✓ _____
- 56. ✓ _____
- 57. ✓ VG _____
- 58. ✓ KÖRIG-I, _____
- 59. ✓ _____
- 60. ✓ tejesjfeladat _____

47? ✓

60/a KÖZBESZERZÉSEK ELŐKÉSZÍTÉSE
 NY-A - VG, SZERV.

60/b BERUHATÁSOK MŰSZAKI ELŐK. ÉS
 FELÜGYELETE - VG

GAZDASÁGI TEGYELÉS, ÉRZŐ. ÖSZTÖNZÉS

60/c PALYANÓK NY-A

MILEGATENK

⇒ ÜGYFÉLSZOLGÁLTATÁS

(NAGY CSARUK, KERÉK FORMÁK, TÁRSASÁGI
EMPATIKUS, ID. M. TUD., FELKÉSZÜLT TUDTOS
AN KÖNNYŰ FELTÁRÁS)

⇒ ÜGYFÉLIRÁNYÍTÁS

⇒ MOTIVÁCIÓKÉRDÉS MŰVELETES, KÉPZÉS

⇒ SZÓG. ÜGYES

⇒ TÁRSASÁGI

⇒ KÖZÖSSÉG

⇒ ÉP. HATÓSÁG

⇒ ÖNK. HATÓSÁG ÜGYES INDIKÁSA

⇒ TARTÓÉRTÉKES LEVELEK MŰVELET

SZC. (RODA)

61. ✓ ~~61. SZC. (RODA)~~ → ~~SZC. (RODA)~~ (Kivétel Eü) } + kiskétség, feladatok
62. ✓ SZC. (RODA) (- - -)

63. ✓

64. ✓

65. ✓ (AKTÍV KORÁRKELLÁTÁS)

66/a KÖZLEKÉSI FOGYELMEZTETÉS
KÖZFÜGLALKUZZTATÁS - KIST. I.

66. ✓

67. ✓ REKONSTRUKCIÓS MUNKÁK. KÉPZÉS.

68. ✓

69. ✓

70. ✓

71. ✓

72. MEGŐRZÉS

UG. Kifizetés

73. ✓

74. ✓

74/a FELSORVÁZTATÁS, ÖSSZEHOZÁS, PÁLYÁZATOK

74/b KÉPZÉS, MEGŐRZÉS

74/c SZC. DOLG. TERVEZÉS, MUNKATERV
+ TERVEZÉS, Tervezés.

74/d PÁLYÁZATI RÉSZEK (KÖZFÜGL. SZERZŐDÉS
MUNKÁK) XX

ГТАМНІУНТАЛ

75 - 90

ОКМАНУ ІРОДА

91 ✓

92. ✓

93. ✓

28 → СЕМЕЧУ АДАМ ...

КІСТЕРСЭГІ ІРОДА

94.

ТЕСТЛЕТ МІКОДІТЕСЭ
ІНТ'ЕЗМЭНТЭК - II

МІНДЕУКІВЭЛ

FELADAT	TELELEG	KÖZREMÉLY	UT HELT	✓
1.	✓			✓
2.	✓	HÍRBEVÉLY		✓
3.	✓	(ÜSŐNÁVAL) ÉS ELŐTÉTEL		✓
4.	✓			✓
5.	✓			✓
6.	✓	OKM., UG, UTESZ,		✓
7.	✓			✓
8.	✓	AM. TETEL		✓
9.	✓	IRÓDOK		✓
10.	✓			✓
11.	✓	Fü, KISTÉLÉS, IRÓDOK		✓
12.	✓	OKM., Fü, KÖZG.		✓
13.	✓	HÍRBEVÉLY IKTATÁS		✓
14.	✓	PÁRTH. → UG, UT, GY, PÁRTH. SZÖV. → HÍRBEVÉLY IKTATÁS, SZÖV. HÍR		✓
15.	✓	MEGJÁNT		✓
16.	✓			✓
17.	✓			✓
18.	✓			✓
19.	✓			✓
20.	✓	Fü		✓
21.	✓			✓
22.	✓			✓
23.	✓			✓
24.	✓	UG, KISTÉLÉS, SZÖV. I		✓
25.	✓			✓
26.	✓			✓
27.	✓	JEGYZŐ, PÁRTH.		✓
28.	✓			✓
29.	✓			✓
30.	✓			✓

HR

OKM., GY

→ HÍRBEVÉLY IKTATÁS, SZÖV. HÍR

→ SZÖV. I?

→ SZÖV. I?

xx?

29/a INTÉZMÉNYEKET ÉRINTŐ TÁJÉKOZTATÓK ÉS TÁJÉKOZTATÓK IGÉNYELÉS, MONITORINGTA
 29/b TET TÁJÉKOZTATÁSOK KAPCS. FELHÍVÁSOK
 LETÖLTÉSÉRE. UTÁNI HÍR. TÁJ. IGÉNYELÉS
 29/c UNKASZÉL MŰT. HÍR. HÍRTEL.

29/a

NOBO

UG - (EU) DA

29/c → 61-62

EÜ-i INTERMENTEK TERÜLETÉN
SZER. IRODA
+ BIZOTTSÁG + GYERKEK

29/d NEM HUMÁN SZER. INT. MŰK. EÜGÉNDEK
KIADÁSA

29/e MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER MŰKÖD-
TÉSE
ALGÉPŐ — MINDEKI

29/f TR, VÁROS MARKETING — KÖZTERÜLETEK
KAPCSOLATAI

29/g SAJTÓKAPCSOLATOK

29/h CIVILKAPCSOLATOK

29/i KISEBBSÉGI ÖNK. + UG

UG - I RÓDA

KÖRÖK

49

29/c

UNASZVANYI Y UNASZETL.
VAGYOWICEZ

- 32. ✓
- 33. ✓
- 34. ✓
- 35. ✓
- 36. ✓
- 37. ✓
- 38. ✓
- 39. ✓
- 40. ✓
- 41. ✓
- 42. ✓ + Szec. indok. Szec. 1.
- 43. ✓
- 44. ✓
- 45. ✓
- 46. ✓

36.720

KISTÉRS. 1 (2C.)

Szec. 1.

46/a ABIGAZDOKÁSEK, HATÁSAI BIZOSÍTÁSI KÖRÖK KÖRÖK

~~46/b. BIZOSÍTÁSI KÖRÖK KÖRÖK~~

46/c HITELFEKÜLTETÉK INTÉZÉSE

46/d PÁLYÁZATOK TÍPUSOSZÁMOLMÁSA + KÖRÖK

46/e MŰKÖDÉSI PÁLYÁZATOK KEZELÉSE

CAFETERIA MT
NORMATIVA IGÉNYLÉS, ELSZÁMOLMÁS

NOBO

UG - IRODA

29/c ⇒ 61-62

EÜI INTERMENTEK TERÜLETÉN
SZER. IRODA
+ BIZOTTSÁG + CWTÉRFEJESÉK

29/d NEM HUMÁN SZER. INT. MŰK. EUGENDŐK
KIADÁSA

29/e MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER MŰKÖ-
TÉSE
ALGEGYŐ — MINDEKI

29/f TR, VÁROS MARKETING — CHARITÁTELÉNYEK
KAPCSOLATAI

29/g VÁSÁRLÓKAPCSOLATOK

29/h CIVILKAPCSOLATOK

29/i KISEBBSÉGI INT. + UG

FELADATMÁTRIX ÁTDOLGOZOTT

	Feladatok	szervezési, jogi, közigazgatási iroda	városgazdálko- dási iroda	városfejlesz- tési iroda	szociális iroda	gyámhivatal	okmány- iroda	jegyző	aljegyző	kistérségi iroda
1	képviselő-testületi ülések elé kerülő előterjesztések elkészítése, elkészíttetése	x	közreműködik	közreműködik	közreműködik	nem készít, csak a gyermekvédő szolgálat	nem készít			
2	képviselő-testületi határozatok, rendeletek kihirdetése, végrehajtásuk szervezése, figyelemmel kísérése, a lejárt határidejű határozatok végrehajtásáról szóló jelentés és a két ülés közti időszak jelentősebb eseményeiről tájékoztató összeállítása	x	közreműködik	közreműködik	közreműködik	nem készít, csak a gyermekvédő szolgálat	nem készít			
3	a képviselő-testületi ülések jegyzőkönyveinek elkészítése	x								
4	a települési képviselők közérdekű bejelentéseinek, interpellációinak intézése, megvalósulásuk figyelemmel kísérése	x		kiemelten hozzájuk kerülnek az interpellációk.				A jegyző veszi sorba és a osztja ki a feladatokat.		
5	országos és helyi választásokkal kapcsolatos előkészítő-, szervező-munka elvégzése	x								
6	helyi népszavazás, népi kezdeményezés, közmeghallgatás, városrészi tanácskozás, képviselői fogadóóra szervezésében közreműködés	x								
7	önkormányzat üléstervének előkészítése	x								

8	az önkormányzat elé kerülő rendelet-tervezetek, határozati javaslatok törvényességi felülvizsgálata	x								
9	személyzeti, munkaügyi feladatok elvégzése	x							az aljegyző készíti, hozzá tartozik.	
10	testvérvárosi kapcsolatok szervezése	x	közreműködik							
11	közreműködés a térségben lévő települések önkormányzatainak együttműködésében,	x kistérségi iroda végzi el.			közreműködik	közreműködik	közreműködik			
12	a polgármesteri hivatal egészére vonatkozó iktatási, irattározási feladatok végzése	x	adó önállóan		önállóan	önállóan				
13	a polgármester, illetve a jegyző honvédelmi, polgári védelmi, a tűzoltóság irányításával, hatósági tevékenységével kapcsolatos feladatok előkészítése, nyilvántartások vezetése,	x a feladatok jórészt kiürültek.								
14	a frakcióülések feltételeinek biztosítása,	x								
15	hadigondozottak ügyeinek intézése,	x							Az eljegyző tevékenységi körébe tartozik.	
16	mozgáskorlátozottak közlekedési kedvezményeinek elbírálása	x			közreműködik - személyt és eszközt kellene hozzá rendelni.					
17	a települési önkormányzat jegyzőjének feladat- és hatásköréből az apai elismerő nyilatkozat felvétele, nyilvántartás vezetése.	x								

18	az oktatási, kulturális és sportbizottság munkájának segítése az önkormányzat elé kerülő – tevékenységi körüket érintő – előterjesztések előzetes véleményeztetése,	x								
19	törvényességi felügyeleti és hatósági feladatok ellátása az önkormányzat nevelési, oktatási, közművelődési és egészségügyi intézményei vonatkozásában,	x								
20	az önkormányzat megbízásából intézmények létrehozására, megszüntetésére, feladataik módosítására irányuló előkészítő tevékenység végzése,	x kvázi intézményi iroda működik az irodán belül.	közreműködik		közreműködik					
21	közművelődési, közgyűjteményi és művészeti tevékenység felügyelete,	x kvázi intézményi iroda működik az irodán belül.	közreműködik		közreműködik					
22	intézményvezetői állások megpályáztatása, minősítésük előkészítése,	x								
23	kitüntetési javaslatok kezdeményezése és felterjesztése.	x						közreműködik a polgármester is.		
24	szabálysértési, birtokvitás ügyek intézése, állampolgársági, névváltozási, útlevelel ügyek intézése,	x								
25	személyi adat- és lakcímnnyilvántartás,						x			
26	hagyatéki ügyintézés.	x								
27	Az intézményeket érintő pályázatok tekintetében, ha azok nem infrastrukturális jellegűek azok teljes készítése, igénylése, monitoring	x								

28	Létszámcsökkentés után történő elszámolások, prémiumévek	x	közreműködik							
29	lakáscélú állami támogatási ügyek	x								
30	Nem önkormányzati szociális ellátórendszerben megjelenő szervezetek működési engedélyeknek kiadása	x								
31	a városháza épületének működtetésével kapcsolatos fenntartási, műszaki feladatok ellátása,	x		csak közreműködik.						
32	civilekkel való kapcsolattartás	x								
33	kisebbségi önkormányzatokkal való kapcsolattartás	x								
34	a pénzügyi bizottság munkájának segítése, az önkormányzat elé kerülő előterjesztések előzetes bizottsági véleményeztetése,			x						
35	a képviselő-testület elé kerülő pénzügyi előterjesztések előkészítése			x				közreműködik		
36	szabad pénzeszközök – a lehető legkedvezőbb feltételekkel történő pénzügyintézeti elhelyezése,			x						
37	az önálló gazdálkodási jogkörrel rendelkező intézmények segítése, pénzügyi felügyelete,			x						
38	éves ellenőrzési terv szerint pénzügyi ellenőrzések végzése, a képviselő-testület tájékoztatása ezek tapasztalatairól,			x a kistérségi iroda mint közreműködő megjelölhető.						
39	a költségvetéshez kapcsolódó szabályzatok elkészítése,			x						

40	pályázatok nyilvántartása		X							
41	rendelet-tervezetek elkészítése a költségvetésről, az éves gazdálkodásról, valamint az adóztatásról,		X							
42	a városgazdálkodással, a létszám- és bér-gazdálkodással kapcsolatos pénzügyi feladatok ellátása,		X							
43	könyvviteli feladatok végzése, ÁFA és SZJA nyilvántartások vezetése, információk szolgáltatása,		X							
44	beruházások, felújítások, karbantartások pénzügyi lebonyolítása,		X							
45	gondoskodás az intézmények pénzellátásáról,		X							
46	szociális és egyéb segélyek, lakásfenntartással kapcsolatos támogatások kiutalása,		X			közreműködik és ténylegesen részt vesz a feladatellátásban, mint előkészítő.				
47	állóeszköz-, fogyóeszköz- és anyagnyilvántartás vezetése,		X							
48	lakossági adókiivetések és -beszedések,		X							
49	köztartozások (megkeresés alapján) behajtása,		X							
50	adóigazolások és hatósági bizonyítványok kiállítása		X							
51	adó- és értékbizonyítványok kiadása.		X							

52	a városfejlesztési bizottság, valamint a mezőgazdasági és környezetvédelmi bizottság munkájának segítése, tevékenységi körükbe tartozó előterjesztések véleményeztetése,			x					
53	az önkormányzati tulajdon hasznosítására irányuló döntések előkészítése, végrehajtásuk szervezése,		közreműködik	x					
54	önkormányzati részvétel vállalkozások szervezése, működtetése, id egenforgalom fejlesztése,		közreműködik	x					
55	településfejlesztéssel, településrendezéssel kapcsolatos feladatok döntésre történő előkészítése, a döntések végrehajtásának szervezése,			x					
56	telkek kialakítása, értékesítése, hasznosítása,			x					
57	önkormányzati tulajdonban lévő lakásokkal való gazdálkodás felügyelete,			x					
58	a Vagyonkezelő Kft által végzett kommunális közszolgáltatások felügyelete,		közreműködik	x					
59	kommunális beruházások szervezése,			x					
60	mezőgazdasági, élelmezésügyi és környezetvédelmi hatáskörök ellátása,			x					
61	üzletek működésével kapcsolatos hatáskörök gyakorlása,			x					
63	mezőgazdasági őrszolgálat megszervezése, működtetése,			x					

64	közterület felügyelet			x						
65	beruházások előkészítése és műszaki felügyelete			x						
66	közbeszerzések előkészítése és nyilvántartása	közreműködik	közreműködik	x, külsősökkel is együttműködik.						
67	gazdaságfejlesztés, gazdaságösztönzés			x						
68	építéshatósági feladatok: építési, bontási, használatbavételi engedélyezési eljárások, építésrendészet, építésfelügyelet, műemlékvédelem, közlekedéshatóság, környezetvédelem			x térségi feladat						
69	az egészségügyi, szociális bizottság munkájának segítése, az önkormányzat elé kerülő szakmai előterjesztések véleményeztetése,	közreműködik, illetve egyes feladatokat - háziiorvosi szolgálat, egészségügyi dolgok azokat önállóan végzi.			x					
70	Segítő Kezek Szociális Szolgáltató Központ szakmai felügyelete,	közreműködik			x					
71	önkormányzati lakásigénylések nyilvántartásba vétele, évenkénti felülvizsgálata,				x					
72	az első lakáshoz jutás önkormányzati támogatásának előkészítése,				x					

73	köz célú foglalkoztatás				x - kapcsolódik hozzá a kistérségi iroda is, közmunkapályázatok útján.					
74	munkanélküliek jövedelempótló támogatásának megállapítása, felülvizsgálata,				x					
75	időskorúak járadékának megállapítása, felülvizsgálata,				x					
76	rendkívüli gyermekvédelmi támogatások, megállapítása, felülvizsgálata,				x					
77	lakásfenntartási támogatások (általános és fűtési) megállapításának előkészítése,				x					
78	ápolási díj megállapítása, felülvizsgálata,				x					
79	pályázatírási feladat - pl. közfoglalkoztatás szervezés				x					
80	szociális szolgáltatástervezési koncepció felülvizsgálata				x					
81	közgyógyellátási igazolványok kiadása,				x					
82	átmeneti szociális segély megállapítása, temetési segély megállapítása, köztemetés,				x					
83	egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság megállapítása,				x					
84	krízistámogatások (kifutóban van)				x					

85	felsőoktatási ösztöndíj pályázatok lebonyolítása				x					
86	a települési önkormányzat jegyzőjének feladat- és hatáskörébe utalt gyámhatósági feladatok az apai elismerő nyilatkozat kivételével.				x					
87	a szülői felügyeleti jog gyakorlásával kapcsolatos ügyek,					x				
88	kapcsolattartási ügyek,					x				
89	a kiskorúak házasságkötésének engedélyezésével kapcsolatos ügyek,					x				
90	az örökbefogadási és örökbefogadás felbontási ügyek,					x				
91	a gyermek családi jogállásával kapcsolatos ügyek,					x				
92	a gyermektartásdíj megelőzése,					x				
93	otthonteremtési támogatás,					x				
94	családba fogadással kapcsolatos ügyek,					x				
95	ideiglenes, átmeneti, tartós nevelésbe vétel,					x				
96	utógondozás elrendelése,					x				
97	a gyám és gondnok kirendelésével kapcsolatos ügyek, működésük felügyelete, irányítása,					x				
98	a törvényes képviselő vagyonkezelésével kapcsolatos ügyek,					x				
99	öröklési ügyek,					x				
100	a gyám és a gondnok számadása,					x				

101	<p>pert indíthat, kezdeményezhet</p> <ul style="list-style-type: none"> - a gyermek elhelyezése, illetve kiadása, - a gyermeket megillető tartási követelés érvényesítése, - a szülői felügyelet megszüntetése vagy visszaállítása, - a gyermek örökbefogadásának felbontása, - a cselekvőképességet érintő gondnokság alá helyezés és annak megszüntetése, - a számadási kötelezettség, ill. a számadás helyességének megállapítása iránt, 						x			
102	<p>feljelentést tesz</p> <ul style="list-style-type: none"> - a gyermek veszélyeztetése vagy a tartás elmulasztása, - a gyermek sérelmére elkövetett bűncselekmények miatt. 						x			
103	<p>személyazonosító igazolvánnyal, lakcím igazoló hatósági igazolvánnyal, egyéni vállalkozói igazolvánnyal kapcsolatos ügyek</p>							x		
104	<p>közlekedézigazgatási feladatok</p>							x		
105	<p>magánútlevelel, a mozgáskorlátozottak parkolási igazolványával kapcsolatos ügyek</p>							x		
106	<p>minőségirányítási vezetési feladatok</p>									x
107	<p>köztisztviselők továbbképzése - 9. ponthoz tartozik</p>									x

FELADATMÁTRIX AZ ÚJ STRUKTÚRÁHOZ

	Feladatok	Szervezési és Jogi Osztály		Pénzügyi Osztály		Városgazdálkodási és Városfejlesztési Osztály			Igazgatási és Hatósági Osztály				Gyámhi- -vatal	Vezetői Kabinet	Kistérs. iroda
		Szervezési Csoport	Jogi Csoport	Költségvetési Csoport	Projekt – elszámolási Csoport	Intézmény felügyeleti Csoport	Városépítés zeti és rendezési Csoport	Városüzé- meltetési Csoport	Ügyfélszol- gálat és Onkmány- iroda	Szociá- lis Ügyek Csoport -ja	Általá- nos Igazga- tási Cso- port	Építés- hatóság			
1	képviselő- testületi ülések előterjesztések elkészítése, elkészíttetése	x													
2	képviselő- testületi határozatok, rendeletek kihirdetése, végrehajtásuk szervezése, figyelemmel kísérése, a lejárt határidejű határozatok végrehajtásáról szóló jelentés és a két ülés közti időszak jelentősebb eseményeiről tájékoztató összeállítása	x													
3	a képviselő- testületi ülések jegyzőkönyvein ek elkészítése	x													

4	a települési képviselők közérdekű bejelentéseinek, interpellációinak intézése, megvalósulásuk figyelemmel kísérése	x													
5	országos és helyi választásokkal kapcsolatos előkészítő-, szervező-munka elvégzése	x													
6	helyi népszavazás, népi kezdeményezés, közmeghallgatás, városrészi tanácskozás, képviselői fogadóóra szervezésében közreműködés	x													
7	önkormányzat üléstervének előkészítése	x													
8	az önkormányzat elé kerülő rendeletek, határozati javaslatok törvényességi felülvizsgálata	x													
9	személyzeti, munkaügyi feladatok elvégzése		x												
10	testvérvárosi kapcsolatok szervezése		x												

11	közreműködés a térségben lévő települések önkormányzatainak együttműködésében,		x												
12	a polgármesteri hivatal egészére vonatkozó iktatási, irattározási feladatok végzése		x												
13	a polgármester, illetve a jegyző honvédelmi, polgári védelmi, a tűzoltóság irányításával, hatósági tevékenységével kapcsolatos feladatok előkészítése, nyilvántartások vezetése,	x													
14	a frakcióülések feltételeinek biztosítása,	x													
15	hadigondozottak ügyeinek intézése,									x					
16	mozgáskorlátozottak közlekedési kedvezményeinek elbírálása									x					
17	a települési önkormányzat jegyzőjének feladat- és hatásköréből az apai elismerő nyilatkozat felvétele,									x					

	nyilvántartás vezetése.														
18	az oktatási, kulturális és sportbizottság munkájának segítése az önkormányzat elé kerülő – tevékenységi körüket érintő – előterjesztések előzetes véleményeztetése,	x													
19	törvényességi felügyeleti és hatósági feladatok ellátása az önkormányzat nevelési, oktatási, közművelődési és egészségügyi intézményei vonatkozásában ,					x									
20	az önkormányzat megbízásából intézmények létrehozására, megszüntetésére, feladataik módosítására irányuló előkészítő tevékenység végzése,					x									

21	közművelődési, közgyűjteményi és művészeti tevékenység felügyelete,					x									
22	intézményvezetői állások megpályáztatása, minősítésük előkészítése,					x									
23	kitüntetési javaslatok kezdeményezése és felterjesztése.		x (A polgármester közreműködik a feladat végrehajtásában.)												
24	szabálysértési, birtokvitás ügyek intézése, állampolgársági, névváltozási, útlevél ügyek intézése,									x					
25	személyi adat- és lakcímnnyilvántartás,									x					
26	hagyatéki ügyintézés.									x					
27	Az intézményeket érintő pályázatok tekintetében, ha azok nem infrastrukturális jellegűek azok teljes készítése, igénylése, monitoring					x									

28	Létszámcsökkenés után történő elszámolások, prémiumévek		x	közreműködik a feladat pénzügyi részének végrehajtásában											
29	lakáscélú állami támogatási ügyek		x												
30	Nem önkormányzati szociális ellátórendszerben megjelenő szervezetek működési engedélyének kiadása					x									
31	a városháza épületének működtetésével kapcsolatos fenntartási, műszaki feladatok ellátása,			x											
32	civilekkel való kapcsolattartás		x												
33	kisebbségi önkormányzatokkal való kapcsolattartás		x												
34	költségvetési, tervezési, gazdálkodási, számviteli vagyony-nyilvántartási, vagyonkezelési, pénzügyi ellenőrzési feladatok ellátása			x											
35	működési pályázatok elkészítése			x											

36	cafeeteria rendszer nyilvántartása			x											
37	a pénzügyi bizottság munkájának segítése, az önkormányzat elé kerülő előterjesztések előzetes bizottsági véleményeztetése,			x											
38	a képviselő-testület elé kerülő pénzügyi előterjesztések előkészítése			x											
39	szabad pénzeszközök – a lehető legkedvezőbb feltételekkel történő pénzügyi elhelyezése,			x											
40	az önálló gazdálkodási jogkörrel rendelkező intézmények segítése, pénzügyi felügyelete			x (tipikusan csak a pénzügyi felügyelet más nem)											
41	éves ellenőrzési terv szerint pénzügyi ellenőrzések végzése, a képviselő-testület tájékoztatása ezek tapasztalatairól			x											

42	a költségvetéshez kapcsolódó szabályzatok elkészítése,			X											
43	pályázatok nyilvántartása				X										
44	rendelet-tervezetek elkészítése a költségvetésről, az éves gazdálkodásról, valamint az adóztatásról,			X											
45	a városgazdálkodással, a létszám- és bérgazdálkodással kapcsolatos pénzügyi feladatok ellátása,			X											
46	könyvviteli feladatok végzése, ÁFA és SZJA nyilvántartások vezetése, információk szolgáltatása,			X											
47	beruházások, felújítások, karbantartások pénzügyi lebonyolítása,			X											
48	gondoskodás az intézmények pénzellátásáról,			X											
49	szociális és egyéb segélyek, lakásfenntartással kapcsolatos támogatások kiutalása,			X											

50	állóeszköz-, fogyóeszköz- és anyagnyilvántar- tás vezetése,			x											
51	lakossági adókiutak és -beszedések,										x				
52	köztartozások (megkeresés alapján) behajtása,										x				
53	adóigazolások és hatóságai bizonyítványok kiállításai										x				
54	adó- és értékbizonyítvá- nyok kiadása.										x				
55	a városfejlesztési bizottság, valamint a mezőgazdasági és környezetvédel- mi bizottság munkájának segítése, tevékenységi körükbe tartozó előterjesztések véleményezteté- se,						közreműködő a feladat végrehajtásá- ban	x							
56	az önkormányzati tulajdon hasznosítására irányuló döntések előkészítése, végrehajtásuk szervezése,						x								

57	önkormányzati részvétel vállalkozások szervezése, működésének, idegenforgalom fejlesztése,							X										
58	településfejlesztéssel, településrendezésével kapcsolatos feladatok döntésre történő előkészítése, a döntések végrehajtásának szervezése,							X										
59	telkek kialakítása, értékesítése, hasznosítása,							X										
60	önkormányzati tulajdonban lévő lakásokkal való gazdálkodás felügyelete,							X										
61	a Vagyonkezelő Kft által végzett kommunális közszolgáltatások felügyelete,								X									
62	kommunális beruházások szervezése,								X									
63	mezőgazdasági, élelmiszeripari és környezetvédelmi hatáskörök ellátása,											X						
64	üzletek működésével kapcsolatos											X						

	hatáskörök gyakorlása,														
65	mezőgazdasági őrszolgálat megszervezése, működtetése,							x							
66	közterület felügyelet							x							
67	beruházások előkészítése és műszaki felügyelete						x								
68	közbeszerzések előkészítése és nyilvántartása						x (külsősök is közreműködnek)								
69	gazdaságfejlesztés, gazdaságösztönzés													x	
70	építéshatósági feladatok: építési, bontási, használatbavételi engedélyezési eljárások, építésrendészet, építésfelügyelet, műemlékvédelem, közlekedéshatóság, környezetvédelem										x				
71	az egészségügyi, szociális bizottság munkájának segítése, az önkormányzat elé kerülő szakmai előterjesztések véleményeztetése,					közreműködik a feladat ellátásában, illetve egyes feladatokat, mint pl. a háziiorvosi szolgálat önállóan látja el.				x					

72	Segítő Kezek Szociális Szolgáltató Központ szakmai felügyelete,					x									
73	önkormányzati lakásigénylések nyilvántartásba vétele, évenkénti felülvizsgálata,									x					
74	az első lakáshoz jutás önkormányzati támogatásának előkészítése,									x					
75	közcélú foglalkoztatás									x					
76	munkanélküliek jövedelempótló támogatásának megállapítása, felülvizsgálata,									x					
77	időskorúak járadékának megállapítása, felülvizsgálata,									x					
78	rendkívüli gyermekvédelmi támogatások, megállapítása, felülvizsgálata,									x					
79	lakásfenntartási támogatások (általános és fűtési) megállapításának előkészítése,									x					
80	ápolási díj megállapítása, felülvizsgálata,									x					
81	pályázatírási feladat - pl. közfoglalkoztatá									x					

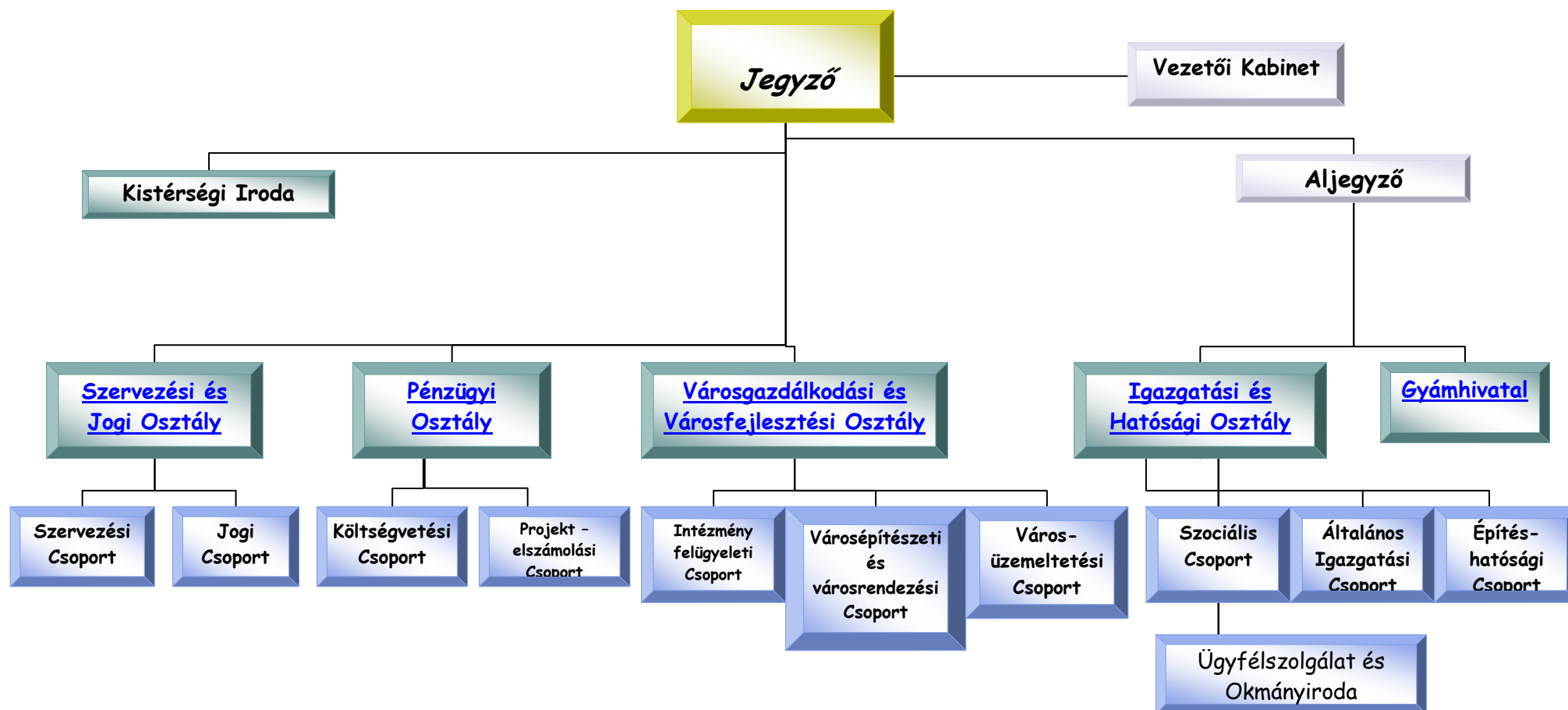
	s szervezés														
82	szociális szolgáltatáster- vezési koncepció felülvizsgálata									X					
83	közgyógyellátá- si igazolványok kiadása,									X					
84	átmeneti szociális segély megállapítása, temetési segély megállapítása, köztemetés,									X					
85	egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság megállapítása,									X					
86	krízistámogatás ok (kifutóban van)									X					
87	felsőoktatási ösztöndíj pályázatok lebonyolítása									X					
88	a települési önkormányzat jegyzőjének feladat- és hatáskörébe utalt gyámhatósági feladatok az apai elismerő nyilatkozat kivételeivel.									X					
89	a szülői felügyeleti jog gyakorlásával kapcsolatos ügyek,												X		
90	kapcsolattartási ügyek,												X		

91	a kiskorúak házasságkötésének engedélyezésével kapcsolatos ügyek,													X		
92	az örökbefogadási és örökbefogadás felbontási ügyek,													X		
93	a gyermek családi jogállásával kapcsolatos ügyek,													X		
94	a gyermektartásdíj megelőlegezése,													X		
95	otthonteremtési támogatás,													X		
96	családba fogadással kapcsolatos ügyek,													X		
97	ideiglenes, átmeneti, tartós nevelésbe vétel,													X		
98	utógondozás elrendelése,													X		
99	a gyám és gondnok kirendelésével kapcsolatos ügyek, működésük felügyelete, irányítása,													X		
100	a törvényes képviselő vagyonezelésével kapcsolatos ügyek,													X		

101	öröklési ügyek,													X		
102	a gyám és a gondnok számadása,													X		
103	<p>pert indíthat, kezdeményezhető</p> <ul style="list-style-type: none"> - a gyermek elhelyezése, illetve kiadása, - a gyermeket megillető tartási követelés érvényesítése, - a szülői felügyelet megszüntetése vagy visszaállítása, - a gyermek örökbefogadásának felbontása, - a cselekvőképességet érintő gondnokság alá helyezés és annak megszüntetése, - a számadási kötelezettség, ill. a számadás helyességének megállapítása iránt, 													X		
104	<p>feljelentést tesz</p> <ul style="list-style-type: none"> - a gyermek veszélyeztetése vagy a tartás elmulasztása, - a gyermek sérelmére elkövetett bűncselekmények miatt. 													X		

105	személyazonosító igazolvánnyal, lakcím igazoló hatósági igazolvánnyal, egyéni vállalkozói igazolvánnyal kapcsolatos ügyek									X					
106	közlekedésigazgatási feladatok									X					
107	magánútlevéllel, a mozgáskorlátozottak parkolási igazolványával kapcsolatos ügyek									X					
108	minőségirányítási vezetési feladatok													X	
109	osztályok közötti kommunikáció elősegítése és koordinációja													X	

SZERVEZETI FELÉPÍTÉS
(végleges)



FELADATMÁTRIX A II. VERZIÓHOZ

	feladatok	Szervezési és Jogi Osztály	Városgazdálkodási Iroda	Városfejlesztési Iroda	Szociális Gondozási Iroda	Városi Gyámhivatal	Közigazgatási Iroda
1	képviselő-testületi ülések elé kerülő előterjesztések elkészítése, elkészíttetése	X					
2	képviselő-testületi határozatok, rendeletek kihirdetése, végrehajtásuk szervezése, figyelemmel kísérése, a lejárt határidejű határozatok végrehajtásáról szóló jelentés és a két ülés közti időszak jelentősebb eseményeiről tájékoztató összeállítása	X					
3	a képviselő-testületi ülések jegyzőkönyveinek elkészítése	X					
4	a települési képviselők közérdekű bejelentéseinek, interpellációinak intézése, megvalósulásuk figyelemmel kísérése	X					
5	országos és helyi választásokkal kapcsolatos előkészítő-, szervező-munka elvégzése	X					
6	helyi népszavazás, népi kezdeményezés, közmeghallgatás, városrészi tanácskozás, képviselői fogadóóra szervezésében közreműködés	X					

7	önkormányzat üléstervének előkészítése	X					
8	az önkormányzat elé kerülő rendelet-tervezetek, határozati javaslatok törvényességi felülvizsgálata	X					
9	személyzeti, munkaügyi feladatok elvégzése	X					
10	testvérvárosi kapcsolatok szervezése	X					
11	közreműködés a térségben lévő települések önkormányzatainak együtműködésében,	X					
12	a polgármesteri hivatal egészére vonatkozó iktatási, irattározási feladatok végzése	X					
13	a polgármester, illetve a jegyző honvédelmi, polgári védelmi, a tűzoltóság irányításával, hatósági tevékenységével kapcsolatos feladatok előkészítése, nyilvántartások vezetése,	X					
14	a frakcióülések feltételeinek biztosítása,	X					
15	hadigondozottak ügyeinek intézése,						X
16	mozgáskorlátozottak közlekedési kedvezményeinek elbírálása						X

17	a települési önkormányzat jegyzőjének feladat- és hatásköréből az apai elismerő nyilatkozat felvétele, nyilvántartás vezetése.						X
18	az oktatási, kulturális és sportbizottság munkájának segítése az önkormányzat elé kerülő – tevékenységi körüket érintő – előterjesztések előzetes véleményeztetése,	X					
19	törvényességi felügyeleti és hatósági feladatok ellátása az önkormányzat nevelési, oktatási, közművelődési és egészségügyi intézményei vonatkozásában,			X			
20	az önkormányzat megbízásából intézmények létrehozására, megszüntetésére, feladataik módosítására irányuló előkészítő tevékenység végzése,			X			
21	közművelődési, közgyűjteményi és művészeti tevékenység felügyelete,			X			
22	intézményvezetői állások megpályáztatása, minősítésük előkészítése,			X			
23	kitüntetési javaslatok kezdeményezése és felterjesztése.	x (A polgármester közreműködik a feladat végrehajtásában.)					

24	szabálysértési, birtokvitás ügyek intézése, állampolgársági, névváltozási, útlevel ügyek intézése,						X
25	személyi adat- és lakcímnnyilvántartás,						X
26	hagyatéki ügyintézés.						X
27	Az intézményeket érintő pályázatok tekintetében, ha azok nem infrastrukturális jellegűek azok teljes készítése, igénylése, monitoring			X			
28	Létszámcsökkentés után történő elszámolások, prémiumévek		közreműködik a feladat pénzügyi részének végrehajtásában				
29	lakáscélú állami támogatási ügyek	X					
30	Nem önkormányzati szociális ellátórendszerben megjelenő szervezetek működési engedélyének kiadása			X	közreműködik, szakmai segítséget nyújt		
31	a városháza épületének működtetésével kapcsolatos fenntartási, műszaki feladatok ellátása,		X				
32	civilekkel való kapcsolattartás	X					
33	kisebbségi önkormányzatokkal való kapcsolattartás	X					

34	költségvetési, tervezési, gazdálkodási, számviteli vagyon nyilvántartási, vagyonkezelési, pénzügyi ellenőrzési feladatok ellátása		X				
35	működési pályázatok elkészítése		X				
36	cafeteria rendszer nyilvántartása		X				
37	a pénzügyi bizottság munkájának segítése, az önkormányzat elé kerülő előterjesztések előzetes bizottsági véleményeztetése,		X				
38	a képviselő-testület elé kerülő pénzügyi előterjesztések előkészítése		X				
39	szabad pénzeszközök – a lehető legkedvezőbb feltételekkel történő pénzügyi elhelyezése,		X				
40	az önálló gazdálkodási jogkörrel rendelkező intézmények segítése, pénzügyi felügyelete		X (tipikusan csak a pénzügyi felügyelet más nem)				
41	éves ellenőrzési terv szerint pénzügyi ellenőrzések végzése, a képviselő-testület tájékoztatása ezek tapasztalatairól		X				
42	a költségvetéshez kapcsolódó szabályzatok elkészítése,		X				
43	pályázatok nyilvántartása		X				

44	rendelet-tervezetek elkészítése a költségvetésről, az éves gazdálkodásról, valamint az adóztatásról,		X				
45	a városgazdálkodással, a létszám- és bér-gazdálkodással kapcsolatos pénzügyi feladatok ellátása,		X				
46	könyvviteli feladatok végzése, ÁFA és SZJA nyilvántartások vezetése, információk szolgáltatása,		X				
47	beruházások, felújítások, karbantartások pénzügyi lebonyolítása,		X				
48	gondoskodás az intézmények pénzellátásáról,		X				
49	szociális és egyéb segélyek, lakásfenntartással kapcsolatos támogatások kiutalása,		X				
50	állóeszköz-, fogyóeszköz- és anyagnyilvántartás vezetése,		X				
51	lakossági adókiutalások és -beszedések,						X
52	köztartozások (megkeresés alapján) behajtása,						X
53	adóigazolások és hatósági bizonyítványok kiállítása						X

54	adó- és értékbizonyítványok kiadása.						
55	a városfejlesztési bizottság, valamint a mezőgazdasági és környezetvédelmi bizottság munkájának segítése, tevékenységi körükbe tartozó előterjesztések véleményeztetése,			X			
56	az önkormányzati tulajdon hasznosítására irányuló döntések előkészítése, végrehajtásuk szervezése,			X			
57	önkormányzati részvétel vállalkozások szervezése, működtetése, idegenforgalom fejlesztése,			X			
58	településfejlesztéssel, településrendezéssel kapcsolatos feladatok döntésre történő előkészítése, a döntések végrehajtásának szervezése,			X			
59	telkek kialakítása, értékesítése, hasznosítása,			X			
60	önkormányzati tulajdonban lévő lakásokkal való gazdálkodás felügyelete,			X			
61	a Vagyonkezelő Kft által végzett kommunális közszolgáltatások felügyelete,			X			
62	kommunális beruházások szervezése,			X			

63	mezőgazdasági, élelmezésügyi és környezetvédelmi hatáskörök ellátása,						X
64	üzletek működésével kapcsolatos hatáskörök gyakorlása,						X
65	mezőgazdasági őrszolgálat megszervezése, működtetése,						X
66	közterület felügyelet						X
67	beruházások előkészítése és műszaki felügyelete						X
68	közbeszerzések előkészítése és nyilvántartása			x (külsősök is közreműködnek)			
69	gazdaságfejlesztés, gazdaságösztönzés		közreműködik a feladat végrehajtásában	x			
70	építésügyi feladatok: építési, bontási, használatbavételi engedélyezési eljárások, építésrendészet, építésfelügyelet, műemlékvédelem, közlekedéshatóság, környezetvédelem						X
71	az egészségügyi, szociális bizottság munkájának segítése, az önkormányzat elé kerülő szakmai előterjesztések véleményeztetése,			közreműködik a feladat ellátásában, illetve egyes feladatokat, mint pl. a háziorvosi szolgálat önállóan látja el.	x		
72	Segítő Kezek Szociális Szolgáltató Központ szakmai felügyelete,			x			

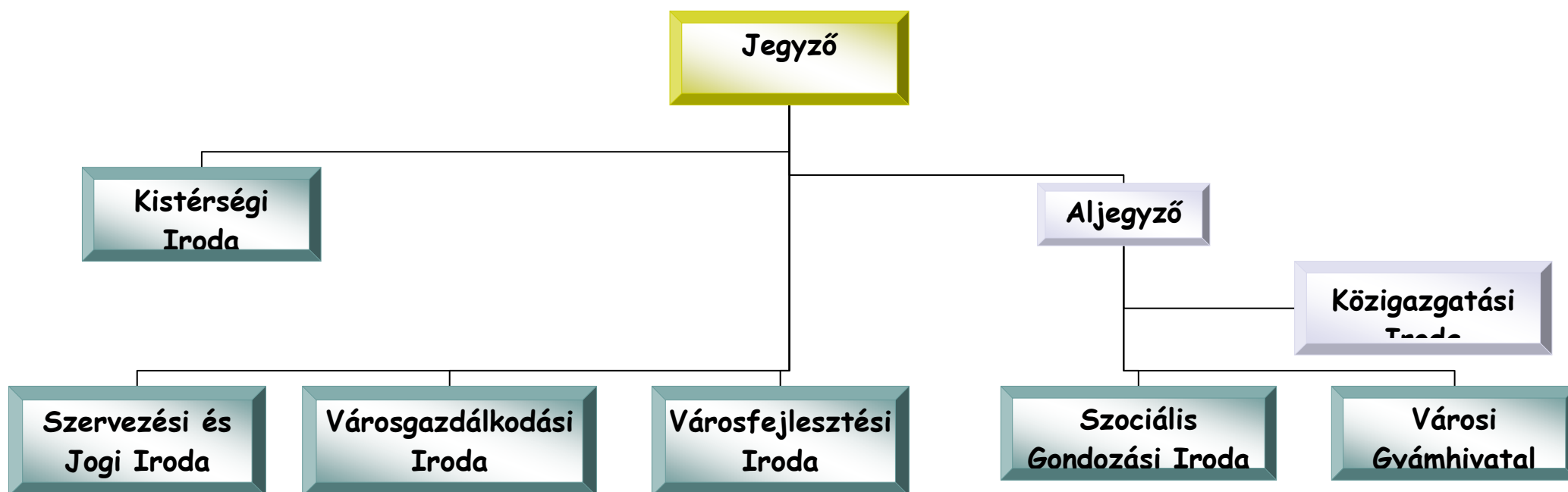
73	önkormányzati lakásigénylések nyilvántartásba vétele, évenkénti felülvizsgálata,				X		
74	az első lakáshoz jutás önkormányzati támogatásának előkészítése,				X		
75	közcélú foglalkoztatás				X		
76	munkanélküliek jövedelempótló támogatásának megállapítása, felülvizsgálata,				X		
77	időskorúak járadékának megállapítása, felülvizsgálata,				X		
78	rendkívüli gyermekvédelmi támogatások, megállapítása, felülvizsgálata,				X		
79	lakásfenntartási támogatások (általános és fűtési) megállapításának előkészítése,				X		
80	ápolási díj megállapítása, felülvizsgálata,				X		
81	pályázatírási feladat - pl. közfoglalkoztatás szervezés				X		
82	szociális szolgáltatástervezési koncepció felülvizsgálata				X		
83	közgyógyellátási igazolványok kiadása,				X		
84	átmeneti szociális segély megállapítása, temetési segély megállapítása, köztemetés,				X		

85	egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság megállapítása,				X		
86	krízistámogatások (kifutóban van)				X		
87	felsőoktatási ösztöndíj pályázatok lebonyolítása				X		
88	a települési önkormányzat jegyzőjének feladat- és hatáskörébe utalt gyámhatósági feladatok az apai elismerő nyilatkozat kivételével.				X		
89	a szülői felügyeleti jog gyakorlásával kapcsolatos ügyek,					X	
90	kapcsolattartási ügyek,					X	
91	a kiskorúak házasságkötésének engedélyezésével kapcsolatos ügyek,					X	
92	az örökbefogadási és örökbefogadás felbontási ügyek,					X	
93	a gyermek családi jogállásával kapcsolatos ügyek,					X	
94	a gyermektartásdíj megelőlegezése,					X	
95	otthonteremtési támogatás,					X	
96	családba fogadással kapcsolatos ügyek,					X	
97	ideiglenes, átmeneti, tartós nevelésbe vétel,					X	
98	utógondozás elrendelése,					X	

99	a gyám és gondnok kirendelésével kapcsolatos ügyek, működésük felügyelete, irányítása,					X	
100	a törvényes képviselő vagyonkezelésével kapcsolatos ügyek,					X	
101	öröklési ügyek,					X	
102	a gyám és a gondnok számadása,					X	
103	<p>pert indíthat, kezdeményezhet</p> <ul style="list-style-type: none"> - a gyermek elhelyezése, illetve kiadása, - a gyermeket megillető tartási követelés érvényesítése, - a szülői felügyelet megszüntetése vagy visszaállítása, - a gyermek örökbefogadásának felbontása, - a cselekvőképességet érintő gondnokság alá helyezés és annak megszüntetése, - a számadási kötelezettség, ill. a számadás helyességének megállapítása <p>iránt,</p>					X	
104	<p>feljelentést tesz</p> <ul style="list-style-type: none"> - a gyermek veszélyeztetése vagy a tartás elmulasztása, - a gyermek sérelmére elkövetett bűncselekmények miatt. 					X	

105	személyazonosító igazolvánnyal, lakcím igazoló hatósági igazolvánnyal, egyéni vállalkozói igazolvánnyal kapcsolatos ügyek						X
106	közlekedésigazgatási feladatok						X
107	magánútlevéllal, a mozgáskorlátozottak parkolási igazolványával kapcsolatos ügyek						X
108	minőségirányítási vezetési feladatok	X					
109	osztályok közötti kommunikáció elősegítése és koordinációja	X					

SZERVEZETI FELÉPÍTÉS II. VÁLTOZAT



3. A HIVATAL FELADATSTRUKTÚRÁJÁNAK ÉS HUMÁERŐFORRÁS ELLÁTOTSÁGÁNAK JOBB MEGFELELTETÉSE

(MEGOLDÁSI JAVASLATOK, METODIKÁK)

3.1. Bevezetés

A humánerőforrás tervezése szervesen kapcsolódik az iroda- és a feladatstruktúra újragondolásához, egyben elengedhetetlen eszköz ahhoz, hogy a hivatal megfeleljen mind a feladatellátásban, mint az ügyféli igényben jelentkező és elvárt követelményeknek és a folyamatosan változó működési feltételeknek, környezetnek.

A humánerőforrás tervezése elsősorban arra irányul, hogy a hivatal az új kihívásokból jelentkező feladatokat – például az ügyfélszolgálat bevezetése, illetve az új hivatali struktúrából adódó profiltisztítás – milyen mennyiségű és minőségű munkaerő állomány foglalkoztatásával, átképzésével, belső átirányításával, esetleg külső toborzással tudja megoldani.

A rendelkezésre álló humánerőforrás állomány a jelenlegi rendszerben kevés, az ügyintézők túlterheltek. Ezt a személyes interjúk során, valamint a dolgozókkal és a vezetőkkel végzett kiscsoportos moderációk eredményei is megerősítették, de ugyanez a következtetés levonható és megállapítható volt különböző hivatali dokumentumokból és egy, a korábbi közigazgatási hivatal által végzett komplex vizsgálati anyagból is.

A hivatal létszám ellátottságának problématikája azért is fontos kérdés, mert a túlterhelt, kiégett ügyintézők nem, vagy csak nagyon nehezen motiválhatók, ezáltal nem várható el tőlük magas fokú ügyintézési színvonal. A munkavégzésük mind ergonómiai, mind külső körülményeiket tekintve szegényes, ügyfélkörük súlyos szociális és lelki problémákkal terhelt, ezért számukra különösen fontos lenne, hogy a leterheltségük mellett a hivatal biztosítson számukra olyan feltételeket, körülményeket, alkalmakat, amelyek a regenerálódást, stresszoldást, feltöltődést segíthetik elő.

A létszámtervezés olyan feszített munkatempó mellett, amelyet a hivatal dolgozói látnak el, kiemelt stratégiai feladat lenne a szervezet humánerőforrás menedzsmentjén belül.

A megfelelő létszám kialakításakor számításba kell venni a hivatal létszámgényét meghatározó belső és külső környezeti tényezőket, a szervezet működését befolyásoló hatásokat, amelyek összefüggésbe hozhatók a létszámgény alakulásával. A humánerőforrás tervezés során továbbá arra is törekedni kell, hogy a hivatal optimális létszámmal lássa el feladatait. A humánerőforrás gazdálkodás nem öncélú folyamat, fő funkciója egy közigazgatási szerv esetében is az, hogy a szervezet emberi erőforrás igényét optimális szinten kielégítse, eleget téve ezzel annak a hármass elvárásnak, mely magába foglalja az eredményességet, a hatékonyságot és az elhivatottságot.

A hivatal szempontjából a fentiek tehát azt jelentik, hogy a megfelelő embert a megfelelő helyen elegendő cselekvési szabadsággal – természetesen a hatályos jogszabályoknak megfelelően – a szervezet új igényeinek megfelelően kell biztosítani.

A közigazgatási szervezetekben – és tipikusan egy polgármesteri hivatal esetében – a humánerőforrás-igény előrejelzést több tényező is befolyásolja. Ilyen pl. az, hogy

- ✓ mekkora a település lakosság száma, demográfiai összetétele, mekkora a munkanélküliek, az időskorúak-fiatalok aránya, s így az önkormányzati feladatokból mekkora szeletet képviselnek az ehhez kapcsolódó ügyek (pl. szociális ügyek, közoktatási ügyek)
- ✓ milyen nagyságú az adott település, térségi szinten lát-e el feladatokat, mekkora a vonzáskörzete, idegenforgalmi helyzete,
- ✓ milyen a település infrastrukturális ellátottsága, az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások színvonala, száma, területei,
- ✓ mekkora költségvetéssel gazdálkodik, hány és milyen intézményt tart fenn,
- ✓ milyen államigazgatási és önkormányzati hatósági feladatot lát el és ebből mekkora az ügyiratforgalma,
- ✓ a képviselő-testülettel kapcsolatos ügyek milyen nagyságrendűek.

Ezeknek a szempontoknak az elemzését a rendelkezésünkre bocsátott dokumentumokból, valamint a hivatal honlapján található egyéb nyilvános adatokból végeztük el.

El kell azonban mondani, hogy a klasszikus humánerőforrás-igény előrejelzés a közigazgatásban általában véve nem, vagy igen nehezen kivitelezhető. Ennek az oka az, hogy az önkormányzatok és polgármesteri hivatalaik sok ellátandó hatáskört és feladatot kapnak az államtól, ezek nagy részéről előre nem is tudnak, s a

feladatellátáshoz gyakran nem társul erőforrás az állam részéről. Ez a tény a hagyományos tervezést lehetetlenné teszi, így gyakran áll elő olyan helyzet, hogy ugyanazzal a személyi állománnyal kell ellátni egyre több és több feladatot.

A létszámtervezésnek továbbá szorosan kellene kapcsolódnia a hivatal hosszú távú stratégiai céljaihoz. Mivel jelenleg az önkormányzat egyetlen területen sem rendelkezik stratégiai tervvel, a két terület összekapcsolása is lehetetlen, de a jövőbeni célok meghatározásánál erre a hivatal vezetésének mindenképpen figyelmet kell fordítania.

Ennek hiányában is vannak azonban a hivatalnak olyan feladatai, amelyek rendszeresen visszatérnek, s amelyeket előre tud prognosztizálni akár rövid, akár hosszabb távon. (pl. választási feladatok, vagyongazdálkodási feladatok, intézményfelügyelet, stb.)

A jelenlegi szervezetfejlesztés egyik fontos területe a rendelkezésre álló humán erőforrás-állomány és az új szervezeti struktúra összehangolása volt. Mivel jelenleg a hivatalnak nincs túl nagy mozgástere arra, hogy újabb munkaerőket foglalkoztasson, elsősorban a belső toborzás eszközeivel lehet operálni, azaz a meglévő dolgozókat kell úgy elosztani, hogy ne sérüljenek az államigazgatási és önkormányzati feladatellátások.

3.2. A humán erőforrás és a létszámhelyzet jelenlegi állapotának bemutatása

Ami a dokumentumvizsgálat során elsősorban szembeűnő, hogy a hivatal kevés felsőfokú főiskolai, vagy egyetemi végzettséggel rendelkező személyt foglalkoztat, a Városi Gyámhivatal kettő, illetve a Kistérségi Iroda egy munkatársától eltekintve nincs jogi diplomával rendelkező vezetője és dolgozója, amely a hatósági, igazgatási, illetve a funkcionális jogi munkák során eleve hátrányt jelent, még akkor is, ha a jelenlegi rendszerben sok munkatárs évtizedes közigazgatási tapasztalattal rendelkezik.

A hivatalnál dolgozók felsőfokú és középfokú végzettségű munkatársainak aránya, nagyjából 52-37%-ot tesz ki, azaz a 74 munkatársból 39 felsőfokú, 28 középfokú végzettséggel rendelkezik. A legtöbb középfokú végzettséggel rendelkező ügyintéző a Városgazdálkodási Irodán dolgozik, itt számuk meghaladja felsőfokú végzettséggel rendelkezők arányát.

Amellett, hogy az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges iskolai végzettséggel rendelkeznek a dolgozók, a felsőfokú végzettségűek diplomája, végzettsége is igen érdekes képet mutat. Ugyanis az igazgatásszervezők számát is meghaladják a különböző szociális és pedagógusi végzettségűek aránya. Vagyis klasszikus értelemben vett igazgatási szakember és jogász alig valamivel több, mint 10 %-át teszik ki a hivatali köztisztviselőknek.

Kétségtelen, hogy az ügyek egy részét középfokú végzettséggel is jó színvonalon el lehet látni. Igaz ez azokra az ügytípusokra, amelyek automatizáltak, standardizáltak, esetleg olyan tevékenységek, amelyek nem túl bonyolultak, vagy szabályozásuk és ügyintézésük viszonylagos állandóságot mutat. Pl. egyes okmányirodai ügyek, könyvelés, mozgáskorlátozottak közlekedési támogatása, esetleg anyakönyvi ügyek. Egyes területek ügyintézése azonban elképzelhetetlen felsőfokú végzettségű ügyintézők nélkül. Ilyen pl. a helyi jogszabályalkotás, rendeletek előkészítése, egyes bonyolult hatósági eljárások, szociális, építési ügyek, a közigazgatási végrehajtás területe, stb.

Megvizsgálva az ügyiratforgalmi statisztikát azt mondhatjuk, hogy az iktatott adóigazgatási ügyek száma volt a legtöbb 2008-ban és 2009-ben is, igaz számuk csökkenést mutat. További tendencia, hogy a szociális és építési ügyek növekedtek az utóbbi évben 2008-hoz képest. A tendenciák szerinti egyes kiemelten fontos ügyekben tehát elengedhetetlen, hogy a dolgozók olyan speciális szaktudással rendelkezzenek, amelyek kimondottan az adott terület sajátjai, másrészt rendelkezzenek olyan képességekkel, amely a speciális ügyfélkörökre, illetve azok sajátos problémáira megoldási módszerekkel bírnak.

Vagyis nem elegendő a puszta szakmai ismeret, az emberi tényezők, ezen belül az empátia, konfliktuskezelés, problémamegoldás, ügyfélkezelés legalább annyira fontos területek és ismeretek, amelyekre mind a vezetésnek, mind a dolgozóknak nagy figyelmet kell szentelnie.

A jelenlegi szervezeti felépítésben a legnagyobb létszámú osztály 27 fővel a szervezési, jogi és közigazgatási osztály, amelynek sokrétű feladataiból adódóan speciális a személyi összetétele is. Mégis érdekes tény, hogy éppen a jogi osztályon nincs jogi végzettségű dolgozó, van viszont művelődésszervező, óvodapedagógus és szociális pedagógus és természetesen igazgatásszervezők is.

Ennek az irodának jelenleg nincs helyén az identitása, az általa ellátott feladatok sokasága, összetettsége és sokrétűsége miatt külső megjelenését tekintve sem

karakteres annak ellenére, hogy a hivatalban az egyik legfontosabb és stratégiaileg kiemelt területét viszi, nevezetesen a testületi munkával kapcsolatos teendőket.

A városgazdálkodási irodán 16 fő dolgozik, 56 %-uk középfokú végzettséggel és szintén érdekes, hogy itt is találunk szociálpedagógust.

A városfejlesztési iroda létszáma 10 fő, itt az ellátandó feladatokat tekintve a végzettségek a legmegfelelőbbben.

A szociális gondoskodási iroda 8 fővel működik, jogász és igazgatásszervező nélkül látnak el olyan, jogi szempontból kiemelt területet, amely az ügyiratforgalmi adatok szerint is egyre nagyobb az önkormányzati és hatósági feladatok között. Ebben az irodában a dolgozók kiválasztásánál valószínűleg a szociális végzettség, mint első számú szempont volt jelen, s nem fektettek nagy hangsúlyt a feladat jogi jellegére a kiválasztási szempontok meghatározásánál. Ezen a jövőben változtatni szükséges.

Speciális helyzetben – viszonylagos szervezeti önállósággal – látja el a feladatát a gyámhivatal 9 fővel, a végzettségeket és a végzett munka jellegét itt összességében jól megvalósítottaként ítéljük, s a gyámhivatal önállósága miatt a szervezeti átalakulás nem is érinti jelentős mértékben a szervezeti egységet.

Ugyanez mondható el a kistérségi irodára, amelynek szintén speciális helyzete és feladata van a hivatalon belül, és amely szervezeti egység csupán négy köztisztviselőt foglalkoztat az egyes kistérségi feladatok ellátására.

A jelenlegi struktúrában az okmányiroda „lóg a levegőben”, közvetlen aljegyzői irányítás mellett működik 8 középfokú végzettségű személlyel.

3.3. Az új struktúra kialakításának hatása a személyi állományra

Az új struktúra kialakításakor a polgármesteri hivatal vezetésének egyik elvárása volt, hogy sem a vezetői, sem a dolgozói létszám nem növekedhet.

A javaslatok kidolgozásánál ennek elvárásnak annyiban tudunk eleget tenni, hogy a megfogalmazott szervezeti javaslatok egyik verziójának elfogadása sem jár azzal, hogy akár a vezetői szintek, akár a beosztotti garnitúra jelentős mértékű növekedését vonná maga után az átalakítás.

Azonban azt továbbra is nyomatékosítanunk kell, hogy feltétlenül szükséges legalább két-három fővel megnövelni a hivatali állományt. A létszámnövekedés pedig egyértelműen a jogi végzettségűek alkalmazását kell, hogy jelentse, a korábbi pontokban már említett okok és körülmények miatt.

Az osztály- és csoportszerkezet kialakítása látszólag növelheti a vezetői szintek számát, azonban ténylegesen nem szükséges formális csoportvezetők kinevezése vagy megbízása, hiszen a csoportok nagysága nem indokolja az önálló vezetőt. A csoportvezetői feladatok ellátása történhet egyéni teljesítmény-célkitűzésekkel, illetve az ez alapján történő, maximum 30 %-os illetményeltérítéssel, esetleg eseti megbízásokkal.

A szerkezet átalakításának egyik jelentős hozadéka lehet a humánerőforrás-elosztás és felhasználás szempontjából, hogy a jegyző és az aljegyző feladatai, felelősségük sokkal árnyaltabb és egyértelmű lesz. A jegyző nagyobb mértékben delegálhat feladatot az aljegyzőre, akinek ezzel mind a feladatköre, mind pedig felelőssége, önállósága és döntési kompetenciája is jelentősebb lesz. Egyértelművé válhat az, hogy az aljegyző felel a hatósági, igazgatási területekért, míg az egyéb, a hivatal szempontjából stratégiaiilag fontos és kiemelt területekért – pénzügyek, városgazdálkodás, városfejlesztés, testületi munka – a jegyző felel majd. A két vezető közötti munkamegosztás jótékonyan hathat a belső kommunikációra, a konzultációs folyamatokra, a felelősségi viszonyokra és a számonkérésre egyaránt. De növelheti a vezetők motivációját és azt a nem elhanyagolható ténytet, hogy a feladatok megosztásával mindkét vezető a vezetői munkájára jobban tud majd összpontosítani, s ne kelljen ügyintézőként viselkedniük munkaidejük egy részében. Ez ugyanis a hivatal számára igen költséges megoldás és nem is hatékony.

A hatósági, igazgatási terület kialakításával egységesebbé válik a jogalkalmazás és a dolgozók helyettesítése is könnyebb lesz. Ezáltal létrejön a hivatal létszámban is legnagyobb szervezeti egysége, amely új funkciót is kapna az ügyfélszolgálat működtetésével. Ezen a területen az aljegyzőnek és az osztályvezetőnek addig, amíg az új struktúra be nem áll a mindennapi működésbe, jelentős koordinációs és szervezési feladataik lennének, bele értve a dolgozók összefogását, mentorálását, belső képzését is. Fontos lesz a csapatépítés is, mivel az új osztályba gyakorlatilag valamennyi korábbi szervezeti egységből kerülnek át szakemberek. Ugyanakkor a hatósági osztály része lesz a korábbi teljes szociális iroda, amely egy összeszokott csapat, s így különösen nehéz lesz beilleszkednie a kívülről jött dolgozóknak.

A szerkezet átalakítása értelemszerűen azzal is jár majd, hogy a jelenleg megszokott szervezeti egységekből egyes dolgozók más szervezeti egységekhez kerülnek át. Várhatóan ez dolgozói ellenállást is szül majd, amelynek kezelésére a vezetésnek fel kell készülnie.

Ugyanakkor azt is el kell mondani, hogy akár már rövidtávon is kedvező hatása lehet a mozgásoknak, hiszen a változás mindenképpen ösztönzőleg hat majd a dolgozókra, teljesítményük javulhat, hiszen a szervezeten belüli mozgás a kiégés elleni egyik eszköz lehet. Éppen ezért majd figyelni kell arra is, hogy azok, aki továbbra is a megszokott helyén marad, ugyancsak kapjon valamilyen ösztönzést a további munkájához, hogy kimozduljon a fásultságából és csökkenjen a kiégés okozta különböző tünet.

Az irodastruktúrában bekövetkező változások esetén az újonnan létrejövő ügyfélszolgálathoz mindenképp célszerű a városgazdálkodási irodától 2 középiskolai végzettségű személy átirányítása a hatósági területre, adóhatósági feladatok ellátására. Az ügyfélszolgálat és okmányiroda, mint szervezeti egység valószínűleg a hivatalhoz érkező ügyfelek jelentős részét megszürik, megállítják, s azok nem jelennek meg majd a különböző más osztályokon, tehát az ügyintézők tiszta ügyintézési ideje várhatóan nő majd.

Fontos, hogy az ügyfelekkel foglalkozó munkatársak rendszeresen képzésekbe részesüljenek, amelyek a problémamegoldásukat, kommunikációjukat fejlesztik, de az ügyfelezős munkakörökben a stressz oldásnak is kiemelt szerepe kell, hogy legyen. Az ügyfélszolgálaton a tájékoztatást, illetve az ún. „pultosí” munkakört közfoglalkoztatás keretében is be lehetne vonni a munkaterületbe.

A vezetői kabinet kialakítása esetén nagyon fontos, hogy oda olyan dolgozók kerüljenek – akár a jelenlegi munkatársak közül, akár külső toborzásból – akik jól kommunikálnak, jó kapcsolatteremtő és –fenntartó képességekkel rendelkeznek, jól ismerik a hivatali munkát és az önkormányzatiság lényegét. Elfogadottságuk az önkormányzat külső és belső ismertsége, elismertsége szempontjából és a terület – PR, városmarketing, koordináció – kiemelt jellege miatt igen fontos. Lényeges lenne, hogy rendelkezzenek kommunikációs és alapvető PR ismeretekkel is. Ezen a területen esetleg pályakezdő diplomást lehetne foglalkoztatni, munkaügyi támogatással.

Fontos annak a hangsúlyozása is, hogy a hivatal jelenlegi szerkezetében az egy fő informatikus alkalmazása kevésnek bizonyul. Ezen hosszú távon mindenképpen változtatni kell, ha az informatikai feladatok ellátását a hivatal nem akarja kiszervezni. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a funkcionális területeken – ilyen pl. az informatika – nem szükséges a köztisztviselői jogviszony létrehozása, informatikust lehet alkalmazni munkaszerződéssel, akit a Munka Törvénykönyve szabályai szerint

dolgozna a hivatalban. Az informatikai szakemberpótlás történhetne esetleg a közmunka program keretében is.

Mindenképp megfontolásra érdemes lehet az is, hogy a városháza takarítását kiszervezi a hivatal. Ezzel költségmegtakarítást érhetne el, hiszen az öt fő takarító bére, járulékai, egyéb juttatásai, valamint a takarító eszközökre fordított összeg valószínűleg jelentősen meghaladja éves szinten azt az összeget, amennyiért egy vállalkozó ezt a feladatot szerződés alapján elvégezné.

3.4. A szervezet átalakításához elengedhetetlenül fontos intézkedések

A szervezeti struktúra jelenlegi, valamint az új struktúrához igazodó jövőbeni humánerőforrás-elosztását az 3.4.1. sz. melléklet tartalmazza.

Az alábbi kérdésekben kell a képviselő-testületnek állásfoglalást, illetve döntést hozni a szervezeti struktúra, valamint a humánerőforrás összefüggésében:

- ✓ Az új osztályokat a jelenlegi vezetői garnitúrával kívánják-e tovább vezetetni, esetleg új, nyilvános – akár belső – pályázatot írnak ki rá. (Az utóbbi megoldás a vezetés megújulását hozná magával még akkor is, ha a pályázatok eredményeképpen a régi vezetők kerülnének ismét kinevezésre. Ez jótékonyan hatna a hivatalra.)
- ✓ Dönteni kell abban a tekintetben, hogy a csoportok vezetését milyen formában kívánják megvalósítani, és egyáltalán, akarnak-e a csoportok élére vezetőket. Ez utóbbi megoldás esetén számítani kell a vezetői pótlékok, vagy eltérítések költségnövekedésére.
- ✓ Döntést kell hozni abban a tekintetben, hogy legalább két fővel – de inkább hárommal – növelni kellene a hivatal köztisztviselői személyi állományát, elsősorban jogi végzettségű munkavállalókkal és informatikussal.
- ✓ Felmérést kell készíteni arra vonatkozóan, hogy minden munkakör – különösen az adminisztratív és középfokú végzettségű munkakörök esetén – megkívánja-e a köztisztviselői jogviszonyban való foglalkoztatást. Amennyiben nem, úgy az érintett dolgozókat a munka törvénykönyve szerint lenne érdemes foglalkoztatni.
- ✓ Egyes javasolt területeken a hivatal állományát támogatott foglalkoztatási formákkal lehetne kiegészíteni. Igénybe lehet venni pályakezdő diplomások támogatását, vagy a közfoglalkoztatási terveken keresztül ugyancsak

kiemelhetők olyan dolgozók, akik a hivatal számára hasznosítható tudással rendelkeznek.

- ✓ Dönteni kell arról a testületnek, hogy a jövőben – a szervezetfejlesztési projekt fenntarthatóságára is figyelemmel – a dolgozók számára kompetenciafejlesztő tréningeket tartsanak, s erre a költségvetésben minden évben legyen elkülönítve valamilyen pénzügyi eszköz. Ez a humán erőforrás-fejlesztés egyik kiemelt területe, amely hosszabb távon mindenképpen megtérül az ügyfelek visszajelzéseiben, a dolgozók motiváltságában, tudásuk fejlődésében.

HUMÁNERŐFORRÁS ELOSZTÁS (JAVASLAT)

Végzettség/szervezeti egység	Szervezési, Jogi, Közigazgatási Iroda	Városgazdálkodási Iroda	Városfejlesztési Iroda	Szociális Gondoskodási Iroda	Kistérségi Iroda	Városi Gyámhivatal	Okmányiroda	ÖSSZESEN
Egyetemi végzettség	1 fő - bölcsész - magyar tanár	1 fő - közigazdász	1 fő agrárkémikus, agármérnök	2 fő szociálpolitikus	1 fő jogász	2 fő jogász 1 fő szociálpolitikus		9 fő
Főiskolai végzettség	5 fő igazgatásszervező; 1 fő informatikus; 2 fő művelődésszervező; 1 fő óvodapedagógus; 1 fő szociálpedagógus; összesen: 10 fő	2 fő közigazdász; 2 fő közigazdász; 1 fő közigazdász; 1 fő szociálpedagógus; összesen: 6 fő	5 fő építésmérnök; 1 fő tájgazdálkodási mérnök; összesen: 6 fő	1 fő általános szociális munkás; 1 fő védőnő; 2 fő szociálpedagógus; összesen: 4 fő	1 fő igazgatásszervező; 1 fő mezőgazdasági szakigazgatási szervező mérnök; összesen: 2 fő	2 fő igazgatásszervező; összesen: 2 fő		30 fő
Gimnáziumi, szakközépiskolai végzettség	8 fő gimnáziumi érettségi; 1 fő szakközépiskolai érettségi; összesen: 9 fő	4 fő gimnáziumi érettségi; 5 fő szakközépiskolai érettségi (közgazdasági szakközépiskola); összesen: 9 fő	2 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi (mezőgazdasági gépész); összesen: 3 fő	1 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi (közgazdasági szakközépiskola) összesen: 2 fő	1 fő gimnáziumi érettségi; összesen: 1 fő	3 fő hivatásos gondnok 1 fő ügykezelő - gimnáziumi érettségi; összesen: 4 fő	8 fő gimnáziumi érettségi; összesen: 8 fő	28 fő
8 általános	5 fő - takarító személyzet, 2 fő gépjárművezetők összesen: 7 fő							7 fő
ÖSSZESEN	27 fő	16 fő	10 fő	8 fő	4 fő	9 fő	3 fő	74 fő

Végzettség/szervezeti egység	Szervezési és Jogi Osztály		Pénzügyi Osztály		Városgazdálkodási és Városfejlesztési Osztály		
belső szervezeti egység	Szervezési Csoport	Jogi Csoport	Költségvetési Csoport	Projekt – elszámolási Csoport	Intézmény felügyeleti Csoport	Város-építészeti és rendezési Csoport	Városüzemeltetési Csoport
Egyetemi végzettség	1 fő jogász vezetői tapasztalattal		1 fő közgazdász		1 fő agrárkémikus, agrármérnök (osztályvezető), 1 fő - bölcsész - magyar tanár (intézmény-felügyelet),		
Főiskolai végzettség	3 fő igazgatásszervező a szervezési csoporthoz;	2 fő igazgatásszervező ; 1 fő informatikus;	1 fő közgazdász, csoportvezető 1 fő közgazdász	1 fő közgazdász, csoportvezető 1 fő közgazdász	1 fő óvodapedagógus; 1 fő művelődésszervező;	2 fő építész-mérnök;	1 fő építész-mérnök; 1 fő tájgazdálkodási mérnök;
Gimnáziumi, szakközépiskolai végzettség	1 fő gimnáziumi érettségi - adminisztrátor		2 fő gimnáziumi érettségi	2 fő gimnáziumi érettségi	2 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi (mezőgazdasági gépész);		
8 általános	5 fő - takarító személyzet, 2 fő gépjárművezetők						
ÖSSZESEN	15 fő		9 fő		11 fő		

Végzettség/szervezeti egység	Igazgatási és Hatósági Osztály				Városi Gyámhivatal	Vezetői Kabinet	Kistérségi Iroda	ÖSSZESEN
belső szervezeti egység	Ügyfélszolgálat és Okmányiroda	Szociális Ügyek Csoportja	Általános Igazgatási Csoport	Építési hatóság				
Egyetemi végzettség	2 fő szociálpolitikus 1 fő jogász vezetői tapasztalattal				2 fő jogász 1 fő szociálpolitikus		1 fő jogász	11 fő
Főiskolai végzettség		1 fő általános szociális munkás; 1 fő védőnő; 2 fő szociálpedagógus; összesen: 4 fő	1 fő közgazdász - adóügyek 1 fő szociálpedagógus	2 fő építész-mérnök;	2 fő igazgatásszervező összesen: 2 fő	1 fő művelődés-szervező 1 fő szociálpedagógus	1 fő igazgatásszervező; 1 fő mezőgazdasági szakigazgatási szervező mérnök; összesen: 2 fő	30 fő

Gimnáziumi, szakközépiskolai végzettség	8 fő gimnáziumi érettségi;	1 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi (közgazdasági szakközépiskola); összesen: 2 fő	5 fő szakközépiskolai érettségi (közgazdasági szakközépiskola) - adóügyek		3 fő hivatásos gondnok 1 fő ügykezelő - gimnáziumi érettségi; összesen: 4 fő		1 fő gimnáziumi érettségi; összesen: 1 fő	28 fő
8 általános								7 fő
ÖSSZESEN	25 fő				9 fő	2 fő	4 fő	76 fő

4. SZERVEZETFEJLESZTÉSI KÉPESSÉGEK KIFEJLESZTÉSE, MÓDSZERTANI FELKÉSZÍTÉS, „ÖNJÁRÓVÁ” VÁLÁS

(MEGOLDÁSI JAVASLATOK, METODIKÁK)

4.1. Bevezetés, előzmények

A polgármesteri hivatal szervezetfejlesztésének egyik fontos része az, hogy a bevezetésre kerülő javaslatok további sorsát illetően a hivatal vezetői és dolgozói rendelkezzenek olyan ismeretekkel, amelyek segítségükre lehetnek a jövőben abban, hogy a szükséges változásokat maguk is felismerjék, kezeljék és maguk keressenek megoldási módozatokat. Ennek azonban csak akkor képesek megfelelni, ha rendelkeznek azokkal a képességekkel, készségekkel, amelyek alkalmassá teszik őket arra, hogy a változásokat külső szakértők nélkül is menedzselni tudják.

A szervezetfejlesztési javaslatok egyik javasolt területe éppen ezért az volt, hogy ezekkel a módszertani ismeretekkel felruházzuk a vezetőket és a dolgozók egy részét.

Olyan, a szervezetfejlesztés szempontjából alapvető, mégis egyszerű és viszonylag könnyen elsajátítható módszerek betanítását javasoltuk, amelyek nem csak a nagy átalakítások során, de a mindennapi élet szervezési feladataiban, valamint olyan területeken is hasznosítható, ahol a működésben un. elakadást tapasztalnak.

A megtanulásra javasolt csoportos szellemi alkotótechnikák:

- ✓ Bainstorming,
- ✓ SWOT analízis,
- ✓ Fa diagram készítés (problémafa és célfa készítés)
- ✓ Kérdőívkészítés
- ✓ Dokumentumelemzés,
- ✓ GANT diagram készítés,
- ✓ Stakeholder elemzés,
- ✓ Hatékony visszajelzés, a dolgozók fejlesztése

Ezek a viszonylag egyszerűen elsajátítható módszerek nagy segítségükre lesz a vezetőknek abban, hogy nagyobb volumenű munkák előtt helyzetelemzést, problématerképezést, erőtételelemzést végezzenek.

Segítenek abban is a módszerek, hogy könnyebben tudjanak projekteket generálni, célokat meghatározni, valamint azokat meg tudják jeleníteni viszonylag egyszerű formában, mégis minden fontos és szükséges információt felszínre hozzanak.

Ezeket a módszertani ismertetőket egyrészt vezetői tréning, másrészt team-coaching formájában javasoljuk a vezetők és azon dolgozók számára, akikre a jövőben a hivatal vezetése, mint vezető utánpótlás számít.

4.2. Az egyes javasolt módszerek rövid bemutatása, az alkalmazásuk esetén várható előnyök ismertetése

- **Brainstorming**

A brainstorming (ötletroham) egy csoportos kreatív eljárás, amelynek lényege, hogy az előre kidolgozott egy, esetleg néhány kérdéssel, problémával kapcsolatban a résztvevők különböző ötleteket, az általuk helyesnek vélt megoldási változatokat, rövid, lényegre törő fogalmazással a csoport tagjai előtt elmondják.

A brainstorming alkalmazásának célja, hogy a kreatív gondolkodásmódot ösztönözze. A módszer a képzelőerőre, intuícóra épít, nem ragaszkodik a kitaposott, bevált úthoz, szokatlan megoldásokat is elfogad. További célja, hogy az abban résztvevők gondolkodását a felvetett probléma megoldására irányítsuk, így minél több ötletet összegyűjtsünk.

A módszer alkalmazható bármilyen szervezeti probléma megoldásához, régebbi probléma megoldásának új, kreatív megközelítésére, összetett, bonyolult probléma lehetséges okainak feltárása, értekezlet vagy rendezvény lehetséges témáinak meghatározására, esetleg helyzetfeltáráshoz, koncepcióalkotáshoz.

- **SWOT analízis**

A helyzetelemzés egyik legegyszerűbb, de – talán éppen ezért – legközismertebb és egyre szélesebb területen alkalmazott technikája az ún. SWOT-elemzés.

(SWOT: strenghts - erősségek, weaknesses - gyengeségek, opportunities - lehetőségek, threats - veszélyek.)

A SWOT elemzés segítségével – az előzőhöz hasonlóan szintén csoportos munkában - összegyűjthetők valamely eljárás, módszer, egy szervezet, esetleg projekt, vagy más folyamat legfontosabb jellemzői.

Jól alkalmazható valamely rendszer kiépítése során az egyes kulcsterületek kiinduló helyzetének feltárásához és rögzítéséhez, illetve helyzetelemzéséhez a változtatások, fejlesztések végrehajtása előtt, de kiindulási alapot nyújt a fejlesztések irányának meghatározásához, és alkalmas arra is, hogy összegyűjtsük a valós, vagy feltételezett véleményeket, esetleg megismerjük az elvárásokat.

Az elemzésben részt vevők egy négy ablakra osztott táblázatot töltenek ki, amelyben az egyes ablakok az erősségek, a gyengeségek – (belső tulajdonságok), – valamint a lehetőségek és a veszélyek – (külső környezeti elemzés), - felsorolását teszik lehetővé.

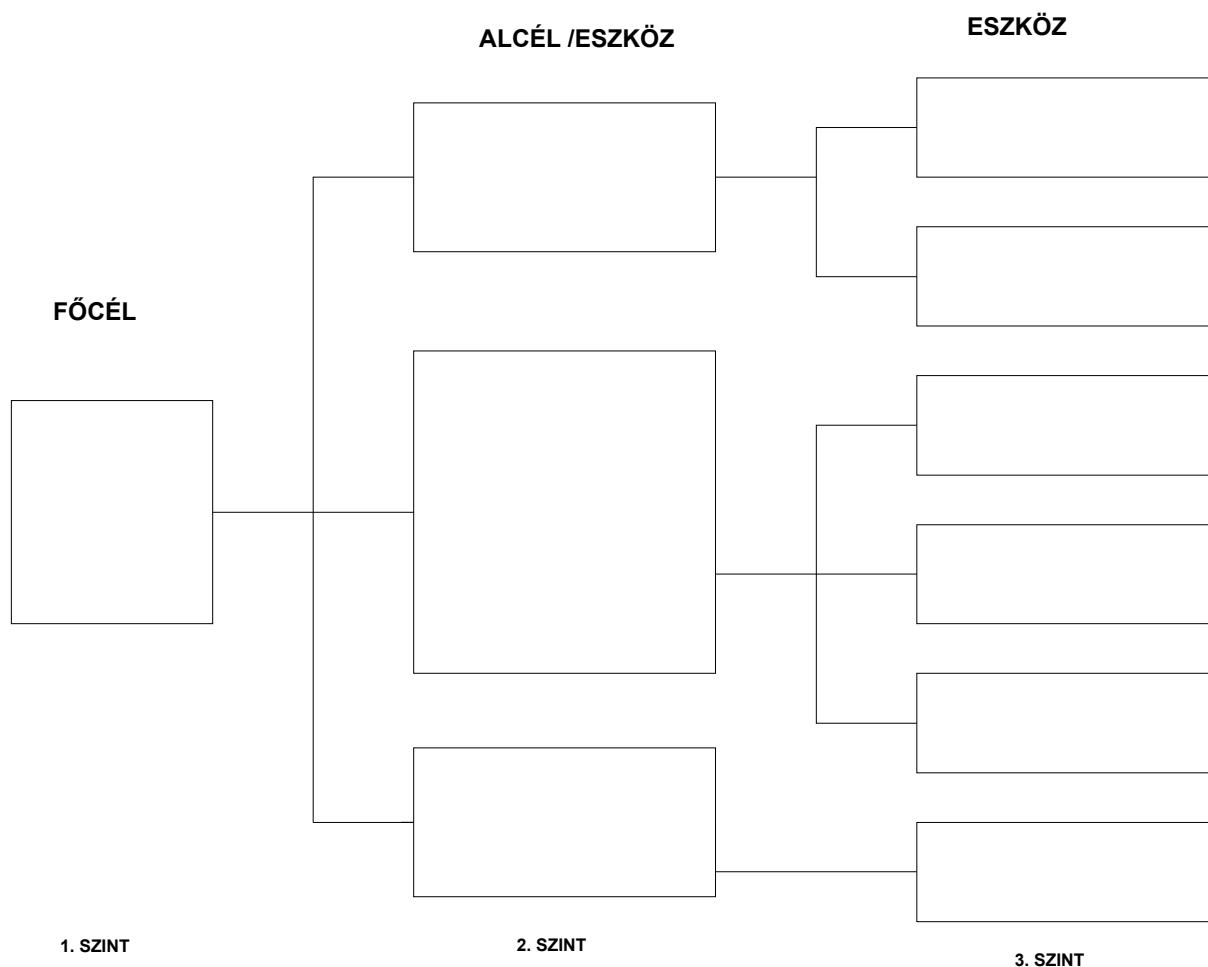
Belső tényezők	Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
	Pozitív dolgok, amelyek jól működnek, és lehet rá befolyásunk, hogy még jobban működjön	Olyan dolgok, amelyek nem jól működnek, de lehet rá befolyásunk, hogy jobb legyen a helyzet
Külső körülmények	Lehetőségek (Opportunities)	Veszélyek (Threats)
	Olyan pozitív adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket	Olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni és csökkentik a sikerünk esélyeit, kockázatot jelenthetnek, ezért tartózkodni kell tőlük

A SWOT-elemzés előnye, hogy az érintett területre könnyen és viszonylag gyorsan elvégezhető, végrehajtása nem igényel előképzettséget.

Önmagában az analízis elkészítése a szervezetekben nem visz közelebb egy-egy döntés meghozatalához, ezért érdemes más kiegészítő módszerekkel kombinálni, együtt alkalmazni.

- **Problémaelemzés (fadiagram módszer)²**

A fadiagram az elemzett cél, probléma, ötlet belső logikai, elsősorban ok-okozati összefüggéseit tárja fel és szemlélteti egy fára emlékeztető struktúrában. A módszer jól használható különféle problémák elemzésekor, a problémák mélyebb okainak feltárásához, a megoldások tervezése során felmerült fejlesztési javaslatok rendszerezéséhez. Kiválóan alkalmas általános célok lebontására is, vagy fejlesztési javaslatok strukturálására.



A módszer fejleszti a logikai gondolkodást, látásmódot, mivel rámutat a vizsgált kérdés belső logikai összefüggéseire, rendszerezettségére, segíti az elemzett problémát, a lehető legrészletesebben kibontani, ezért eljuttat a konkrét feladatokig. A módszer támogató eszköze a brainstorming, valamint a SWOT elemzés. Kiindulási alapja az elemzésben megfogalmazott gyengeségek.

² * Nagyné Tatay Klára – Nagy Imre: Minőségsszabályozási módszerek, Magyar Ipari és kereskedelmi Minőségfejlesztési Központ, UNIDO - 1996.

- **Kérdőívek**

Kérdőívek használatával nagy mennyiségű választ és információt kapunk rövid idő alatt. Előnye, hogy könnyen feldolgozható, hátránya, hogy csak a feltett kérdésekre érkeznek válaszok, új ötletek, gondolatok nem jelennek meg.

Kérdőívek szerkesztésének megismerésével a hivatal sok, számára hasznos információt gyűjthet össze és dolgozhat fel. Ezek megalapozhatják a szervezet ügyfél- és kommunikációs stratégiáját, vagy más, kiemelten fontos terület működési körülményeit.

- **Dokumentumelemzés**

Az empirikus adatgyűjtés egyik jól hasznosítható forrása a dokumentumelemzés, a szervezeti dokumentumok vizsgálata. Mivel a szervezeti problémák igen nagy százaléka visszatükröződik a szervezeti dokumentumokban, ezek összegyűjtése és tanulmányozása lehetővé teszi számunkra, hogy az egész szervezetről és a vizsgált kérdéskörrel alapvető információkkal rendelkezünk anélkül, hogy a szervezeti munkát „zavarnánk”.

A dokumentumok vizsgálatára igen sokféle célból kerülhet sor, ezért a megfelelő források felkutatása az elemzés első lépése.

- **Gantt diagram**

A Gantt-diagram a rövid távú tervezési eljárás egyik lehetséges segédeszköze, amely az idő függvényében ábrázolja a tevékenységeket. Leolvashatók róla az egyes résztvéteken kezdeti és befejezési időpontjai valamint a teljes folyamat időszükséglete is.

A diagram szemléletes, könnyen áttekinthető formában ábrázolja az ütemtervet, figyelembe tudjuk venni az összes tevékenységet, s ezáltal meghatározhatók a prioritások, függőségek, párhuzamosságok.

A diagram használata jelentős segítséget nyújt egy projekt vagy program előrehaladásának követésében. De felhasználhatjuk egyéb területeken is, például a pénzügyi gazdálkodás, tervezés területén.

- **A Stakeholder - elemzés**

Az Stakeholder (érintett) menedzsment lényegét Edward Freeman 1984-ben fogalmazta meg, azzal, hogy a vállalkozások akkor lesznek sikeresek a jelenben és

jövőben, ha figyelembe veszik a környezetükben lévő érintetteket, akik befolyásolják a vállalkozás céljának megvalósítását, vagy érdekeltek a befolyásolásban.

Ma már nem csak az üzleti életben kap egyre nagyobb szerepet az, hogy az érintettek minél szélesebb körére figyeljenek tudatosan.

A Stakeholder (érintett) elemzés azért fontos módszer az önkormányzat és a polgármesteri hivatal életében, mert egy feladatellátás vagy tevékenység kapcsán a társadalom szélesebb összefüggésébe helyezi.

Az önkormányzat és a polgármesteri hivatal érdeke esetenként az érintettek feltérképezése, az elvárások felismerése, a megfelelő kommunikáció kialakítása az esetlegesen egymással konfliktusban lévő érintettek között.

Az érintettek vizsgálatánál a kölcsönös igények, valamint a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködés fontosságának a felmérése a lényeg. Ebben a folyamatban nem csak azt kell vizsgálni, hogy az érintettek mit várnak el az önkormányzattól, polgármesteri hivaltól, hanem azt is, hogy maga az önkormányzat, polgármesteri hivatal mit vár el az érintettektől. Ehhez azonban nem mellőzhető a folyamatos kommunikáció, az együttműködésre való hajlandóság, nyitottság, amely hozzájárulhat egy hosszú távú kiegyensúlyozott kapcsolathoz és az elégedettség eléréséhez.

Stakeholdernek (érintett) kell tekinteni minden olyan szervezetet vagy személyt, személyekből álló csoportot, intézményt, az állami, magán és a civil szektor szereplőt, melyek valamilyen módon kapcsolatba kerülhetnek az adott önkormányzati, polgármesteri hivatali feladattal, folyamattal – akár mint döntéshozók, akár mint partnerintézmény, akár mint finanszírozó, akár mint célcsoport valamilyen módon befolyásolják, vagy befolyásolhatják a célkitűzések megvalósulását.

- **Hatékony visszajelzés, dolgozók fejlesztése**

A visszajelzés hatékony módszer arra, hogy segítő és támogató, hasznos és sokatmondó információval lássa el a másik felet munkájával, viselkedésével, készségeivel, attitűdjeivel kapcsolatban. A visszajelzés leírja a magatartást, közvetlen, én-üzeneteket használ, rámutat a magatartás jelen és jövőbeni következményeire, olyan magatartásokra utal, amelyekkel kapcsolatban a címzett tehet valamit, ha akar. A visszajelzés felismeri, hogy egy folyamatról van szó és elismeri az interakció voltát. Elismeri továbbá, hogy a folyamatot nyomon kell követni

és amelyet időnként javítani kell és felül kell vizsgálni. A módszer a munkatársak fejlesztésére jól használható eszköz.

4.3. A módszerek betanításának lehetséges formái

A szervezetfejlesztési folyamat során a brainstormingot, a SWOT analízist, a fa diagram módszert egyaránt megismerhették a polgármesteri hivatal tisztségviselői és irodavezetői. A módszereket rajtuk kívül a dolgozók egy kisebb csoportjával is alkalmaztuk a helyzetfelmérés szakaszában.

A Gantt diagramm és a Stakeholder elemzés, valamint a dokumentumelemzés és kérdőívkészítés módszertana is egyszerűen elsajátítható módszerek.

1. Az egyes módszerek megismertetése és készség szintű elsajátítása történhet kiscsoportos, tréning formájú képzési napokon.

Az egyes módszerek alapvető időszükséglete: legalább 4 óra

A foglalkozás metodikája: kiscsoportos foglalkozás, team-coaching

Ebből a projekt zárásig lebonyolítva: 5 alkalom

Szükséges lehet módszertani elmélyítés további gyakorlatok formájában.

Minimális időszükséglete legalább 8 óra.

Eddig feldolgozott témák: brain stroming, SWOT elemzés, problémaelemzés és fadiagram készítés

2. További kiscsoportos foglalkozások keretében lenne szükség a teljes vezetői gárda, valamint a dolgozók egy csoportja részére a dokumentumelemzés, kérdőív készítés, Gantt diagram készítés, valamint a Stakeholder elemzés és hatékony visszajelzés témaköreinek feldolgozására.

Időszükséglete: témakörönként legalább 4 óra

Amennyiben ez nem lehetséges, úgy egy napos, legalább 8 órás tréning formájában is megoldható az elvi alapozás és az egyes technikák begyakorlása.

3. Jelentős hozadéka lenne, ha az új osztályszerkezet kialakítása után a vezetők számára együttműködés, csapatépítés témakörben legalább 5 alkalomból álló team-coachingot szervezne a hivatal.

Minimális időszükséglete: 4 óra/alkalom.

Módszertana: kiscsoportos moderáció olyan helyzetek feltárásával, amely a szervezetben elakadást eredményez.

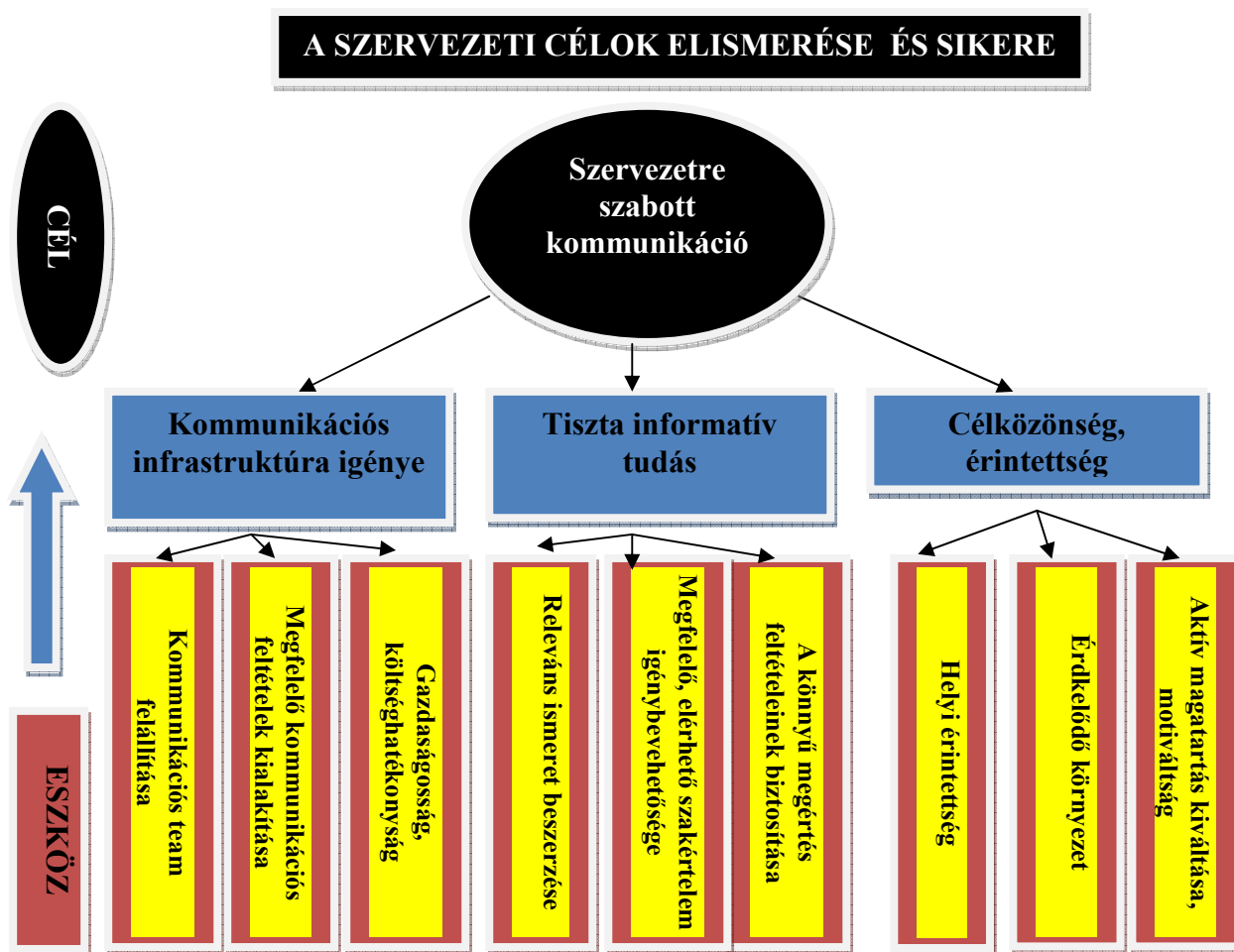
4. A szervezetfejlesztési projekt lezárását követően legalább félévente a nyomon követés miatt szintén szükség lenne a kiscsoportos megbeszélésekre külső szakértőkkel. Ez egyrészt a módszertani ismeretek felelevenítését is jelentené, másrészt a bevezetett javaslatok beválását is megvizsgálnák.

Minimális időszükséglete: 4 óra/alkalom félévente

5. KOMMUNIKÁCIÓ

5.1. Bevezetés

A kommunikációt általában az információ átadása, cseréje, a közös értelmezésre való törekvésként definiáljuk. Napjainkra a kommunikáció kiemelt fontossággal bír, mivel a felhalmozódott tudásmennyiség miatt egyetlen ember sem válhat minden téren tájékozottá. A kommunikációnak a munkavégzés során kiemelt jelentősége van, horizontálisan és vertikálisan a formális és informális információáramlás természetes jelenség, a szervezet vezetésének pedig az az egyik feladata, hogy a kommunikációt a szervezeti célok elérésének szolgálatába állítsa, kiküszöbölje a nem kívánt áramlást és erősítse a szervezet eredményességét, és hatékonyságát a kommunikáció által. A kommunikációnak igen sok komponense, befolyásoló tényezője lehet, a jól működő kommunikációs rendszer szisztematikusan felépített.



CÉLOK ELÉRÉSÉNEK KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMATA ÉS KOMPONENSEI

Egy olyan szervezetben, mint egy polgármesteri hivatal, különösen fontos, hogy a kiadott információ akkor és oda jusson ahova azt az információ tulajdonosa szánta és annak információ tartalmát azonosan értelmezzék adói és vevői oldalon. A jól tervezett és kivitelezett kommunikációs rendszer az eredményes, hatékony szervezeti működés alapja.

5.2. Helyzetfelmérés

A „Püspökladány Városának Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése” ÁROP-projekt keretében többek között a Hivatal belső információáramlási, kommunikációs viszonyainak felmérése is megtörtént.

A Szervezeti kommunikáció SWOT analízise a következőképp vázolható fel

<p>ERŐSSÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Magasan képzett szakemberek ✓ Jó munkatársi kapcsolatok ✓ Informális kapcsolatok jók ✓ Irodák közötti kapcsolatok jók ✓ Jó kapcsolat a lakossággal ✓ Helyi vezetői értekezletek ✓ Van visszacsatolás a lakosság és a képviselő-testület részéről a hivatali munkáról ✓ Apparátusi értekezleteken tájékoztatják a dolgozókat a szakmai munkáról 	<p>GYENGESÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A formális kapcsolatos nem jól működnek ✓ Az irodák közötti munkakapcsolat akadozik ✓ E-kapcsolattartás gyenge (mindenkivel) ✓ Jogszabály követése a helyi szabályozásban ✓ Önkormányzatokkal való együttműködés nem elég intenzív (szervezeti szinten) ✓ Nincs mindenkinek Internet hozzáférés ✓ Kevés az ügyfélfogadásra alkalmas iroda
<p>LEHETŐSÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ E-kapcsolat tartás előnyeinek kihasználása 	<p>VESZÉLYEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A növekvő leterheltség a színvonal rovására mehet

A vizsgálatot különböző módszerekkel végeztük. Minden felmérés, a SWOT analízis, a probléma-felvételezés, a CAF kérdőív, és a mélyinterjú során a szervezeti tagok részéről egyaránt felmerült a rögzített helyű, időpontú kommunikációs formák kidolgozásának és alkalmazásának igénye.

A problémafelvetés vizsgálatok alapján a következők állapíthatók meg

A szervezeti problémák közül a kommunikációs jellegű problémák az 5. helyen szerepelnek. A tényezővel összefüggésben van az információ ellátási problémák előfordulása, annak súlyosságának megítélése, mely a 3. helyen szerepel. Társul az előző kettővel az elavult technikai körülmények. A vezetők részéről ugyanakkor a kommunikációs és információáramlási kérdések nem jelentek meg szignifikánsan problémaként. A dolgozók igényelnék a gyakoribb megbeszéléseket, az egyértelmű utasításokat, eredményesebb és hatékonyabb kommunikációt. Ennek többek között az is az oka, hogy egyes megfogalmazások szerint a vezetés nincs teljesen tisztában azzal, hogy melyik dolgozónak mi a feladata, vagy éppen mekkora a leterheltsége, az ügyiratforgalma. A szervezeten belüli, a dolgozók közötti konfliktus, a dolgozók klikkesedése is többek között erre vezethető vissza.

Összességében megállapítható, hogy több, súlyos kritika érte az információ-áramlást és a kommunikációt is. A beosztottak szerint az első számú vezetők nem kommunikálnak a feladatokról, vagy ha igen, az információ késve érkezik meg a címzettekhez. A vezetés nem figyel eléggé a dolgozókra, nem érdeklődik a problémák iránt, ezáltal a kommunikációs rendszer tökéletlenségei gátolják annak eredményességét, hatékonyságát.

A CAF vizsgálatok eredményei

A CAF vizsgálatok a kommunikációs problémákat a vezetés problémájára vezették vissza. A válaszadói vélemények szerint a vezetés keveset tesz azért, hogy kialakítsa és továbbfejlessze a szervezet struktúráját és működési rendjét. Átlag alattinak értékelték azt a kérdést, hogy a szervezet nem vonja be a munkatársakat a folyamatokba, nem erősítik a szervezeten belüli kommunikációt. Hiányosságként fogalmazzák meg, hogy a munkatársakat nem vonják be a folyamatokba, nincs konkrét, hierarchizáltan és folyamatosan működő kommunikációs – információs struktúrája a Hivatalnak. Nincs definiált kommunikációs stratégia. A kialakult konfliktusok és működési zavarok elsősorban erre vezethetőek vissza. A szervezeti folyamatok irányítása és menedzselése is csak átlagos értékelést kapott. Javítani lehetne a tájékoztatás pontosságát és az információhoz való hozzáférhetőséget. A szóbeli interjúk viszont megerősítik, hogy a szervezeti folyamatok irányítása, menedzselése erősen befolyásolja a hiányosságokat, kifejezetten akadályozzák a szervezet eredményességét.

A mélyinterjú felmérés alapján

A kommunikáció erősen egyirányú és nem teljes. Bizonyos csoportok kimaradnak az információáramlásból. A változásokhoz kénytelenek alkalmazkodni, de nehezen tűrik annak hektikusságát. A változások kommunikálása nem teljes körű, van, amit nem kell mindenkinek tudnia. A vezetői szinten készítik elő a döntéseket/változásokat, a lefelé irányuló kommunikáció nem működik. Azonban az informális kommunikációáramlás annál inkább, mely hátrányosan befolyásolja a szervezet működését. Dolgozói szinten sok esetben érzik úgy, hogy nem tudnak a tervekről, velük ilyenről nem szoktak elbeszélgetni, nincsenek arról meggyőződve, hogy a véleményük számít. Néha jó lenne, ha kikérnék a véleményüket, de nem hiszik, hogy erre van energia. Lennének igények, de nem igazán fordul feléjük érdeklődés. A külső kapcsolatrendszer tekintve elmondható, hogy a helyi kapcsolatok megítélése jó. A lakossági felmérések eredményei is jók, jó a testület véleménye is a hivatal munkájáról, ugyanúgy elégedettek a pártok is. Az ügyfelek általában elégedettek, az együttműködés a jellemző, ez egy érzékeny terület, eredményfüggő is. A településen kívüli, környező önkormányzatok polgármesteri hivatalai között formális, szervezeti szintű kapcsolat nincs, csak személyes kapcsolatok vannak, de azok jól működnek. A helyi gazdálkodó szervezetekkel, amelyekből kevés van, nagyon jó a kapcsolat. A város civil szférája erős, már a XIX. századtól jellemző. Szintén jó a kapcsolat velük, a hivatal támogatja munkájukat erejétől függően.

5.3. A kommunikáció fejlesztésével kapcsolatos általános célkitűzés a kommunikáció és információ áramlás fejlesztése

Ezen belül:

- ✓ A szervezet munkatársainak részéről strukturált kommunikációs szükségletek felmérése. A racionalitás határain belül sok olyan hátráltató tényező jelölhető meg, mely viszonylag egyszerűen, viszont látványosan fejleszthető lehet
- ✓ Szervezeti belső kommunikációs szükségletek strukturálása, kommunikációs fejlesztések
- ✓ Osztályonkénti belső hivatalos kommunikációs rendszer megteremtése
- ✓ A szervezeti egységek közötti kommunikációs formák javítása, kommunikációs zajok csökkentése

- ✓ Vezetői top-down kommunikációs rendszer javítása, kommunikációs zajok csökkentése
- ✓ Településszintű külső kommunikáció fejlesztése, PR javítása, a hivatal munkájának prezentációja egyszerűbb, közérthetőbb formában
- ✓ Szakmai szervezetek közötti külső kommunikáció javítása
- ✓ Országos kommunikáció javítása

Célcsoportok azonosítása

A fejlesztés közvetlen célcsoportját a Polgármesteri Hivatal dolgozói alkotják, mind vezető, mint beosztotti szintre ki kell terjedjen, támogatva ezáltal az eredményesebb, hatékonyabb szakmai munkát is.

Közvetett célcsoportot az ügyfelek és a külső környezet jelentik, akik hatékonyabb információ ellátása a kommunikációs terv bevezetésével biztosítható.

A célok elérésének eszközei

A Polgármesteri Hivatal kommunikációjának fejlesztésére az alábbi területeken kell változtatásokat eszközölni:

- ✓ A kommunikáció anyaga, tartalmának megfogalmazása
- ✓ A belső kommunikációs rendszer, ahol mind a szóbeli kommunikáció mind az írásbeli kommunikációs formák áttekintésre szorulnak.
- ✓ A külső kommunikációs rendszer, ahol elsősorban a hivatalos kommunikációs formák használata áttekintendő
- ✓ A kommunikáció célcsoportjának beazonosítása, rögzítése, kommunikációs gócpontok, adatbázisok készítése

5.4. Kommunikációs formák és értékelésük

Kommunikációs forma	Létezik		Bevezetendő		Javítandó / módosítandó
	Mennyi- sége	Rendsze- ressége	Mennyi- sége	Rendsze- ressége	
Belső kommunikáció					
Szóbeli kommunikáció					
vezetői értekezlet	1	hetente	-	-	Audiotechnikai eszközökkel történő rögzítése, archiválás, emlékeztető készítés
csoport értekezlet	1	hetente	-	-	Audiotechnikai eszközökkel történő rögzítés, archiválás
hivatali értekezlet	2-3	évente	-	-	Eseményektől, projektektől függően nagyobb gyakorisággal, értékelő jelleggel.
ad hoc értekezlet	n.a.	szükség szerint	-	-	-
szakmaközi információ csere	n.a.	szükség szerint	-	-	Az irodák közötti jó kapcsolaton alapul, keresztfunkcionális programok szervezése.
projekt megbeszélés	n.a.	szükség szerint	-	-	Egyes projektek előkészítése, beadása előtt nagyobb gyakorisággal, keresztfunkcionális jelleggel
munkaanyagok kereszt funkcionális konzultáció	n.a.	szükség szerint	-	-	A munkaanyagok rögzítése megbeszéléseket tekintve hiányos, ezek kevésbé dokumentáltak, hozzáférésük korlátozott. Nagyobb hangsúly javasolt az archiválásra.
informális kommunikáció	n.a.	szükség szerint	-	-	Ezek direkt, aktív formálása fórumok megteremtésével, ezek helyének kialakításával.
Írásbeli kommunikáció					
körlevelek	-	-	2	havonta	A hivatali dolgozók aktív tájékoztatását biztosítja, csoportszintű információk rendszeres biztosítása javasolt.
írásos utasítások	n.a.	szükség szerint	-	-	-
értekezleten elhangzottak rögzítése, megléte	-	-	X	alkalomszerűen	A testületi üléseken kívül a hivatal ülésai, értekezletei nem kerülnek rögzítésre. Javasolt az

disszeminációja	-	-	X	rendszeres	összhivatal szintű, vezetői, valamint a csoportszintű megbeszélések rögzítése, archiválásának megoldása, tárolása, illetve a hivatali munkavégzés támogatásához hozzáférhetőség biztosítása
hozzáférhetősége	-	-	X	rendszeres	
belső munkaanyagok					A munka során képződő szakmai anyagok rögzítése, archiválása megoldott, ennek felhasználása igények függvénye.
rögzítése, megléte	n.a.	szükség szerint	-	-	
disszeminációja	n.a.	szükség szerint	-	-	
hozzáférhetősége	n.a.	szükség szerint	-	-	
belső hírlevél	-	-	2	havonta	A hivatali dolgozók tájékoztatását biztosíthatja, vezetői és csoportszintű információ biztosítás szükséges.
hirdetőtábla					
folyosói	-	-	-	-	A hivatali munka ilyen formában történő prezentációja dolgozói részről nem támogatott.
irodai	n.a.	alkalomszerűen	-	-	Irodán belüli, alkalmilag kifüggesztve hirdetőtáblán.
<i>Elektronikus kommunikáció</i>					
belső levelező rendszer	n.a.	alkalomszerűen	-	-	A napi szakmai munkát támogatja
belső tudásbázis	n.a.	állandó	-	-	A napi szakmai munkát támogatja
jogszabályi hozzáférés	n.a.	alkalomszerű	alkalomszerű	alkalomszerű	Állandó, elégséges internet hozzáférés biztosítása
Külső kommunikáció					
Szóbeli kommunikáció					
lakossági tájékoztatók, fórumok	n.a.	alkalomszerű	-	-	Helyi aktivitás növelése, célcsoport motiválása.
szakmai kapcsolatok					
horizontálisan	n.a.	alkalomszerűen			Kapcsolatépítés, javítás érdekében több speciális szakmai rendezvények kellene.
vertikálisan	n.a.	alkalomszerűen			Vertikális kapcsolatok jók, az eseményeken való aktívabb részvétel ösztönzése, saját rendezvények szervezése.
telefon	n.a.	alkalomszerűen	-	-	Megoldott, működik.
Írásbeli kommunikáció					
hírlevél					
nyomtatott	-	-	-	-	Nem merült fel igény nyomtatva, a város lapja ezt a feladatot látja el.
elektronikus	-	-	2	havonta	A honlapra regisztrálók számára rendszeres hírlevél küldési lehetőség biztosítása, technikai

					feltételek megoldása, naprakész tudás és tényanyag megléte.
kommunikációs gócpontok ismerete, tájékoztatása (meghatározó személyek)	n.a.	alkalomszerű	-	-	Gócpontok feltérképezése, kommunikáció források bevonása, motiválása
helyi tájékoztató fórumok	n.a.	alkalomszerű	-	-	Fórumok karbantartása, gondozása, információkkal való feltöltése (helyi újságok, hirdetések, rendezvény posztterek, stb.)
hirdetőtábla	n.a.	alkalomszerű	-	-	
helyi tévé/rádió	1/tv	rendszeres	-	-	Aktívabb publicitás, emberibb megközelítés.
<i>Elektronikus kommunikáció</i>					
Internetes hozzáférés, elektronikus levelezés	n.a.	részben megoldott, korlátozott	-	-	Az internetes hozzáférés javítása, biztosítása beosztotti szinten.
ügyfélszolgálat, kiszolgálás	n.a.	megoldott	-	-	Folyamatosan javul, kevésbé kihasznált.
saját szakmai fórumok	-	-	1	rendszeres	Saját internetes fórum kiépítése lehetséges.
települések közötti fórumok	1	rendszeres	-	-	Kistérségi szinten, megoldott.

5.5. Konkrét javaslatok és bevezetésük

1, Szervezeti kommunikációs stratégia bevezetése. Ez keretbe foglalja a belső és külső szervezeti kommunikációt. Ezen belül lényeges meghatározni:

- a kommunikációs stratégia megfogalmazásának célját
- a kommunikációs stratégia lapelveit
- az arculati elemeket (és arculati kézikönyvet)
- a kommunikációs tevékenység célrendszerét (általános és konkrét), célcsoportot, kommunikációs csatornákat, eszközöket (írásbeli-szóbeli, belső, külső) eszközöket
- a kommunikációs tevékenységek ütemezését
- a kivitelezés módját
- értékelését, módszereit
- kommunikációs stratégia gondozásának feltételeit

2, A stratégia elkészítésén és folyamatos bevezetésén túl konkrét gyakorlati intézkedések elfogadása, alkalmazása javasolt:

- a polgármesteri hivatal prezentációjának erősítése. Hangsúlyt helyezni a munka és a munkatársak megismerésére, image felmérés, kialakítása, erősítése.
- a hivatali kommunikáción belül a vezetői és csoportértekezletek rögzítésének megoldása. Ehhez audioteknika feltételek megteremtése, rögzítés és archiválás, valamint a belső elérhetőség biztosítása a napi munkához
- kereszt funkcionális fórumok megteremtése, erősítése főként programok, fejlesztések előkészítéseként
- informális kommunikáció direkt irányítása munkahelyi feltételek megteremtésével (pihenőszoba, konyha, szociális helység kialakítása, rendben tartása)
- belső igényfelmérés a hivatali körlevélrendszer bevezetésének szükségességére. Igény esetén működési feltételeinek megteremtése.
- belső hírlevelek (vezetői, irodai) igényfelmérése annak szükségességére. Igény esetén működési feltételeinek megteremtése
- az internetes felhasználás feltételeinek újrastrukturálása, hozzáférés lehetőségeinek bővítése

- szakmai kapcsolatok erősítése érdekében térségi (településközi) és szakmai fórumok megteremtése, erősítése, rendszeresítése és virtuális fórumrendszerének kiépítése.
- a honlap újrastrukturálása, best practicek keresése, tanulmányozása, igényfelmérés végzés, és ennek megfelelően új funkciókkal bővítés.
- kommunikációs gócpontok azonosítása, részvételük, bevonásuk a direkt, irányított és torzulásmentes információ áramlás biztosítása érdekében, valamint motiváltsági feltételeik megteremtése
- helyi tájékoztató fórumok, postok revíziója, funkciójuk áttekintése, bővítése, karbantartásuk, frissítésük megoldása

6. A motivációs rendszer

Napjainkban a motiváció, a szervezeti, vezetői és beosztotti motiváltság kérdésének vizsgálata az emberi erőforrás gazdálkodás egyik legfontosabb területe. Motivációnak - a szakirodalmak szerint - azt az általános képességet tartjuk, amikor valaki képes elérni azt, hogy egy másik egyén, egy csoport, vagy közösség egy általa meghatározott módon viselkedjen, cselekedjen.

A motiváció két alapvető elem, a belső készlet, hajlandóság (motiváció), illetve külső ösztönzés (motiválás) a szervezeti tevékenység és eredmény fundamentális tényezője. A motiváció alapvetően összetett jelenség, eredményessége, hatékonysága számtalan tényezőn alapul, hangsúlyos a vezető magatartása, szándékai, cselekedete, lényeges ismerni a motiválni kívánt személyiséget, annak szociális környezetének (pl. egy csoport) jellegzetességeit is, sőt a mindenkori társadalmi-gazdasági helyzet is befolyással lehet a motiváció megvalósulására.

Mára számtalan motivációs elmélet alakult ki MCGregor, Ouchi, Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Adams, Locke, Skinner kutatásai alapján. A hazai gyakorlatban az ösztönzési eszközöket gazdasági, pszichológiai és szociális csoportokra lehet osztani. A gazdasági ösztönzők a szervezet anyagi lehetőségeinek függvénye. A pszichológia ösztönzők alapját az ember-ember közötti viszony teremti meg, ilyen a dicséret, felelősségvállalás, önállóság biztosítása egy feladat megoldásához, a szakmai előrehaladás. A szociális ösztönzők (pl. a szabadságolás), nem függenek össze a munkateljesítménnyel, hatékonyságuk gyakran megkérdőjelezett.

6.1. Helyzetfelmérés

A „Püspökladány Városának Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése” ÁROP-projekt keretében többek között a Hivatal belső motivációs viszonyainak felmérése is megtörtént. A vizsgálatot különböző módszerekkel végezték. Minden felmérés, a SWOT analízis, a probléma-felvételezés, a CAF kérdőív, és a mélyinterjú során a szervezeti tagok részéről egyaránt felmerült a munkatársak ösztönzésének, új motivációs formák kidolgozásának és alkalmazásának igénye.

A Szervezeti motiváció SWOT analízise a következőképp vázolható fel

<p>ERŐSSÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A dolgozók magas hivatástudattal rendelkeznek, munkaszeretetük nagy ✓ Jó munkatársi kapcsolatok ✓ Lelkiismeretes ügyintézés ✓ A hivatali dolgozók társadalmi elfogadottsága jó ✓ A dolgozói juttatásokról önkormányzati rendelet van ✓ Léteznek szociális juttatások ✓ Stabil pénzügyi helyzet ✓ A dolgozók lojálisak a munkaadókhoz 	<p>GYENGESÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Munkateher egyenlőtlen elosztása ✓ A formális kapcsolatok nem jól működnek ✓ Feladat elmaradás a leterheltség miatt ✓ Szakmai képzések nem túl gyakoriak ✓ A gyámhivatalban nagy a fluktuáció
<p>LEHETŐSÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vannak pályázati lehetőségek az önkormányzatok számára 	<p>VESZÉLYEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A költségvetés stabilitásának fenntarthatósága ✓ A pályázatok utófinanszírozása gondot okoz ✓ A növekvő leterheltség a színvonal rovására mehet ✓ Csökkenő normatív támogatások ✓ Időnként túlvállalja magát a hivatal (pályázatok) ✓ A szociális problémák begyűrűznek a hivatali hatósági munkába

A probléma vizsgálatok eredményei alapján a szervezeti problémák közül a motiváció szempontjából lényeges, vezetési feladatok a problémalistán első helyen szerepelnek, mind felső, mind irodavezető, mind beosztotti szinten ennek szerepe igen hangsúlyos. A motivációs rendszer problémája nem önálló elszigetelt terület, több más tényezővel is összefüggésben van.

A vezetői problémák élén a létszámprobléma jelentkezik, míg a dolgozói oldalról a munkamegbecsülés jelentősége igen komoly hátráltató tényező, ehhez 4. helyen a motiváció hiányosságai jelentkeznek. A vezetők szerint a dolgozók nem

motiváltak. A beosztottak szerint a szervezeti motivációs eszközök korlátozottan kerülnek felhasználásra, a vezetők csupán az anyagi ösztönzőkre koncentrálnak, a motivációs lehetőségek széles spektrumának alkalmazását hiányolják. A csoportmunkák során több esetben is felmerült, hogy a szervezeti egységek, esetenként a dolgozók között nincs jó viszony, nem segítik és nem is ismerik egymás munkáját. Megfogalmazódott az is, hogy sok a szervezeten belüli konfliktus, amelyet megerősített, hogy a dolgozók klikkesednek, nem egyforma az elvárás és az elbírálás, egyes esetekben a hibákat a vezetők felnagyítják és nem győződnek meg a hibák valódi okairól. Megfogalmazódtak olyan társadalmi problémák is, (pl. etnikai kérdések, szociális, segélyezési problémák) amelyekre a jövőben a testületnek, illetve a bizottságainak oda kell figyelnie, mivel az a hivatal munkájában megjelenik és anomáliákkal teli. A SWOT és a problémaelemzés együttesen felhívja a figyelmet, hogy a szervezet tagjai igénylik a korszerű HR módszerek bevezetését (reális teljesítmény-értékelés, motiváció, munkakör gazdagítás, fejlesztő megbeszélések, visszacsatolás, oktatás, képzés, delegálás, nagyobb egyéni felelősségvállalás, munkaköri leírások aktualizálása, rugalmas munkakezdés). Ezzel összefüggésben annak vizsgálata, hogy az egyes munkakörökhöz milyen tevékenységek tartoznak, azaz a munkakör elemzés elvégzése.

A CAF vizsgálatok során a munkatársak **elégedettségének** vizsgálata kiemelt terület, ennek alapján a figyelem, a hangsúly elsősorban a motivációra és a munkahelyi elégedettségre irányult. A vélemények az anyagi, de elsősorban az erkölcsi megbecsülés, a munkateljesítmények elismerésének javítását tartják fontosnak. Az értékelések átlagos szintűek. A szervezeti motiváció megítélése azt jelenti, hogy a tagok csak ötven százalékban elégedettek azokkal az intézkedésekkel, amelyek a motivációval kapcsolatosak. Az anyagi lehetőségek korlátainak a szervezeti tagok tisztában vannak, és azt tudomásul veszik. Elsősorban az erkölcsi elismerést, a plusz munkateljesítmények értékelését hiányolják.

A mélyinterjúk felmérés alapján a motiváció megítélése ismét problémás. A jelenlegi gazdasági helyzetben mindenki örül, hogy van munkahelye, és a közsférában dolgozni egyrészt presztízs, másrészt kiszámítható anyagi biztonságot jelent.

A munkájuk megbecsültségével azonban kevesen elégedettek. Egyrészt a megkérdezettek véleménye szerint a béreloszlás nem teljesen reális, visszás. Ennek

ellenére a munkához való hozzáállásuk pozitív, sokan szeretik is, amit csinálnak. Elégedettek a végzett munkájuk szakmai kihívásával, a szakmai fejlődés miatt. A munkahelyi közeg, a kollektíva jó.

Igen sok területen jelentkezik a fásultság, a kiábrándultság, főként ügyintézői szinten, mely közönyt eredményez. Jövőképük, határozott elképzeléseik nincsenek.

6.2. A motivációra vonatkozó fejlesztési elképzelések

Általános célkitűzés a szervezeti motiváció javítása

- ✓ A szervezet motivációs leltárának felállítása, revíziója. Ezen belül az anyagi, erkölcsi és pszichológiai ösztönzők felmérése
- ✓ Fórum felállítása a motivációs lehetőségek eszközeinek javítására
- ✓ Az anyagi ösztönzők javítása, új lehetőségeinek megtalálása
- ✓ Az erkölcsi ösztönzők javítása, új lehetőségeinek megtalálása
- ✓ A szociális ösztönzők javítása, új lehetőségeinek megtalálása
- ✓ Az ösztönzési újítások adaptációja felsővezetői, irodavezetői és beosztotti szinten

Célcsoportok azonosítása

A fejlesztés közvetlen célcsoportját a Polgármesteri Hivatal vezetői és beosztottai alkotják, támogatva ezáltal, az eredményesebb, hatékonyabb, pontosabb szakmai munkát is.

A célok elérésének eszközei

A Polgármesteri Hivatal belső motivációjának fejlesztésére az alábbiak kialakítása javasolt:

- ✓ Motivációs fórum felállítása
- ✓ Korszerű motivációs eszközök kidolgozása
- ✓ Az új motivációs rendszer szervezeti adszorpciója
- ✓ Lehetőségekhez mérten új anyagi ösztönzési formák bevezetése
- ✓ Karriertervezési - személyzetfejlesztési stratégia készítése

Motivációs forma	Létezik	Bevezetendő	Javaslat / megjegyzés
Anyagi ösztönzők			
Bérek	x		a köztisztviselői törvény alapján adott
alpbér			
teljesítménybér		x	10%-os illetményeltérítés
mozgóbér			
Munkafeltételek javítása (bútor, számítástechnika, légkondicionálás, stb)		x	az anyagi lehetőségekhez mérten folyamatosan
Cafeteria (nyugdíj- és egészségpénztár, étkezési csekk, internet)	x		átgondolandó esetleg más elemek bevonása
Egyéb anyagi ösztönzők			
projekt bónusz		x	nyertes projekt és zárás alkalmával
ügyfél elégedettségi bónusz		x	ügyfél elégedettségi felmérések alapján
újítási, innovációs bónusz		x	eredményesnek, hatékonynak bizonyult újítás bevezetése alkalmával
jubileumi jutalom	x		a ktv alapján
Erkölcsei / pszichológiai ösztönzők			
irodavezető-helyettesi cím	x	x	az informális címek formalizálása
önállóság		x	bizonyos feladatok önálló végzése egyrészt teszteli a beosztottat, másrészt kiemeli
előrelépési lehetőség	x		a ktv alapján
szóbeli dicséret	x	x	bizonyos vezetők repertoárjába bevezetendő, (az azonnali dicséret a hatásos)
írásbeli dicséret		x	a dicséret tárgyiasult formában tartósabb hatású
dicséret közzététele (hivatalon belül, kívül)		x	A jelentősebb dicséretet célszerű közzétenni a hivatalon belül mindenképp, de a város felé is hasznos lehet
biztonságos munkakörnyezet, munkabiztonság		x	Biztonsági személyzet alkalmazása a szociális osztályon
„Hónap dolgozója”		x	Illetményeltérítéssel vezethető be
„Hónap csoportja”		x	Illetményeltérítéssel vezethető be
„Év dolgozója”		x	Illetményeltérítéssel vezethető be
„Év munkatársa”		x	Illetményeltérítéssel vezethető be munkatársi szavazatok alapján
„Év csoportja”		x	Illetményeltérítéssel vezethető be
prémiummal együtt járó dokumentum/oklevél		x	a dicséret tárgyiasult formában tartósabb hatású
tehetség gondozás, ösztöndíj		x	A karrier menedzseléséhez nélkülözhetetlen.

szakmai fórumokon való részvétel	x	x	A szakmai fejlődés elősegítésének egyik formája, megalapozhatja a szakmai előmenetelt is.
szakmai fórumok szervezése, összeállítása		x	a saját kezdeményezés már önmagában is ösztönző
nőnap, nyugdíjas nap,	x		Erősíti a szervezeti kultúrát, amely a sikeres működés záloga lehet
személyes évfordulók megemlékezése	x		Szervezeti kultúra erősítő
vezetők asszertivitásának növelése		x	Észre kell venni, ha a beosztott valami jót, hasznosat tesz. Tréningezhető, fejleszhető tulajdonság.
csapatépítő tréningek		x	A hovatartozás érzésének erősítése.
Szociális ösztönzők			
pihenő/szociális helyiség kialakítása	x	x	A létező helyiség átalakítása
dohányzó helyiség kialakítása		x	
tanulmányok elősegítése	x	x	A karriercélok megvalósításához illeszkedő tudás megszerzését elősegítő tanulmányok.
tanulmányi szabadság kiadása	x		A tanulmányok előmozdításához nélkülözhetetlen.
kooperáció	x	x	nagyobb feladatok végrehajtásában alapvető fontosságú, nő a teljesítmény, jobb döntések születnek, kisebb a stressz
egységes csapatszellem kialakítása		x	Csapatépítő tréningek tartása, évente egyszer
közösség formálása, alakítása		x	nagyobb feladatok végrehajtásában alapvető fontosságú, nő a teljesítmény, jobb döntések születnek, kisebb a stressz
rekreáció biztosítása	x	x	Uszoda ingyenes vagy kedvezményes használata. Stressz csökkentő módszerek bevezetése.
üdülés, saját üdülő	x		A rekreáció egyik formája
orvosi, fogorvosi ellátás, szűrések	x		A prevenció fontosságának erősítése, propagálása
nyelvi képzés, kurzusok szervezése		x	Forszírozása azért fontos, mert idegen nyelvű pályázati források kihasználását teszi lehetővé
iskolakezdési támogatás	x		

Az anyagi ösztönzők fejlesztése nehéz feladat ebben a forráshiányos, válságokkal teli világban. A béreket, az adható juttatásokat a Köztisztviselői törvény megszabja, attól eltérni igazából nem lehet. A Polgármesteri Hivatal nem alkalmazza az illetmények eltérítésének módszerét, ezt célszerű átgondolni. A cafeteria rendszernek kialakult gyakorlata van, nyugdíj- és egészségpénztári hozzájárulást, étkezési csekket, internet utalványt tartalmaz. Mértéke ugyan szintén szabott, viszont

a tartalmának átgondolása, kiegészítése, más lehetőségek (pl. a határozatlan idejű befektetési biztosítás (unit linked v. kulcsember megtartó konstrukció)) bevonása ösztönző lehet.

Új anyagi ösztönzési formát jelenthet a projekt bónusz, amelyet nyertes projekt és zárás alkalmával kaphat a projekt résztvevője. Az ügyfél elégedettségi bónusz, amelyet az ügyfél elégedettségi felmérések alapján kaphat az, az ügyfelekkel bántó tisztviselő, akivel leginkább elégedettek az ügyfelek. Az újítási vagy innovációs bónusz akkor járhat a beosztottnak, ha eredményesnek, hatékonynak bizonyult a bevezetett újítása.

Anyagiakat igényel a munkafeltételek javítása, de ezekről nem szabad lemondani. Nagyon demoralizáló, ha a tisztviselő leesik az éppen szétrogyó székéről, főleg ha ez éppen egy ügyfél előtt történik.

Az erkölcsi ösztönzők a legtöbb esetben nem járnak anyagi kiadásokkal, vagy ezek a kiadások nem számottevőek. Ilyen lehet az irodavezető-helyettesi cím formalizálása, amely a beosztott „kiemelésével” jár. A helyettesítés egyébként is meghatározott a Hivatalon belül.

Az önállóság fokozottabb kihasználása célszerű lehet, mert bizonyos feladatok önálló végzése egyrészt teszteli a beosztott alkalmasságát, másrészt kiemeli a „tömegeből”. Az előrelépési lehetőségeket a szervezetben a ktv alapján végzik, célszerű lehet átgondolása.

Az egyik abszolút ingyenes motivációs eszköz a szóbeli dicséret. Nagyon hatásos lehet, de nem válhat el a teljesítmény és a dicséret, mert különben hatástalanná válik. Ezzel is tudni kell élni, ismerni kell milyen előnyei, hátrányai vannak. A Hivatal bizonyos vezetők repertoárjába bevezetendő, asszertivitását növelni kell, hogy a dicséretre méltó dolgokat észrevegyék és szóvá is tegyék.

Az írásbeli dicséret nagyobb vagy tartós, jó teljesítmény jutalma lehet. A dicséret tárgyiasult formában tartósabb hatású. Néha hasznos a dicséret közzététele (hivatalon belül, kívül) is. A jelentősebb dicséretet célszerű közzétenni a hivatalon belül mindenképp, de a város, a külvilág felé is hasznos lehet.

Fontos lehet, hogy az anyagi jutalmak, prémiumok járjanak együtt valamiféle dokumentummal, oklevéllel. Ezeket az írásos formákat egyszer kell megszerkeszteni, aztán a következő alkalommal mindössze aktualizálni kell. Ebben az esetben is igaz az, hogy a dicséret tárgyiasult formában tartósabb hatású.

A biztonságos munkakörnyezet, munkabiztonság fontos. Olyan szempontból is, hogy mindennap megvan a munkahely, abból a szempontból is, hogy a munkavégzés során nem fenyegetik a testi épségét. Bizonyos esetekben célszerű lehet biztonsági személyzet alkalmazása a Szociális Irodában.

A „Hónap dolgozója” „Hónap csoportja”, az „Év dolgozója”, „Év csoportja” „Év munkatársa” címek közül munkatársi szavazatok alapján illetményeltérítéssel vezethető be.

A karrier menedzseléséhez nélkülözhetetlen a tehetséggondozás, bizonyos ösztöndíj. Fontos a jövőkép mindenki előtt.

A szakmai fejlődés elősegítésének egyik formája a szakmai fórumokon való részvétel, megalapozhatja a szakmai előmenetelt is. Ha valaki valamilyen szakmai fórumot szervez, összeállít, miután ez saját kezdeményezés, már önmagában is ösztönző lehet a programon elsajátítható ismerettől függetlenül.

Olyan apróságnak tűnő dolgok, mint a nőnap, nyugdíjas nap, személyes évfordulók megemlékezése erősítik a szervezeti kultúrát, amely a sikeres működés záloga lehet. Szintén a szervezeti kultúrát és a hovatartozás érzését erősítik a csapatépítő tréningek. Több haszna is van, hiszen erősítik a koordinációt, a csoportok közötti esetleges feszültségeket enyhíthetik. A hivatalon kívüli aktív elfoglaltság enyhítheti az évközben felhalmozódó stresszt is.

A szociális ösztönzők közül a kooperáció az, amely a nagyobb feladatok végrehajtásában alapvető fontosságú, hatására nő a teljesítmény, jobb döntések születnek, kisebb a stressz.

Az egységes csapatszellem kialakítása, közösség folyamatos formálása, alakítása már egy jól működő szervezetben is alapvető jelentőségű. Ezt csapatépítő tréningekkel, már évente egyszer is hatásos lehet. A nagyobb feladatok végrehajtásában alapvető fontosságú a jól együttműködő közösség, ennek hatására is nő a teljesítmény, jobb döntések születnek, kisebb a stressz.

A Hivatalban nem megoldott a pihenő/szociális helyiség. Ugyan létezik egy helyiség, de ennek a funkcióit szét kell választani külön dohányzó helyiséget kell kialakítani.

A Hivatalban nem gátolják a tanulmányokat. Viszont a karriercélok megvalósításához illeszkedő tudás megszerzését elősegítő tanulmányok támogatása lenne indokolt. Ehhez viszont ki kell dolgozni a Hivatal HR stratégiáját, amelynek szerves részét kell képeznie a személyzetfejlesztés és karriertervezés is. Sok a Hivatal számára előny

közül pl. a lojalitás növelése, a fluktuáció csökkenése, a dolgozók képességeinek jobb kihasználása, és a jövőben szükséges kompetenciák elérése említhető meg. A tanulmányok előmozdításához nélkülözhetetlen a tanulmányi szabadság kiadása.

Fontos ösztönző lehet a rekreáció biztosítása. Ide a Ktv-ben meghatározott rekreációs szabadságon felül olyan dolgokat értünk, mint az uszoda ingyenes vagy kedvezményes használata, ingyenes vagy kedvezményes torna-, jógaóra, masszázs, üdülés, üdülő használat, stb. Ezekkel megszüntethető, késleltethető a stressz kialakulása és ennek következményeként a teljesítmények csökkenése.

A stressz és egyéb terhelések következményeinek megelőzésére fontos lehet az orvosi, fogorvosi ellátás, szűrések biztosítása. A Hivatalon belül a prevenció fontosságának erősítése, propagálása, mert ezek a lehetőségek adottak a Hivatali dolgozók előtt.

Kevésbé kihasznált a nyelvi képzés, kurzusok szervezése. Ennek a lehetőségnek a forszírozása azért fontos, mert idegen nyelvű pályázati részvételt tesz lehetővé a használható nyelvtudás.

6.3. Konkrét javaslatok

- Motivációs stratégia kidolgozása
- A személyes karrier tervek megalkotása
- Vezetői asszertivitás javítása tréningekkel
- Önállóság biztosítása egyes feladatokban
- Szakmai fórumok megteremtése, szakmai fejlődés biztosítása
- A szóbeli és írásbeli dicséret formáinak kialakítása, bevezetése
- A szociális irodán a munkahelyi biztonság, a korrekt, emberi, kliens -ügyintézői atmoszféra megteremtése, biztonsági őr, rendőri jelenlét az ügyfélfogadásoknál.
- Bevezetni, formális programmá tenni a vezetői utánpótlás, nevelés gyakorlatát.
- Kialakítani, bevezetni tetszés szerint a „Hónap dolgozója”, „Hónap csoportja”, „Év dolgozója”, „Év munkatársa”, „Év csoportja” címeket vagy valamelyiket ezek közül.
- Megteremteni a címmel járó anyagiak forrását, az illetmény 10 százalékos eltérítésének gyakorlatát
- Csapatépítés bevezetése

- Rekreációs lehetőségek biztosítása (ingyenes/kedvezményes uszodabérlet, torna-, jógaóra, stb.). Megszünteti, késlelteti a stressz kialakulását és ennek következményét a teljesítmények csökkenését.

7. PÜSPÖKLADÁNY VÁROS KÖZFOGLALKOZTATÁSI LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA

7.1. Út a munkához program háttéréről röviden

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat adatai (2008) szerint a rendszeres szociális segélyben részesülők száma több mint 160 ezer fő volt. Több jelentés alapján a makrogazdasági folyamatoknak is köszönhetően számuk évről évre növekedett. Az előző kormány ezért foglalkoztatáspolitikai stratégiájában megfogalmazta, hogy nagyobb hangsúlyt fektet a segélyezettek munkavállalásra való ösztönzésére. A munkaerőpiacra történő mielőbbi visszatérésük érdekében módosították a korábbi rendszeres szociális segélyben részesülők foglalkoztatására irányuló foglalkoztatáspolitikai és szociálpolitikai intézkedések körét. Az Út a munkához elnevezésű kormányprogram, az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök közül az önkormányzatok hatáskörébe tartozó közcélú foglalkoztatás újragondolását, és nyomatékos használatát tűzte ki céljául. A program kiemelt célja, hogy komplex intézkedéseivel járuljon hozzá ahhoz, hogy a munkára képes, tartósan munkanélküli személyek a korábbiaknál fokozottabb mértékben vegyenek részt valamely közfoglalkoztatási formában, hogy rendszeres munkajövedelemhez jussanak, és közelebb kerüljenek a munka világához.

A jogszabályi háttérét az egyes szociális és foglalkoztatási tárgyú törvények módosításáról szóló 2008. évi CVII. törvény (Eszft.) adta, melyet itt nem kívánunk részletezni. A törvény a következő módosításokat tartalmazza:

- a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény (Szt.)
- a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény (Flt.)
- a munkaügyi ellenőrzésről szóló 1996. évi LXXV. törvény (Met.)
- a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermekek gondozását, illetve családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról szóló 2004. évi CXXIII. törvény (Pmtv.)
- a foglalkoztatás bővítése és rugalmasabbá tétele érdekében szükséges intézkedésekről szóló 2005. évi CLXXX. törvény (Fbrt.)

Természetesen a törvények módosítása maga után vonta a különböző végrehajtási rendeletek változtatásait is, erre viszont most nem térnénk ki.

A legfontosabb módosítások egyike, hogy a hátrányos munkaerő-piaci helyzetű, aktív korú személyek ellátórendszere differenciálódott, a rendszeres szociális segély (RSZS) mellett megjelent a rendelkezésre állási támogatás (RÁT). A törvény (Eszft) „Aktív korúak ellátása” címen a következő jogosultságokat fogalmazza meg bevonhatósági kategóriák szerint:

1. a munkavégzésbe bevonhatók:
 - a. közfoglalkoztatásban vesznek részt és különböző típusú munkaerő-piaci, valamint szociális szolgáltatások járnak részükre,
 - b. pénzbeli ellátásként pedig rendelkezésre állási támogatás (továbbiakban: RÁT) illeti meg őket, ha közfoglalkoztatásban nekik nem felróható okból, nem tudnak részt venni,
2. képzésbe bevonhatók: a szociális ellátás folyósításának feltétele, hogy aki 35. életévét nem töltötte be, és általános iskolai végzettséggel nem rendelkezik olyan képzésben köteles részt venni, amely az általános iskolai végzettség megszerzésére, vagy a szakképzés megkezdéséhez szükséges kompetenciák megszerzésére irányul. A képzés időtartamára, ha keresetpótló juttatást nem állapítanak meg részükre, a RÁT illeti meg őket.
3. munkavégzésre nem kötelesek: továbbra is rendszeres szociális segélyt kapnak (továbbiakban: RSZS), számukra a közfoglalkoztatásban való részvétel nem előírás, ugyanakkor a segélyre jogosult személy is vállalhatja az önkormányzattal kötött megállapodásban, hogy részt vesz a közfoglalkoztatásban, (ebben az esetben a RÁT szabályokat kell rájuk alkalmazni).

Újdonság, hogy a közfoglalkoztatás hatékony megvalósítása érdekében a települési önkormányzatoknak, vagy társulásaiknak egyéves időtartamra az állami foglalkoztatási szerv által szolgáltatott összefoglaló adatok, információk és előrejelzések alapján - egyéves időtartamra közfoglalkoztatási tervet kell készíteniük.

37/A. § (1) „A közfoglalkoztatási terv tervezetét a polgármester, illetve társulás esetén a társulási megállapodásban kijelölt személy előzetes véleményezésre megküldi az állami foglalkoztatási szervnek, illetve a 2000 fő feletti települések esetében a helyi szociálpolitikai kerekasztalnak. Az állami foglalkoztatási szerv és a

szociálpolitikai kerekasztal a közfoglalkoztatási terv tervezetével kapcsolatos véleményéről annak kézhezvételétől számított 15 napon belül tájékoztatja a települési önkormányzatot. Amennyiben az állami foglalkoztatási szerv és a szociálpolitikai kerekasztal határidőben nem nyilvánít véleményt, úgy kell tekinteni, hogy a közfoglalkoztatási terv tervezetében foglaltakkal egyetért. A települési önkormányzat képviselő-testülete, illetve a társulás döntéshozó szerve az állami foglalkoztatási szerv és a szociálpolitikai kerekasztal véleményének ismeretében a közfoglalkoztatási tervet évente február 15-éig, a 2009. évben április 15-éig fogadja el.”

A korábbi gyakorlatokhoz képest újból megerősítésre került a települési önkormányzat, az állami foglalkoztatási szerv (munkaügyi központ kirendeltsége) és a települési önkormányzat által kijelölt szervek (családsegítő intézménye) közötti együttműködés, bár változott a feladatok és az ügyfelek köre

Végezetül meg kell említenünk a finanszírozási forma változását is, ugyanis megváltozott a központi és az önkormányzati források aránya a közfoglalkoztatás ösztönzése miatt. Az önkormányzatok a foglalkoztatás kiadásainak 95%-át igényelhetik a központi költségvetésből. A fennmaradó 5% beépül a pénzbeli és természetbeni szociális ellátások fedezetére biztosított állami hozzájárulásba. A törvény módosítását követően járulékkedvezményt kapnak továbbá azok a munkaadók, akik rendelkezésre állási támogatásban részesülő álláskeresőket foglalkoztatnak.

Összesítve a 2009 évi tapasztalatokat számos település önkormányzata forráshiányos gazdasági helyzetének köszönhetően a közfoglalkoztatás szervezésével egyfajta költségcsökkentést hajtott végre. Az új ellátási rendszerben radikálisan lecsökkent az RSZS-ben részesülők száma, akik után 10%-ot, a RÁT-ban jogosultak után 20%-ot, és a közcélú munkába bevont személy után csak 5% önerőt kell az önkormányzatnak biztosítania. Ennek okán legjobb megoldásként a minél szélesebb körű programba történő bevonásra törekedtek országsszerte. A közfoglalkoztatás szervezéshez készített útmutatók számtalan munkakört jelöltek meg a hagyományos kommunális feladatok mellett. Sajnos pont a leghátrányosabb helyzetű településeken probléma volt a megfelelő és értelmes munkafeladatok körének szélesítésében. Az Önkormányzati Minisztérium adatai szerint 2008-ban a települések 98,5 %-a szervezett valamilyen foglalkoztatást, ami az Út a Munkához program keretében is hasonlóan alakult. A közcélú munkába bevontak száma viszont

lényegesen emelkedett, meghaladta a 110 ezer főt is év végén. Amivel viszont senki sem számolt, az hogy, 2009-ben lényegesen többen (közel 80 ezer fővel többen) jelentkeztek rendelkezésre állási támogatás igénylésére a helyi települések önkormányzatán és többségüknek nem tudtak munkát felajánlani. Az ellátórendszerben így még több személy van, akinek aktív korú ellátási formák valamelyikében részesül, mert „saját maga és családjának megélhetése más módon nem biztosított”.

7.2. Törvénymódosítási javaslatok

A következőkben több törvénymódosítást foglalmaztunk meg, az eddigi gyakorlati tapasztalatok, szakmai beszámolók alapján.

2008. évi CVII. Törvény

I. A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény módosítása

I. felülvizsgálat

4. §

(4) Az időskorúak járadékára, a rendszeres szociális segélyre és az ápolási díjra (a továbbiakban együtt: havi rendszeres szociális ellátás), valamint a rendelkezésre állási támogatásra való jogosultság feltételeit a jogosultságot megállapító szerv **kétévente legalább egyszer felülvizsgálja**. Ha a felülvizsgálat során megállapítást nyer, hogy a feltételek továbbra is fennállnak, akkor az ellátást a felülvizsgálatnak megfelelő összegben tovább kell folyósítani.”

Természetesen a törvényben olvashatóak azok a kritériumok, amelyeknek bekövetkeztében valakinek az ellátása megszűnik illetve megváltozik. A felülvizsgálatot azonban, szükségesnek tartjuk évente egyszer megvalósítani, hiszen két év alatt a munka nélküli állapot tartósságát erősítjük.

II. felajánlott munka és betöltéséhez szükséges végzettség

35. § (1) Az a személy, akinek az aktív korúak ellátására való jogosultságát megállapították - a 37/B. §-ban foglaltak szerinti kivétellel - az állami foglalkoztatási szervnél kéri az álláskeresőként történő nyilvántartásba vételét, és teljesíti az elhelyezkedése érdekében megkötött álláskeresési megállapodásában foglaltakat, illetőleg közfoglalkoztatásban vesz részt.

(2) Az (1) bekezdés szerinti személy köteles a neki az álláskeresési megállapodás, illetőleg a közfoglalkoztatás keretében **felajánlott munkát elfogadni**, ha

- a) a munka a szakképzettségének, iskolai végzettségének vagy annál eggyel alacsonyabb szintű végzettségnek, vagy az általa utoljára legalább hat hónapig betöltött munkakör képzettségi szintjének, valamint az Ft. 25. § (2) bekezdése b) pontjának megfelel, továbbá

Előfordulhat helyi sajátosságokból adódóan, hogy a pályakezdőknek nem tudnak végzettségükhöz képest eggyel alacsonyabb szintű munkát felajánlani, vagy például szakmunkásoknak betanított munka típusokat. Fontos lenne ezen célcsoportok védelmében is egyfajta kiegészítést tenni, hogy a kisebb településeken ne okozzon feszültséget a kiközvetítés.

III. képzés

35 § (4) Ha az (1) bekezdés szerinti személy az aktív korúak ellátására való jogosultsága megállapításának időpontjában **a 35. életévét nem töltötte be, és általános iskolai végzettséggel nem rendelkezik** - az (5) bekezdésben foglalt eltéréssel - olyan **képzésben köteles részt venni**, amely az általános iskolai végzettség megszerzésére vagy a szakképzés megkezdéséhez szükséges, külön jogszabályban meghatározott bemeneti kompetenciák megszerzésére irányul. A képzésben való részvétel részletes szabályait az álláskeresési megállapodás tartalmazza.

Ehhez a szakaszhoz számtalan tanulmányt lehetne hozzáfűzni a segélyezettnek iskolai végzettségéről, amely egyértelműen bizonyítja, hogy a legtöbben az elsődleges munkaerőpiacra történő reintegrálódáshoz alapvető készségek, képességek hiányában vannak. Számukra ez a program sem lesz „út a munkához”, mert felmérések szerint az közcélú munkakörökben újat nem tanulnak. Sajnos mellettük él az a generáció is, mely egy tudásszegény környezetben felnőve eleve kizárt az sikeres munkavállalói pályától. Változtatásunk bár költséges, de a jövőre

nézve egyetlen kiút. Mindazok akik, az aktív korúak ellátására való jogosultsága megállapításának időpontjában általános iskolai végzettséggel nem rendelkeznek kötelesek legyenek felzárkóztató képzésben részt venni.

IV. munkaidő

36. § (1)(4) A közcélú munkavégzésre - legalább hatórás napi munkaidővel, valamint legalább évi kilencven munkanap munkavégzési időtartammal - határozott idejű munkaviszonyt kell létesíteni. A munkaszerződésnek tartalmaznia kell....

A hatórás foglalkoztatásnak ki nem mondott elvárása volt, hogy minél többeket be tudjanak vonni és olyan fluktuációt érjenek el, hogy a finanszírozási gondokat enyhítsék. Köztudott tény, hogy a 6 órás munkaidőért járó kereset kevés, amit főleg a szakmával rendelkezők alkalmi munkavégzésből származó egyéb bevételekkel kiegészítenek. Javasoljuk a 8 órás munkaidő bevezetését.

A törvény szerint évi 90 nap a kötelező. A közfoglalkoztatásban való részvétel álláskeresői segély megszerzésére jogszerű időnek számít. Számos településen évek óta gyakorlat, hogy a szükséges 200 munkanapig kiközvetítik az illetőt, aki így kikerülhet a rendszerből. Ebből is látszik, hogy az elméleti 90 nap nem a valós reintegrálás szolgálja. Természetesen az igazi megoldás a munkahelyteremtés lenne, azok számára akik jól bevált és elismert munkát végeznek, például különböző önkormányzati intézményben.

V. Rendszeres szociális segély korhatára

37/B. § (1) Az az aktív korúak ellátására jogosult személy, aki az ellátásra való jogosultság kezdő napján

a) egészségkárosodott személynek minősül, vagy

b) az 55. életévét betöltötte, vagy

c) 14 éven aluli kiskorú gyermeket nevel - feltéve, hogy a családban élő gyermekek valamelyikére tekintettel más személy nem részesül a Cst. szerinti gyermekgondozási támogatásban, gyermekgondozási díjban, terhességi gyermekágyi segélyben - és a gyermek ellátását napközbeni ellátást biztosító intézményben [Gyvt. 41. § (3) bek.] nem tudják biztosítani,

rendszeres szociális segélyre jogosult.

(4) A rendszeres szociális segélyre jogosult személy a települési önkormányzattal kötött megállapodásban vállalhatja a 35. § (1) bekezdésében foglaltak teljesítését. A

megállapodás egyéves időtartamra jön létre. A megállapodást a települési önkormányzat abban az esetben köti meg, ha a közfoglalkoztatási tervben foglaltak alapján a rendszeres szociális segélyre jogosult személy közfoglalkoztatását biztosítani tudja

A törvény egyik legvitatottabb és leginkább módosításra szoruló része az 55 év felettiek helyzete. Konkrét mélyinterjú során elhangzott példákat is sorolhatnánk, ahol a megkérdezettek 30-35 év munkaviszony után az elmúlt évek gazdasági helyzetének köszönhetően állástalanok lettek. Hosszas próbálkozás ellenére sem sikerült elhelyezkedniük, és a nyugdíjjogosultságig még több évük van.

Az elsődleges és a törvény miatt a másodlagos munkaerőpiac bemenete bezárult az idősebb munkavállalók számára, ami súlyos következményekkel járhat. Hamarosan elvileg nyugdíjas lesz a Ratkó–korszak generációja is. A probléma összetett, de az idevonatkozó rész arra irányul, hogy tegyék lehetővé az RSZS-eknél az 55 év feletti korhatár kitolását, vagy differenciálják a célcsoport és a munkakörök (szellemi, fizikai) szerint. Az Út a munkához program keretében még a RÁT-osok számára sincs elegendő munka, nemhogy a rendszeres szociális segélyben részesülőknek külön engedély mellett.

VI. Szankciók pontosítása

37/F. § (1) **Meg kell szüntetni az aktív korúak ellátására való jogosultságát**

a) annak a személynek,

aa) akire vonatkozóan a 34. § szerinti körülmények valamelyike bekövetkezett,

ab) aki az aktív korúak ellátására való jogosultság feltételeinek vagy összegének felülvizsgálatára irányuló, a 25. § (4)-(6) bekezdése szerinti eljárást akadályozza, így különösen ha a nyilatkozattételi, iratbemutatói kötelezettségének írásbeli felszólítás ellenére sem tesz eleget,

ac) aki keresőtevékenységet folytat, ide nem értve a közfoglalkoztatást, valamint az alkalmi munkavállalói könyvvel történő munkavégzést,

ad) akire vonatkozóan a munkaügyi hatóság a jogellenes munkavégzés tényét a (4) bekezdés szerinti felfüggesztésről szóló döntés jogerőre emelkedésétől számított két éven belül ismételt megállapította;

b) annak a 35. § (1) bekezdése, illetőleg 37/C. § (4) bekezdése szerinti személynek,

ba) aki a felajánlott és megfelelő munkalehetőséget nem fogadja el, vagy közfoglalkoztatásra irányuló jogviszonyát jogellenesen megszünteti, továbbá akinek a

közfoglalkoztatásra irányuló jogviszonyát a munkáltató **rendkívüli felmondással** szüntette meg,

A szankciókkal kapcsolatban az első felvetésünk, hogy a potyautasokat célszerű lenne kiszűrni. Sajnos sokszor azokkal van baj, akik nem akarnak dolgozni és a közmegítélés épp az ő magatartásukból vonja le az inkorrekt megítélését a közfoglalkoztatásról. A statisztikát figyelve viszont „puhának tűnik a rendszer”, ha ennyire felduzzadt a jogosultak létszáma. Következetes és betartható rendszere legyen a szankcióknak, ezért az írásbeli felszólítások számát lehetne maximalizálni, vagy amit számos esetben nem mernek megtenni félelemből, ténylegesen megszüntetni a jogtalanul ellátottak kifizetését. Bonyolultabb a felmondás kérdése, amit a Munka Törvénykönyve (1992. évi XXII. Törvény) szabályoz.

A határozott időre szóló munkaviszonyt (közcélu is ez) csak közös megegyezéssel, rendkívüli felmondással, illetve a próbaidő alatt - ha van ilyen - azonnali hatállyal lehet megszüntetni, különben a munkavállalónak a még hátralévő időre (max. 1 évre) jutó átlagkeresetet ki kell fizetni. Ezzel az a legnagyobb baj, hogy a „lapátot támasztó”, ittas, és egyéb eseteknél a jogszabály szerint megszűnik a munkaviszonya. Az ellátórendszerben viszont bennmarad az illető és később újra kiközvetíthető. A munkanorma és a hatékony munkavégzés szempontjából is ez hátráltató. A munka szocializációs hatása valóban fontos és egy szűk célcsoportnál elengedhetetlen. Ennek betartása és ellenőrzése viszont, minden településen komoly szervezés és humán-erőforrás kérdése. Ugyancsak idetartozó komoly szakmai kihívást jelent a RÁT-osok felülvizsgálatának megszervezése (munkaköri orvosi alkalmassági vizsga stb).

7.3. Helyi megvalósítást javító eszközök

A közfoglalkoztatás szervezésének kulcsa kétség kívül a vezetőkön és a felelősségteljes hozzáálláson múlik. Ennek a foglalkoztatási formának, melyet az OECD-ben és a nyugati államokban is rendszeresen használnak,-legyen az közmunka, közhasznú vagy közcélu munka (public work)- legfontosabb célja a az elsődleges munkaerőpiacon történő reintegrálás. Mindegyik munkaforma támogatott, azaz közpénzen hozzák létre a munkaerőpiac elégtelen működése miatt átmeneti megoldásként. A résztvevőket elméletileg segítené olyan készségek, képességek megszerzésében, melyeknek köszönhetően később el tudnak helyezkedni.

Legfontosabb feltétele külső, makrogazdasági jellegű, azaz a piaci mozgásoknak köszönhetően tényleges munkahelyteremtés történjen, és az üzleti szféra alkalmazni tudja a résztvevőket bejelentett munkaviszony formájában.

A részleges eredmények érdekében a közfoglalkoztatás lebonyolítását mindenképp lehet fejleszteni, javítani. Püspökladányon is, mint kiválasztott mintaterületen több javaslatot lehetne fontolóra venni, amelyek újabbakat generálva segítik a foglalkoztatás sikerességét.

7.3.1. Közfoglalkoztatással kapcsolatos munkaszervezési feladatok hatékonyságának javítása

Az önkormányzattal együttműködő városüzemeltetés részlege, mint vezetői team együttműködését elősegítheti a kommunikáció javítása. A RÁT-osok felülvizsgálatához bevont munkaköri orvosi alkalmassági vizsgálatokat a helyi adottságoknak megfelelően ajánlatos szisztematikusan használni, az esetleges potyautasok kiszűrésére. Az adminisztratív feladatok ellátásához közfoglalkoztatás-szervezők foglalkoztatására, ahogyan az korábban is történt támogatás nyerhető az Országos Foglalkoztatási Alapítványtól. Célszerű lenne, ugyanezeket az embereket később, ha lehetőség nyílik rá továbbfoglalkoztatni, hiszen olyan tapasztalatot szerezhetnek egy egész éves közfoglalkoztatási terv megvalósításának során, mely igazi tudásbázisa lehet a későbbi szervezésnek. Evidensnek tűnhetnek például azok az írásban sosem rögzített (hely- és személy-specifikus) információk, amelyeket ők vagy bármely ügyintéző szerez az ügyfelezés kapcsán. Hogyan jelenik meg XY, milyen a magaviselete, milyen az első benyomás róla, mennyire fogékony, tisztelettudó. Ügyintézőkkel folytatott mélyinterjúk során is kiderült, hogy egy-egy kiközvetítés sikerességét nagyban meghatározzák azok a viselkedési, szociális attitűdök, melyeket a többszöri találkozás során az ügyfélről szereznek.

A foglalkoztató szervezeteknél indokolt lehet munkacsoport vezetőik, felelősök kijelölése, különösen a nagyobb létszámú kommunális feladatot ellátó foglalkoztatottak esetében. A legnagyobb fluktuáció a tapasztalatok szerint az alacsony iskolai végzettségűek között van, ezért nagyon fontos a hatékony munkavégzés szempontjából a koordinálásuk, fegyelmelésük.

A különböző közfoglalkoztatási formák igazi virágkorukat élték a rendszerváltás utáni időszakban, amikor a munkanélküliség maximalizálódása mellett szükséges volt az

állami beavatkozás. Jól bevált módszere volt az akkori intézményeknek, hogy a közfoglalkoztatott személyek közül „benttartották” a rendszerben a legmegbízhatóbbakat, akiket később létszámbővülésnél státuszba vettek. Érdemes lenne a jelenben is kikérdezni a különböző befogadó intézményeket, hogy kinek vannak megelégedve a munkájukkal. A közfoglalkoztatási tervben rögzített létszámnak valószínű, hogy Püspökladányban is van egy olyan jól bevált magja, 10-15%, akik a legjobb munkaerők, piaci státuszban is jól végeznék munkájukat. Őket célszerű kiemelt figyelemmel kísérni. A törvényjavaslatnál is olvasható volt, hogy több önkormányzat a 90 nap helyett igyekszik 200 napig is foglalkoztatni a résztvevőket, mert ezzel jogosultak lesznek álláskeresői járadékra, amit már nem az önkormányzat fizet.

7.3.2. Forrásallokáció

A személyes találkozásokon szóba kerültek a pályázatok az anyagi költségek fedezésére. Míg korábban voltak erre alapok LEKI, CÉDE, ma sajnos ezek hiányoznak, illetve bizonytalanok. Célszerű a függetlenség, és önállóság jegyében kiépíteni a helyi önkormányzatnak is azt az utat, hogy hogyan lehetne bevonni helyi gazdálkodó szervezeteket a különböző szerszámok, eszközök, építőanyagok stb. beszerzésére, biztosítására. Nagyobb beruházásokhoz például lehetne közcélú szakmunkásokat kiközvetíteni, és a szerszámok, eszközök, anyagok biztosítását piaci keretek között megoldani.

7.4. Bevont intézmények számának és az általuk foglalkoztatottak számának, az elvégzendő feladatok növelése

Az OFA és az ÁFSZ honlapján is több jó gyakorlat olvasható, amelyben talán több olyan is szerepel, amelyhez Püspökladányban is rendelkezésre állnak a legfontosabb erőforrások. A következőkben több munkakört, illetve bevonható intézményt sorolnánk fel, csupán gondolatébresztő célzattal, melyek helyi adottságokhoz való illesztése, finomítása szükséges.

- Önkormányzati hivatali munkakörbe diplomás munkanélküliek bevonása: irodai feladatok ellátása, pályázatfigyelés, honlap-szerkesztés, írásbeli kommunikációs eszközök fejlesztése

- Közoktatási intézmények, iskolák, óvodák, oktatási és kulturális intézmények (gyermekkísérők, felügyelők, karbantartó személyzet, kertészeti feladatok)
- civil szervezetek, alapítványok stb.: kulturális, közművelődési, szociális, sport és turisztikai tevékenységek, események megszervezése, biztosítása
- egészségügyi, szociális szféra szervezeteinek igénye (helyi Vöröskereszt stb.)
- Karhatalmi szervek: rendőrkapitányság, tűzoltóság, katasztrófavédelem
- Közterület felügyelet, Polgárőrség, Városőrség
- játszóterek felújítása, játszó eszközök javítása
- helyi vízmű és szennyvíz elvezető-, kezelő tisztító létesítmények kezelésével karbantartásával kapcsolatos feladatok
- Püspökladányi gyógyfürdő üzemeltetésével, karbantartásával kapcsolatos feladatok
- Hortobágyi Nemzeti Park: tereprendezési, takarítási, védelmi feladatok, bár ezeket saját közmunka programok keretében valósítják meg, a közcélú foglalkoztatással kapcsolatos további egyeztetés célravezető lehet
- Erdészeti Tudományos Intézet Püspökladányi Kísérleti Állomása: Farkas-sziget erdő gondozási, kezelési, erdészeti feladatok
- településhatáron kívül elhelyezkedő belvízelvezető árkok karbantartása
- MÁV pályamérnökség: vasúti pálya szakaszt érintő terület tisztítási, gondozási feladatok
- Magyar Közút Zrt.: 4.es számú főút püspökladányi szakaszát érintő területgondozási, takarítási feladatok
- Roma- integráció, közbiztonság, köztisztaság kérdése a Kisebbségi Önkormányzat bevonásával: Telepőrség, roma dajka és pedellus program, roma védőnői program, nyári gyermekfelügyelet- korrepetálás, mentorálási tevékenységek stb.
- Hosszú távú és fenntartható kezdeményezés lenne, egy olyan agrárprogramot kialakítani, amelyben egyszerre támogatjuk a helyi vállalkozókat, önkormányzatot és intézményeit, lakosokat. A helyzetfeltárás szerint is Püspökladánynak is van egy úgynevezett agráröröksége, amely a környezeti feltételek megléte mellett a helyi agrárkultúra hagyományát, vagy az infrastrukturális adottságokat is magában foglalja. Konkrét tervezési, szervezési folyamattal ki lehetne dolgozni mezőgazdasági alapanyagok előállítását, például a helyi iskolai étkeztetés, szociális intézmények konyháinak stb.

Mindennek megvalósításban véleményünk szerint különböző iskolai végzettséggel rendelkezők széles spektrumát lehetne foglalkoztatni, akár közcélú munka keretében is. Természetesen egy jól átgondolt tervet követően végezni kell egy költség-haszonelemzést, melynél a megtérülés illetve a profit számszakilag évek múlva realizálódhat. A jelenlegi gazdasági környezetben, vagy az egyre szélsőségesebb időjárási feltételekkel számolva számos előrejelzés szerint az élelmiszer-előállítás újból kulcskérdéssé válhat. Első körben ajánlatos lenne egy igényfelmérést végezni a teljes lánc megvalósításhoz: legfontosabb alapanyagok köre (zöldség, gyümölcs stb.), előállításához szükséges terület nagysága, területbiztosítás módja, helyi gazdálkodók bevonása, szükséges munkaerőigény felmérése stb.

7.5. Helyi gazdasági társaságok, KKV-k bevonása mind a foglalkoztatásba, mind a szerszámok biztosításába

Hivatkoznék itt a legutóbbi megbeszélésünkre, miszerint 2010-től egy újabb jogszabályi változtatás történt, annak érdekében, hogy még több RÁT-ra jogosult foglalkoztatása megvalósuljon.

A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény módosításáról szóló 2009. évi CXXXIV. törvény 4. §-ában egy új alcímmel (Rendelkezésre állási támogatásra jogosult személy foglalkoztatásának támogatása) egészítette ki az Ft. III. fejezetét, amellyel a munkaerő-piaci szolgáltatások és foglalkoztatást elősegítő támogatások közé beemelte a RÁT-ra jogosult személyek foglalkoztatásának támogatását. E rendelkezés elsődleges célja az, hogy a jogszabályban meghatározott támogatás nyújtásával a munkaadókat arra ösztönözzék, hogy RÁT-ra jogosult személyeket foglalkoztassanak, így az érintetteket visszavezessék a nyílt munkaerőpiacra.

*16/B. § (1) A gazdasági társaságokról szóló törvény, valamint az egyéni vállalkozásról szóló törvény hatálya alá tartozó munkaadó részére a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvényben (a továbbiakban: Szoc. tv.) meghatározott rendelkezésre állási támogatásra jogosult személy teljes munkaidőben, munkaviszony keretében történő foglalkoztatásához legfeljebb a támogatás megállapításakor hatályos **rendelkezésre állási támogatás összegének megfelelő mértékű támogatás nyújtható, ha a munkaadó***

a) a foglalkoztatást legalább a támogatás folyósításának időtartama alatt vállalja, és

b) a támogatás iránti kérelem benyújtását megelőző tizenkét hónapban meglévő munkavállalója munkaviszonyát a működési körében felmerülő okból rendes felmondással nem szüntette meg, és

c) kötelezettséget vállal arra, hogy a b) pont szerinti munkaviszony megszüntetésére a támogatás folyósításának időtartama alatt sem kerül sor.

(2) Az (1) bekezdésben meghatározott támogatás **legfeljebb egyévi időtartamra nyújtható.** [1991. évi IV. törvény 16/B. § (1)-(2) bekezdések]

A támogatást a munkaügyi központok állapítják meg a munkáltató kérelme alapján. A támogatás iránti kérelmet a rendelkezésre állási támogatásra jogosult személy foglalkoztatásának megkezdését megelőzően kell benyújtani a munkáltató székhelye/telephelye szerint illetékes munkaügyi kirendeltséghez. A döntést követően a munkaügyi központ hatósági szerződést köt a munkáltatóval. A támogatást havonta, utólag folyósítják a munkáltató részére a benyújtott igénylés alapján.

Az ÁFSZ honlapján közzétett kalkuláció szerint, a munkáltatók 1 fő minimálbéren történő foglalkoztatása esetén egy év alatt 580.140,- Ft-ot takaríthatnak meg e támogatásnak köszönhetően. Ha 3 évig foglalkoztatják, a megtakarítható összeg már összesen 1.056.420,- Ft (a foglalkoztatás utolsó két évében a START-Régió kártya által biztosított járulékkedvezmény igénybevételével még 24 hónapig 19.845,- Ft támogatás, összesen 476.280,- Ft vehető igénybe).

Ha a munkavállalót a minimálbér 130 %-os bérköltségén foglalkoztatják, a munkáltató egy év alatt 651.588,- Ft támogatást vehet igénybe. A munkavállaló három éves foglalkoztatása alatt megtakarítható összeg összesen 1.270.764,- Ft (a foglalkoztatás utolsó két évében a START-Régió kártya által biztosított járulékkedvezmény igénybevételével még 24 hónapig 25.799,- Ft támogatás, összesen 619.176,- Ft vehető igénybe).

1. táblázat: a munkáltató éves megtakarítása minimálbéres foglalkoztatás esetén

Költségek (Ft)		Támogatások (Ft)	
Béreköltség	882.000	Rát	342.000
Járulék (27%)	238.140	START-Régió	238.140
Összesen	1.120.140	Összesen	580.140
Éves foglalkoztatási költség		540.000	

2. táblázat: a munkáltató éves megtakarítása a minimálbér 130 %-án

Költségek (Ft)		Támogatások (Ft)	
Béreköltség	1.146.600	Rát	342.000
Járulék (27%)	309.588	START-Régió	309.588
Összesen	1.456.188	Összesen	651.588
Éves foglalkoztatási költség		804.600	

A fentiek alapján megállapítható, hogy a rendelkezésre állási támogatásban részesülők foglalkoztatásának támogatásával valóban megvalósítható a versenyszférában történő elhelyezkedés, ami a munkavállalók élőköltségének csökkentése révén a vállalkozások számára is költségcsökkenést eredményez.

Püspökladány esetében, amit az önkormányzat tehet az elsősorban a széleskörű tájékoztatás. Körlevéltől kezdve számos módon felhívhatja a helyi vállalkozók figyelmét arra, hogy ez a lehetőség létezik. Segítheti őket, akár a bürokratikus akadályok könnyítésében is az esetleges kiválasztásban.

7.6. A közcélú foglalkoztatás kapcsolódása a közbeszerzési lejárással megvalósuló építési beruházásokhoz

Lehetőség van a nagyobb volumenű építési beruházások esetében a nyertes ajánlattevővel kötendő szerződés teljesítését a közbeszerzésről szóló 2003. évi CXXIX. törvény 53. § (7) bekezdésében előírtakkal összhangban szociális feltételekhez köti. Szociális feltételnek minősül jelen esetben a szerződés

jogszabályi (1991. évi IV. törvény 16/B.§) szerinti feltételeknek megfelelő közcélú munkavégzéssel történő teljesítése. Vállalkozó a kivitelezés során a munkaügyi központ által kiközvetített helyi munkanélküliek foglalkoztatását vállalja munkaviszony keretében, úgy, hogy a foglalkoztatott személyekből minimum 10 fő (az 1991. évi IV. törvény 16/A.§ előírásainak megfelelően) közcélú foglalkoztatásban álló személy. A foglalkoztatást a teljes projekt időtartam alatt biztosítani kell betartva a 16/A.§ előírásait. Vállalkozó vállalja, hogy a fenti cél teljesülését munkaszerződésekkel és bérszámfejtés bizonylataival igazolja. Továbbá a fenti cél dokumentálása érdekében a vállalkozó az építési napló vezetése során minden nap bejegyzi az általa illetve az alvállalkozók által foglalkoztatott személyek számát, valamint a közhasznú foglalkoztató által alkalmazott munkavállalók számát, nevét és állandó lakcímét, valamint a ledolgozott munkanapok számát. Amennyiben nem teljesül a fenti cél, a Megbízó jogosult a Vállalkozó díjának csökkentésére. A fenti célban bekövetkező 1 százalékpont elmaradás a nettó vállalkozói díj 2 százalékpontos csökkentését eredményezi. Vállalkozó vállalja, hogy a közbeszerzési eljárás eredményéről szóló tájékoztatást követő 10 napon belül tájékoztatja a regionális munkaügyi központot a beruházás kivitelezéséhez szükséges konkrét munkaerőigényéről a foglalkoztatás helyének, várható kezdetének megjelölésével, az igényelt létszám és a betöltendő munkakörök meghatározásával a vonatkozó szabályok szerint.

8. JAVASLAT A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS ÉS TERVEZÉS SZEREPÉNEK A NÖVELÉSÉRE

8.1. Előzmények

Az ÁROP (Államreform Operatív Program) keretében elkészült a Püspökladány Város Polgármesteri Hivatalának működését elemző (helyzetfelmérő) tanulmány, amely nevesítette azokat a területeket, ahol leginkább szükség van fejlesztésre, szervezeti átalakításra. A javasolt területek közül a megrendelő által kiválasztásra került a címben jelzett terület is, azzal a céllal, hogy készüljön konkrét, részletes szervezetfejlesztési ajánlás ennek a szakmai területnek a továbbfejlesztésére.

A stratégiai gondolkodás a 1960-as években terjedt el a vállalati gyakorlatban, ezt követően pedig az itt kialakult szakmai/módszertani tartalom elfogadottá vált a profit szférán kívüli területeken is. Meg kell említeni a szakmai előzmények között a katonai stratégiai gondolkodást, amelyet egy fogalom névadójaként tisztelt görögök már ie. 400 évvel tudatosan alkalmazták, mint a hadvezetés művészetét (stratégia = hadvezetés művészete).

Nem előzmények nélküli ebből a szempontból az államszervezés/igazgatás, gazdasági tervezés területe sem. Ezek vizsgálatát a különböző szaktudományok elvégezték, ezért ebben a javaslatban „csak” a fogalmi keretek rögzítésére és ezek önkormányzati struktúráján belüli értelmezésére szorítkozunk.

8.2. A javasolt fogalmi rendszer, gondolkodási keret

8.2.1. Fogalmak egységes értelmezése

A stratégiaalkotást lehet statikusan, és lehet egy folyamat részeként is értelmezni.

Az első megközelítésben a szervezet **stratégiája a szervezeti működés vezérfonala, a célokat és az elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg a szervezet helyzetének értékelése és a környezet előrejelzései alapján.**

A stratégiai gondolkodás elterjedésével párhuzamosan megtörténtek azok az elemzések is amelyek azt vizsgálták, hogy van-e és milyen hozadéka ennek a tervezési megközelítésnek. Az eredmények rosszabbak lettek a közgondolkodásban elfoglalt helye szerint vártnál, amelyeknek eredményeként a statikus felfogás helyett

előtérbe került a stratégiai menedzselés. **A stratégiai menedzselés s stratégiaalkotás, a megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épít.**

Ez a szemléletmód a dinamikus jelleget azáltal biztosítja, hogy elfogadja a folyamatos változást, amit a stratégiának is követnie kell, amikor pedig a változás átlép egy küszöbértéket, attól kezdve új stratégiáról beszél.

8.3. A jelenlegi tervezési gyakorlat

Jelenleg az önkormányzatok – így a püspökladányi Önkormányzat is - az önkormányzati törvény előírásainak megfelelően gazdasági programot készítenek, amelyeknek tartalmaznia kell a fejlesztési elképzeléseket, a munkahelyteremtés feltételeinek az elősegítését, a településfejlesztési-és adópolitika célkitűzéseit, az egyes közszolgáltatások biztosítására, javítására vonatkozó megoldásokat, a befektetés támogatási politika és a városüzemeltetési politika célkitűzéseit.

Püspökladány 2007-2010 gazdasági programja a kötelező előírásoknak megfelelő területekre elkészült, de ezen túl foglalkozik számos más, az önkormányzat életében fontosnak ítélt területek és szintek, például a közoktatás, környezetvédelem, kultúra-közművelődés és sport tevékenységgel is.

Ez a program azonban egy politikai dokumentum, amely a jellegénél fogva nem a stratégiai menedzselés szakmai kritériumai szerint épül fel. Ez a szakmai követelmény akkor teljesül, ha a folyamat az alábbi elemeket tartalmazza:

- Stratégiai inputok meghatározása;
- Stratégiai elemzés;
- Stratégiai változatok, képzése;
- Stratégiai változatok értékelése, stratégiai döntés,
- A stratégia megvalósítása
 - akcióterv és ütemezés;
 - az erőforrások biztosítása és elosztása;
 - szervezetalakítás;
 - irányítás és vezetés;
 - a teljesítmény ellenőrzése (visszacsatolás)

Az Önkormányzat gazdasági programjának szerkezete és tartalma, illetve a stratégiaalkotás/menedzselés szakmai szempontjai közötti ellentmondás látszólagos, ugyanis egy politikai dokumentum terjedelme, részletezettsége nem léphet túl egy könnyen átlátható keret/méretet, mert akkor elveszti a mozgósító erejét, vagyis a lényegét. Ezért az a javasolt megoldás, hogy alkosson a Polgármesteri Hivatal stratégiát, mégpedig három szinten.

Úgymint:

- Hivatali stratégia
- Funkcionális stratégiák,
- Szakmai területekre vonatkozó stratégiák

Ezekre a stratégiákra építve, vagy ezek figyelembe vételével készülhet el az Önkormányzat gazdasági programja, amely ajánlásokként/alternatívákként, vagy háttérdokumentumokként kezeli a részletes terveket.

8.4. A stratégiai tervezés új rendszere

8.4.1. A stratégiai gondolkodás/menedzselés indikátorai, értékei és operatív feladatai

- Azokon a szinteken (hivatali, funkcionális, területi), ahol értelmezhető a stratégia, célszerű írott, dokumentált formában a jövőképet, küldetést és célokat meghatározni (stratégiai inputok),
- Indokolt egy módszeres helyzetértékelés elvégzése a szakterület kitettsége/érzékenysége függvényében, de legalább évente. Annak az elvnek az érvényesítése, miszerint ha a változás átlép egy küszöbértéket, akkor új helyzetértékelésre van szükség, akként teljesíthető, hogy minden önállóan értelmezett stratégia meghatározza azokat a mutatókat, amelyeknek a változását és a változás mértékét rendszeresen figyeli és az előre meghatározott eltérésnél akcióba lép.
- A tervezési munka humán kapacitásokat köt le, ezért célszerű ezt a kapacitásigényt számba venni és eldönteni, hogy az adott szervezeti egység a jelenlegi feltételrendszerben alapfeladatként képes-e ellátni ezt a feladatot, vagy indokolt plusz kapacitásokról gondoskodni.

- Kulcsfontosságú kérdés annak eldöntése, hogy a tervezésben milyen személyi kör vegyen részt. Tekintettel arra, hogy a polgármesteri Hivatal rendelkezik ISO 9001-es minőségirányítási rendszerrel és keresi a továbblépés lehetőségét, ennek egyik modellje a TQM szellemiségének megfelelő hármas elv érvényesítése, ami ügyfélközpontúságot, folyamatos javítást és a teljes személyi állomány bevonását jelenti. Leegyszerűsítve, az a jó, ha a tervezésben mindenki részt vesz.
- Milyen legyen a stratégia kommunikációja? A formális stratégia jellemzője, hogy tudatosan kialakított, meghatározott körben közreadott normatív megfogalmazás. Ez a definíció és a TQM elv érvényesítése meghatározza a kommunikációt is. Tekintve, hogy tartalmilag lehetnek átfedések a motiváció, szervezés és a kommunikáció között, pl. a feladatszabás, hatáskör, felelősségi kör megállapításánál, arra kell törekedni, hogy a kommunikációs eszköztár minél gazdagabb legyen.
- A sikeres bevezetés érdekében meg kell határozni a teljesítménymérés, értékelés formáit. Legfontosabb annak rögzítése, hogy minden elkészült stratégiát egy hatáskörrel rendelkező személy, vagy testület fogadjon el, az elkészítésnek legyen határideje, felelőse.
Konkrétan a Hivatal stratégiáját az Önkormányzat, a részstratégiákat pedig az irodavezetők bevonásával, de a jegyző által vezetett „Stratégiai Tanács” minősítse és gondoskodjon arról, hogy ebből előterjesztések, vagy utasítások készüljenek.
- A helyzetértékelés egyik legfontosabb területe a kapcsolatrendszer/ a kapcsolati tőke felmérése. Szükséges a kapcsolati hálónak a tervszerű használata, ami jelenthet információs-és tudásáramlást, források megszerzésének előkészítését és a politikai támogatás elnyerését Ennek első szintje az Önkormányzat és a Hivatal közötti együttműködés szabályozása, annak eldöntése, hogy mikor van szükség a szakmaiság előtérbe állítására és mikor a politikai szempontok priorálására.
A külső kapcsolatrendszer felmérése, a lefedettség és a teljesség leltárszerű számbavétele után kijelölhetőek azok a területek, ahol a kapcsolatot építeni kell és azok is, ahol „csak” ápolni. Ennek szervezett formát is lehetne adni azzal, hogy a Polgármesteri Hivatal megszervezi és kezdeményezi benchmarking klubok megalakítását. Ezek szakmai alapon működnek, a

jelenlegi kapcsolatrendszert formalizálják és jó esetben az önkormányzati szövetségek munkacsoportjai lehetnek.

- Az induláskor fel kell mérni, hogy rendelkezik-e a Hivatal azzal a szakmai tudással, ami szükséges a stratégiai tervezéshez. Vélhetően az indulásnál szükség lesz egy képzésre (erre az ÁROP programon belül van is lehetőség). A kompetencia kialakítását követően pedig gondoskodni kell a „kihívásokról”, tehát feladatot kell adni, személyre, szervezetre lebontva.

Összegzésként leszögezhető, hogy hasonlóan bármilyen más feladathoz itt is gondoskodni kell motivációról, a feltételek biztosításáról, teljesítménymérésről/értékelésről, illetve a legfontosabb elvről, a teljesítő bevonásáról, részvételéről.

8.4.2. Tervezési szintek és területek

8.4.2.1. Önkormányzati szint (gazdasági program - ciklus-terv)

A gazdasági program összeállítása önkormányzati feladat. A politikai dokumentum jellege miatt ehhez minden más szint javaslatokat, ajánlásokat fogalmaz meg. Ez akkor válik hatékonyá, ha az a következő eljárásrend szerint történik.

- Nevesíteni kell a program összeállításáért felelős szervezeti egységet/személyt.
- A program felelőse meghatározza Püspökladány város jövőképét, küldetését, majd összeállítja azt a célrendszert, amely mentén a szakmai együttműködés értelmezhető.

Nyilatkozatot tesz a környezeti és társadalmi felelősség terén vállalt értékrendjéről. ennek keretében meghatározza a célokkal szembeni követelményeket, mely szerint

- a stratégia cél konkrét területre vonatkozzon,
- legyen egyszerű és világos megfogalmazású
- az eredményre vonatkozzon, ne a cselekedetre,
- legyen mérhető,
- tartozzon hozzá határidő és felelős személy,
- jelentsen kihívást, de reálisan elérhető legyen,

- legyen elfogadható a végrehajtók számára,
- A program felelőse kialakítja a gazdasági program struktúráját (fejezeteit), amit közread és kezdeményezi az együttműködést konkrétan szervezet/személy, feladat bontásban és a módosításokhoz javaslatokat kér. Ezt nevezhetjük felülről kezdeményezett együttműködésnek, ami nem zárja ki, hogy ennek a fordítottja is működjön, nevezetesen ha valakinek véleménye, hozzáadható értéke, következtetése van a dokumentum jobbá tételéhez, az ezt megtehesse.
- Társadalmasítás különböző munkafázisokban. A program felelőse a végleges közgyűlési előterjesztés előtt a szükséges gyakorisággal megvitatja a dokumentumot a Polgármesteri Hivatal dolgozóival is. Ettől a szakmai színvonal javulása várható és mellette olyan mentális hozadékok, amelyek erősítik az együttműködést és a csapatszellemet.

8.4.2.2. Polgármesteri Hivatal stratégiája

- Ezen a szinten is meg kell határozni a stratégiai inputokat (jövőkép, küldetés, fókuszterületek, célok, társadalmi felelősség).
- Ki kell alakítani a tervezési szinteket, el kell határolni és nevesíteni kell a szakmai területeket.

A javasolt szintek:

- hivatali szint,
- funkcionális stratégiák,
- tevékenységi területek stratégiái.

A Polgármesteri Hivatal szintjén a stratégia tartalma

- Az apparátus működési feltételeinek biztosítása, beleértve az épület infrastruktúrát, informatikai támogatást.
- A működés szabályozását (szervezeti struktúra, SZMSZ, változások kezelése, folyamatos javítás).
- A külső elvárásoknak való megfelelés, a kihívások számbavétele, felkészülés (terv szinten) a változások bevezetésére.

- Az önkormányzati fenntartású és működtetésű intézményhálózattal való szakmai kommunikáció.
- A politika szinttel történő együttműködés fejlesztése.

Funkcionális stratégiák (egy szervezeti egységhez rendelhető)

- Emberi Erőforrás Menedzselésének stratégiája,
- Közfoglalkoztatási stratégia,
- Kommunikációs stratégia,
- Demográfiai helyzet változását kezelő stratégia,
- Pályázati stratégia
- Kisebbségi stratégia,

Önállóan értelmezhető tevékenységi területek stratégiái

- Kistérségi stratégia,
- Gazdaságfejlesztési és gazdaságösztönzési stratégia,
- Kulturális stratégia (szórakozás, nevelés),
- Sport stratégia,
- Településbiztonsági stratégia,
- Egészségügyi stratégia,
- Városmarketing,
- Oktatási stratégia,
- Szociális szolgáltatások stratégiája,

A fenti felsorolásban beazonosított területek egy közös munka eredményei. A felsorolás hossza jelzi a Polgármesteri Hivatal vezetőinek elkötelezettségét és a feladatok összetettségét.

Tekintve, hogy ebbe a munkába a munkatársak bevonása széles körben fog megtörténni és ilyen területen kevés a meglévő szakmai tapasztalat indokoltnak tartjuk, hogy egy tréning során felkészítést kapjanak.

Püspökladány, 2010. március 31.