

# BUDAPEST FŐVÁROS II. KERÜLETI ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI HIVATALA ÁROP

Szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása (WP7)  
**Drégelyi Zoltán, 2010.03.30.**

**TAYLOR & NASH**  
OPTIMIZATION CONSULTING

## **SZERVEZETFEJLESZTÉS GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA**

ÁROP 3.A.1 pályázat – szervezetfejlesztés

**TARTALOMJEGYZÉK**

<b>1.</b>	<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>A KÉPZÉS LEBONYOLÍTÁSA .....</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>A KÉPZÉS TEMATIKÁJA.....</b>	<b>5</b>

# Szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása

---

*Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala Szervezetfejlesztés – Szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása*

## 1. Bevezetés

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzata ÁROP 3.A.1 pályázata keretében végrehajtandó szervezetfejlesztés kapcsán elkészítésre került a szervezeti struktúra jellemzése, amelyből meghatározásra kerültek a szervezetfejlesztés stratégiai céljai, felülvizsgálatra került a költségvetés tervezés gyakorlata, megtörtént a teljesítménymenedzsment és a kommunikációs folyamatok kidolgozása, illetve ismertetésre került az optimalizált működési modell.

Ezen szervezetfejlesztési dokumentumok olyan mértékű változási igényt tártak fel az Önkormányzat működése kapcsán, amely szükségessé tette, hogy az átalakított folyamatok bemutatása, illetve ügyfél- és konfliktuskezelés érdekében gyakorlati képzés kerüljön megtartásra.

## 2. Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum tárgya a Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat által elnyert ÁROP 3.A.1 – „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép- magyarországi régióban” című pályázat II. ütemének keretében a szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása képzések megtartása révén (WP7/1.). A III. ütem keretében a szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása (WP7/2.) - a képzéseket követően - feljegyzéseket fog tartalmazni a gyakorlati megvalósításról és változásokról.

A szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítására a Helyzetelemzést – Szervezeti struktúra jellemzését – és a Koncepcionális tervet – Stratégiai célok meghatározását – követően részterületenként megalkotásra kerülő fejlesztésekre vonatkozó dokumentumok alapulvételével kerül sor.

## 3. A képzés lebonyolítása

Az ÁROP 3.A.1 pályázat kapcsán az alábbi két képzés kerül lebonyolításra:

- Átalakított folyamatokhoz kapcsolódó képzés (2 nap)
- Ügyfélkezelési és konfliktuskezelési tréning (5X2 nap)

A képzésen történő részvétel kötelező, onnan eltávozni nem lehet. A képzésen részvétel igazolása jelenléti ív vezetésével és fotódokumentáció készítésével történik.

Az átalakított folyamatokhoz kapcsolódó vezetői képzés jelenléti íve jelen dokumentum 1. számú mellékletét képezi.

Az átalakított folyamatokhoz kapcsolódó ügyfélszolgálati jellegű képzés jelenléti íve jelen dokumentum 2. számú mellékletét képezi.

Az átalakított folyamatokhoz kapcsolódó pénzügyi ügyintézők részére megtartandó képzés jelenléti íve jelen dokumentum 3. számú mellékletét képezi.

Az ügyfélkezelési és konfliktuskezelési tréning jelenléti íve jelen dokumentum 4. számú mellékletét képezi.

- Az átalakított folyamatokhoz kapcsolódó képzés keretében a résztvevők mélységében megismerik jelen szervezetfejlesztés kapcsán készült dokumentációs anyagokat, és azok konkrét fejlesztési javaslatait.

Külön képzés kerül megszervezésre a szervezeti egységek vezetőinek – irodavezetők, irodavezető-helyettesek, csoportvezetők számára –, amelynek célja a szervezetfejlesztés során bemutatott új organogram és vezetési struktúra ismertetése.

Az ügyintézők számára megtartott képzéseken az ügyintézési folyamatok átalakítása, az ügyfélszolgálati tevékenységek színvonalának növelése érdekében végrehajtandó fejlesztések kapnak hangsúlyos szerepet. A pénzügyi feladatokat ellátó ügyintézők képzése során a költségvetés tervezés felülvizsgálata, a kötelezettségvállalási és belső kontrollrendszerrel kapcsolatos változások bemutatására helyeződik a hangsúly.

Fentiekre tekintettel az átalakított folyamatok ismertetése érdekében az alábbi három típusú képzés megtartására kerül sor:

- Vezetői képzés, amelyen a Hivatal szervezetét és vezetési struktúráját érintő átalakított folyamatok bemutatása áll a képzés középpontjában.
- Ügyfélszolgálati jellegű képzés, ahol az átalakított ügyintézési folyamatokra helyeződik a hangsúly.
- Pénzügyi ügyintézők képzése, amely során a költségvetéssel, kötelezettségvállalással és belső kontrollrendszerrel kapcsolatos átalakított folyamatok bemutatása a képzés lényege.

Az átalakított folyamatokhoz kapcsolódó képzés két napos, amelyen az első nap mindhárom képzési típus esetében a szervezetfejlesztés általános bemutatása és a fejlesztési javaslatok ismertetésére kerül sor, a második

napon pedig a fenti speciális részterületek megtárgyalására kerül sor elkülönítetten mindhárom képzési típus esetében.

- Az ügyfélkezelési és konfliktuskezelési tréning megtartása elengedhetetlen annak érdekében, hogy az ügyintézés színvonala emelkedjen, az ügyféli elégedettség növekedjen.

A front office tevékenységet ellátó ügyintézők esetében fokozottan nagy szerepe van ezen képzésnek, hiszen az Ő munkaidejüket teljes mértékben az ügyfelekkel való kommunikáció és kapcsolattartás teszi ki. Éppen ezért a képzés során szituációs játékok, helyzetgyakorlatok megtartására kerül sor, annak érdekében, hogy a képzésen elsajátítottak a gyakorlatban, a mindennapos ügyintézés során is felhasználhatóak legyenek.

#### **4. A képzés tematikája**

- Szervezeti struktúra jellemzése – Helyzetelemzés – (WP1)
  - Az adatgyűjtés tanulságainak ismertetése: A Helyzetelemzés során készült adatgyűjtésből levont szervezeti következtetések vázolója.
  - A szervezet öt legfőbb hibájának feltárása: Az adatgyűjtésből levont következtetések révén a szervezet egészére vonatkozó hibák ismertetése.
  - Szűk keresztmetszetek ismertetése: A köztisztviselők által az adatszolgáltatás során megadott feladatokból és az egyes feladatokhoz rendelt munkaidőből feltárt szűk keresztmetszetek vázolója.
  - Az inhomogén terhelési pontok és döntési pontok bemutatása: Az egyes szervezeti egységeknél feltárt inhomogén terhelési pontok vázolója és a szervezet döntési pontjainak meghatározása.
- A stratégiai célok meghatározása – Konceptcionális terv – (WP2)
  - A döntési mechanizmus korszerűsítése érdekében végrehajtandó szervezetfejlesztési módszertan összefoglalása az alábbi paraméterek szerint:
    - Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
    - A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;

- Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
  - Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
  - A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
  - A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
  - Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe;
  - A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
  - Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
  - A projekt szemlélet megerősítése.
- o A partnerség erősítése érdekében megvalósítandó fejlesztési irányok bemutatása: A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatása érdekében bevezetendő szervezeti megoldások, illetve a civil és vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok ismertetése.
  - o A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítási lehetőségeinek ismertetése az alábbi fő szempontok alapján:
    - Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;
    - Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;
    - Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között;
    - A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata;
    - Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása;
    - Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása;
    - Törzsadatbázisra vonatkozó koncepció készítése.
- A költségvetés tervezés felülvizsgálata (WP3)
    - o A költségvetés tervezés kapcsán bekövetkező jogszabályváltozások rövid összegzése az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. tv. és az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009.(XII.19.) Korm. rendelet alapján.
    - o A költségvetési koncepció készítésével kapcsolatos fejlesztések bemutatása: A költségvetési koncepció és a gazdasági munkaprogram közötti átjárhatóság biztosítási lehetőségeinek vázolása.

- A költségvetés tervezéssel és elfogadással kapcsolatos változási igények ismertetése: Az új költségvetés tervezési és elfogadási technika bemutatása.
- Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása (WP4)
  - A teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatok és mutatószámok alkalmazási lehetőségeinek feltárása: A teljesítménymérés alkalmazási lehetőségének ismertetése.
  - A teljesítménymérést szolgáló eszközök bemutatása: A jelenleg alkalmazott eszközök teljesítménymérési célú felhasználási lehetőségeinek megismertetése a képzésen jelen lévőkkel, illetve az új teljesítménymérési eszközök bevezetési lehetőségének vázolása.
  - A kompetencia mátrix ismertetése és alkalmazási lehetőségeinek feltárása: A kompetencia mátrix lényegének megismertetése a köztisztviselőkkel és a szervezetben történő felhasználás lehetőségeinek feltárása.
  - A Hivatal új szervezeti ábrájának vázolása és a jelenlegi szervezeti struktúrától történő eltérések részletes ismertetése: Az új organogramm tételes ismertetése, a változási igények középpontba helyezésével.
  - Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítási lehetőségeinek vázolása: A jelenlegi ügyfélszolgálati gyakorlat bemutatása és a változási igények feltárása.
  - A projektirányítási módszertan bemutatása és annak önkormányzati bevezetési lehetőségeinek feltárása: A PRINCE-féle projektirányítási módszertan önkormányzati gyakorlatba történő átültetési lehetőségeinek ismertetése.
- Kommunikációs folyamatok kidolgozása (WP5)
  - A kommunikációs fejlesztési lehetőségek ismertetése: A szervezeten belüli kommunikációs gyakorlat, a honlap és a helyi sajtó útján történő kapcsolattartás rendszerének fejlesztési javaslatai, a döntések információigényének kiszolgálási terve, az információ rendelkezésre állási terv és a kommunikációs terv elkészítésével kapcsolatos javaslatok vázolása.
  - A lakosság naprakész tájékoztatásának és a civil, illetve vállalkozói szféra kommunikációba történő bevonásának lehetőségei: A partnerség erősítése érdekében folytatandó kommunikációs gyakorlat bemutatása.
  - A Közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítési rendjét rögzítő új szabályzat megismertetése a köztisztviselőkkel: Az új szabályzat részletes magyarázata.

- Az új Közzétételi szabályzat rendelkezéseinek részletes kommentárja: A szabályzat rendelkezéseinek áttekintése a köztisztviselőkkel.
  - A projekt kommunikációs szabályzat módosítási lehetőségeinek bemutatása: A projekt szemlélet megerősítése érdekében folytatandó kommunikáció vázolója.
- Optimalizált működési modell kidolgozása (WP6)
- A szervezeti struktúra megvalósítási tervének bemutatása: A szervezeti struktúra változási igényeinek és a szervezeti struktúra változás eredményének bemutatása.
  - A költségvetési gazdálkodás megvalósítási tervének ismertetése: A költségvetési gazdálkodásban végrehajtandó változások feltárása, és a költségvetési gazdálkodásban bekövetkező változások eredményének vázolója.
  - Az új kötelezettségvállalási rendet rögzítő szabályzat részletes kommentárja: Az Önkormányzat kötelezettség-vállalásainak, és azok utalványozásának, a kötelezettségvállalások és utalványozások ellenjegyzésének, érvényesítésének rendjét az I-3/4/2007. Polgármesteri és Jegyzői együttes intézkedés módosításának ismertetése.
  - A belső kontrollrendszerre vonatkozó szabályzat módosítási lehetőségeinek vázolója: Az Önkormányzat belső kontrollrendszerét szabályozó az I-40/16/2009. jegyzői intézkedés módosítási javaslatainak megismertetése a köztisztviselőkkel.