

Szervezeti kapacitás- kihasználtság elemzés és konceptió

12. számú fejlesztési részterület

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0029 projekthez


Verziószám: 3.0 verzió

Budapest, 2014. szeptember 30.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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

Tartalom

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ..... | 3 |
| 1. A FELÜLVIZSGÁLT TERÜLETEK KIVÁLASZTÁSA | 3 |
| 2. VIZSGÁLATI MÓDSZEREK | 5 |
| 1. Dokumentum-elemzés | 5 |
| 2. Megkérdezéses – kérdőíves – vizsgálatok | 5 |
| 3. A FELMÉRÉSEK EREDMÉNYEI | 6 |
| 3.1. A munkaköri feladatokra és az egyéb, a munkakörre vonatkozó adatokra vonatkozó kérdőíves megkérdezések eredményei | 6 |
| 3.2. A kompetencia-szintre vonatkozó felmérések eredményei..... | 8 |
| 3.3. A munkaidő-fényképezések tapasztalatai | 9 |
| 3.3.1. Rendelkezésre álló munkaidő kihasználtsága | 10 |
| 3.3.2. Az egyes munkakörök tevékenységeinek összetétele..... | 12 |
| 3.4. A felmérés tapasztalatainak összegzése, a tapasztalatok alapján megfogalmazott javaslatok | 14 |
| 4. HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIAI KONCEPCIÓ ÉS HUMÁNERŐFORRÁS-KAPACITÁS | |
| GAZDÁLKODÁSI TERV | 16 |
| 4.1. Elméleti alapvetés: a humán erőforrás stratégia és politika..... | 17 |
| 4.2. A személyügyi tervezés időtávjai..... | 17 |
| 4.3. A személyügyi terv összetevői..... | 18 |
| 4.4. A Hivatal munkaerő-terve | 19 |
| 4.5. A Hivatal bér- és kereseti terve | 20 |
| 4.6. Humán erőforrás fejlesztési terv | 20 |
| 4.7. Szociális terv | 21 |
| MELLÉKLETEK | 22 |
| Vizsgálati módszertan a munkakör-elemzésekhez..... | 23 |
| 1. Munkanap-fényképezés (beosztotti kérdőív)..... | 24 |
| A kérdőív célja | 24 |
| Az egyes adatmezők értelmezése | 24 |
| 2. Adatszolgáltatás a végzett feladatokról és egyéb, a munkakörrel kapcsolatos adatokról | 26 |
| A kérdőív célja | 26 |
| Az egyes adatmezők értelmezése | 26 |
| 3. Munkanap-fényképezés (vezetői kérdőív) | 28 |
| A kérdőív célja | 28 |
| Az egyes adatmezők értelmezése | 28 |
| 4. Kompetencia-felmérés | 30 |
| A kérdőív célja | 30 |
| Az egyes adatmezők értelmezése | 30 |
| Értékelési szempontok | 30 |
| 5. Szervezeti egységre vonatkozó adatszolgáltatás | 31 |
| A kérdőív célja | 31 |
| Az egyes adatmezők értelmezése | 31 |
| M/1. számú melléklet..... | 32 |
| M/2. számú melléklet..... | 34 |
| M/3. számú melléklet..... | 37 |
| M/4. számú melléklet..... | 39 |
| M/5. számú melléklet..... | 40 |

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen dokumentum célja az emberi erőforrások jelenlegi kihasználtságának, szervezeten belüli megosztásának, kompetencia-szintjének feltérképezése, a szervezeti egység SZMSZ-beli, illetve az ott dolgozók munkaköri leírásban rögzített, illetve az egyes munkakörökhöz tartozó tényleges feladatok összhangjának felülvizsgálata, illetve a tapasztalatok alapján javaslattevés a jövőbeli hatékonyabb kapacitáskihasználás, kompetencia-növelésre, ezzel együtt a szervezeti hatékonyság fokozására. Semmiképpen nem cél – és ezt elsősorban a beosztottakban kell tudatosítani – a létszámcsökkentés vagy a leépítés, amire a felmérés törekszik, az az, hogy a hivatal valamennyi munkatársa egyenletes leterheltség mellett egyenlő mennyiségű munkát végezzen megfelelően dokumentált munkaköri leírások alapján.

1. A FELÜLVIZSGÁLT TERÜLETEK KIVÁLASZTÁSA

Előzetesen szükséges rögzíteni azt, hogy a felmérés időszaka két okból is szerencsétlenül alakult:

- egyrészt abból a szempontból, hogy azt az augusztusi szabadságolási időszakban lehetett megvalósítani, illetve
- a felmérési időszakban már megkezdődtek a 2014. évi önkormányzati választások előkészületei, melyek a Hivatal több szervezeti egységére olyan nem rendszeres többletfeladatot róttak, melyek a szokásos feladatellátásukat lényegesen megváltoztatták.

Mindezekre tekintettel az előzetes egyeztetések alapján a vizsgálatba a Hivatal alábbi területei kerültek bevonásra (összesen 51 fő munkatársat érintően):

Aljegyző (1 fő)

Polgármesteri Kabinet (9 fő)

A Városgazdálkodási Ágazat

- Városgazdálkodási Irodája (10 fő)
- Adóügyi Irodája (15 fő)

A Jegyzői Kabinet

- Titkársága (1 fő)
- Jogi és Közbeszerzési Csoportja (3 fő)
- Humánpolitikai Csoportja (2 fő)
- Pályázati Csoportja (2 fő)
- Belső Ellenőrzése (1 fő)

Az Intézményfelügyeleti Ágazat

- Köznevelési Referens (3 fő)
- Szociális és Egészségügyi Referens (4 fő)

2. VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

Az önkormányzati hivatalok kapacitásának mérésére vonatkozó központilag kidolgozott, illetve kötelezően alkalmazandó módszertan nincs. Jelen felmérés keretei között a következő módszerek együttes alkalmazására került sor a lehető legnagyobb hatékonyság érdekében:

1. Dokumentum-elemzés

A dokumentum-elemzés keretében vizsgálatra kerültek a Hivatal szervezeti dokumentumai, illetve az ott foglalkoztatott munkatársak munkaköri leírásai abból a szempontból, hogy a munkaköri feladatok a hatályos SZMSZ-szel összhangban vannak-e.

Ugyancsak dokumentum elemzés kapcsán kerül sor annak vizsgálatára, hogy a munkaköri leírások tartalmazznak-e a munkakörre vonatkozó minden olyan fontos és lényeges információt, mely alapján a tisztviselő meg tudja határozni tevékenysége szükséges és elégséges terjedelmét, felelősségi körét, kapcsolattartási jogosultságait, elvárt és fejlesztendő kompetenciáit.

2. Megkérdezéses – kérdőíves – vizsgálatok

A megkérdezéses vizsgálatokat – a megkérdezendők számosságára tekintettel – kérdőíves formában volt célszerű elvégezni.

A vizsgálatok mind a vezetők, mind a beosztottak vonatkozásában két fő területre fókuszáltak:

- mennyire van a megkérdezett tisztában saját tevékenységével, szervezeten belüli pozíciójával, kapcsolataival;
- mennyire tudja feladatai ellátására beosztani munkaidejét, illetve milyen arányban oszlanak meg egyes munkaköri feladatai;

Vezetők esetében további kérdés volt az, hogy beosztottaik kompetenciáját egy 1-5-ig terjedő skálán értékeljék, illetve adjanak egy rövid ismertetést a felmérési időszak alatt szervezeti egységük létszámát, főbb SZMSZ-ben írt – esetlegesen nem írt – feladatait.

A kérdőívek, az azokhoz készült magyarázatokkal és útmutatókkal a mellékletben megtalálhatóak.

3. A FELMÉRÉSEK EREDMÉNYEI

3.1. A munkaköri feladatokra és az egyéb, a munkakörre vonatkozó adatokra vonatkozó kérdőíves megkérdezések eredményei

a) A munka elsődleges céljára, a munkakör jelentőségére vonatkozó kérdés

Valamennyi megkérdezett meg tudta határozni saját munkakörét, az általa végzett munka célját és annak jelentőségét a szervezet szempontjából.

b) A felügyelt vagy irányított munkakörök felsorolására, illetve a felügyeleti tevékenység lényegére vonatkozó kérdés

A megkérdezett vezetők mindegyike meg tudta határozni az általa irányított területet, illetve munkaköröket, illetve meg tudta határozni a felügyelet lényegét. A beosztottak 90%-a helyesen nem jelölt meg illet, egy esetben – helyesen – az ügyintéző a vezető helyettesítése esetén ellátandó feladatként jelölte meg a kérdésben szereplő területeket. Két munkatárs tévesen értelmezte a felügyelt, illetve irányított munkakör fogalmát, és ott a saját munkakörüket és az ahhoz tartozó tevékenységet tüntették fel.

c) Felügyeletre, irányításra, beszámolásra, jóváhagyásra, feladatkiosztásra vonatkozó kérdés

Valamennyi megkérdezett tisztában van az őt felügyelni, beszámoltatni, számára feladatot kiadni vagy annak teljesítését elfogadni jogosult vezető kitételével.

e) Az ellenőrzés milyenségére és gyakoriságára vonatkozó kérdés

Két munkatárs nem tudott számot adni, hogy munkáját ki és milyen formában ellenőrzi, a többi megkérdezett erről helyesen nyilatkozott.

f) Szervezeti kapcsolatok, együttműködés, konfliktusok

Az adott válaszokat a válaszadó által végzett tevékenységgel összevetve szervezeti kapcsolatait mindenki pontosan és részletesen ismeri és azt a válaszadás során ismertette is. Valamennyi válaszadó kifejezetten jó szervezeten belüli együttműködésről számol be, konfliktusokról, egyéb nehézségekről nem tesznek említést.

g) Főbb tevékenységek bemutatása

Főbb tevékenységeit minden megkérdezett be tudta mutatni. A leírtak a munkaköri leírásban foglaltakkal túlnyomórészt összhangban voltak, bár esetenként kevésbé voltak részletezettek.

h) Munkakörhöz tartozó képzettség, tapasztalatszerzés, betanulás

Vezető beosztásokhoz minden esetben felsőfokú szakirányú végzettség társul, a válaszadók a betanulás és tapasztalatszerzés idejét legalább 1 évben határozták meg (természetesen ebbe a szükséges iskolai végzettség megszerzése nem számít bele).

Ügyintézői munkakörökben változatos képet mutatnak a végzettségek és a betanulás és tapasztalatszerzés ideje is, ez utóbbiak kapcsán átlagosan 6 hónapot jelölnek meg a válaszadók, de a szélső értékek között megjelenik a 3 hónap és az egy év is.

i) A munkaköri leírásában az adott munkájával vagy annak körülményeivel kapcsolatban nem szereplő körülmények (munkafeltételek, munkaidő, utazások, fizikai követelmények, stb.)

Meglepő módon erre a kérdésre csupán két megkérdezett adott érdemi választ, a többiek vagy nem nyilatkoztak, vagy munkaköri leírásukat minden lényeges körülményre kiterjedőnek és kellően részletesnek ítélték. Az egyik észrevételt tevő javasolta, hogy esetében a jó kommunikációs készség, a jó stressztűrő és konfliktuskezelő képesség és a monotonia tűrése olyan lényeges kompetencia elemek, melyeket a munkaköri leírásban célszerű lenne szerepeltetni. A másik – frissen belépett munkatárs - javaslata az ellenőrzésekkel és jelentési kötelezettségekkel kapcsolatos határidők, a közvetlen felettes és helyettese, valamint a szakmai vezetés megjelölését és a munkaidő a munkaköri leírásban történő meghatározását hiányolta.

Megjegyzés: Vélhetően a munkatársban később tudatosul, hogy munkahelyi felettese egyben szakmai vezetője is, illetve az is, hogy az irányadó munkaidő és munkarend a hivatal SZMSZ-ében megtalálható, munkaköri leírása pedig-e szabályzatra visszautal. Kicsit előreszaladva a későbbiekben tárgyalandó humán stratégiát, az ilyen esetekre célszerű az új belépők részére olyan önállóan elsajátítható anyagokat készíteni – és használatát visszaellenőrizni – amely az ehhez hasonló átmeneti tévedéseket is kizárja.

j) A napi, heti, havi rendszerességű feladatok áttekintése, ezek megoszlási aránya

A vizsgált területek egyikénél sem érhető tetten olyan feladat, mely ne illeszkedne az adott szervezeti egység SZMSZ szerinti feladatkörébe, illetve ne szerepelne az adott tevékenységet végző munkaköri leírásában, tehát összhang van a szervezeti egység SZMSZ-ben írt feladatai, az ott dolgozó munkatársak munkaköri leírásai, illetve a ténylegesen ellátott feladatok között.

E helyütt szükséges utalni a munkanap-fényképezések során szerzett azon tapasztalatra, miszerint számos érdemi ügyintézői munkakörben 10-15 percenként váltás van a munkafolyamatban és másik feladatba kezdenek a munkatársak, majd visszatérnek a korábban már megkezdett feladathoz. Ez a munkavégzés azért nem szerencsés, mert a tapasztalatok szerint rontja az egyes tevékenységek hatásfokát az, hogy az agyműködésnek mindig új és új folyamatra kell átállnia. Van olyan munkakör, ahol ez nem valósítható meg másként, de ez a tapasztalat nem ilyen munkakörrel kapcsolatos, illetve ugyanazon munkakörben dolgozó más kollégák tudják munkájukat úgy szervezni, hogy hosszabb, összefüggő munkafolyamataik legyenek. A HR szervezeti egységnek alkalmas időszakban célszerű lehet a szakterületi vezetőkkel felmérni ezeket a munkatársakat és számukra módszertani képzéssel segíteni saját munkájuk jobb megszervezésében.

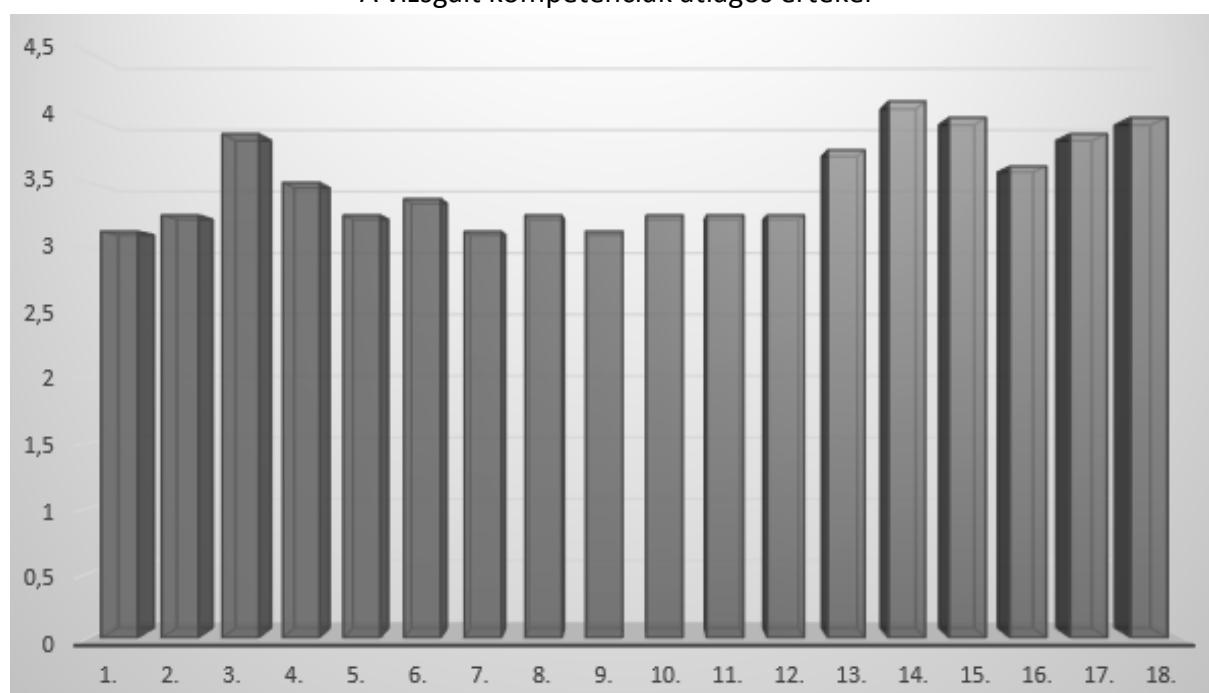
3.2. A kompetencia-szintre vonatkozó felmérések eredményei

A kompetencia-szintre vonatkozó felmérés arra keresi a választ, hogy az egyes munkakörökben foglalkoztatott munkatársak mennyire képesek hivatali feladataik minőségi és szolgáltató jellegű ellátására.

A vizsgálat során az alábbi táblázatban összegzett, a hivatali működés során leginkább érintett 18 kritérium került összegyűjtésre, melyet a vezetők beosztottaik vonatkozásában 1-5-ig terjedő értékekkel értékelték, ahol az 1 az alkalmatlan, az 5 a kiváló értéket takarja.

| | | |
|------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1. Általános közigazgatási és jogi ismeretek | 7. Fogalmazási képesség | 13. Alkalmazkodási készség |
| 2. A szervezetre vonatkozó általános ismeretek | 8. Tárgyalóképesség | 14. Kollegialitás |
| 3. Munkakörhöz kapcsolódó ismeretek | 9. Kreativitás | 15. Precizitás |
| 4. Felfogóképesség | 10. Szervezőkészség | 16. Időbeosztás |
| 5. Lényeglátás | 11. Kezdeményezőkészség | 17. Terhelhetőség |
| 6. Emlékezőtehetség | 12. Döntési készség | 18. Gyorsaság |

A vizsgált kompetenciák átlagos értékei



1. ábra

A felmérés eredményével kapcsolatban elmondható, hogy valamennyi mért érték vonatkozásában átlagosan felüli eredmény született, mindez azt jelenti, hogy a Hivatal képes feladatainak magas színvonalú és hatékony ellátására.

Mindamellett nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy az ügyfelek, illetve a partnerek irányába történő szolgáltató jelleg növelése érdekében szükség van egyes kompetenciák erősítésére, fejlesztésére.

Az egyes szakterületek közötti feladat-elkülönülésből következik, hogy nem minden területen azonos kompetenciáknak kell erőseknek lenni, tehát nem mindenütt ugyanazokat a készségeket kell fejleszteni. Előfordulhat továbbá az is, hogy nem minden szükségesnek látszó kompetencia vonatkozásában történt felmérés, mert például a stressztűrő képesség, mint az ügyfélkapcsolati feladatokat ellátó munkatársak egyik nagyon lényeges készsége, nem képezte vizsgálat tárgyát.

A leírtakból következően lényeges lehet valamennyi munkakör esetében meghatározni a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat úgy, hogy azok már az új belépő kiválasztásakor rendelkezésre álljanak, illetve későbbi – akár intézményesített formában, akár önállóan történő fejlesztése, de legalább fenntartása a munkatársakon számon kérhető legyen. Nem mindegy például, hogy egy fokozott monotónia tűrést igénylő iktatói-ügyiratkezelői feladatkört egy ténylegesen ilyen kompetenciával rendelkező munkatárs látja-e el, vagy az egyhangúságot hosszútávon tolerálni képtelen munkatárs, aki az ebből fakadó stresszt pl. húszpercenkénti dohányzással fogja levezetni, ezzel csökkentve a munka hatékonyságát. Ezt sem belsőleg szabályozni, sem az adott munkatársat alkalmatlannak nyilvánítani nem lehet, továbbá a dohányzásra, szenvedélybetegsége bármilyen módon utalást tenni nyílt diszkrimináció.

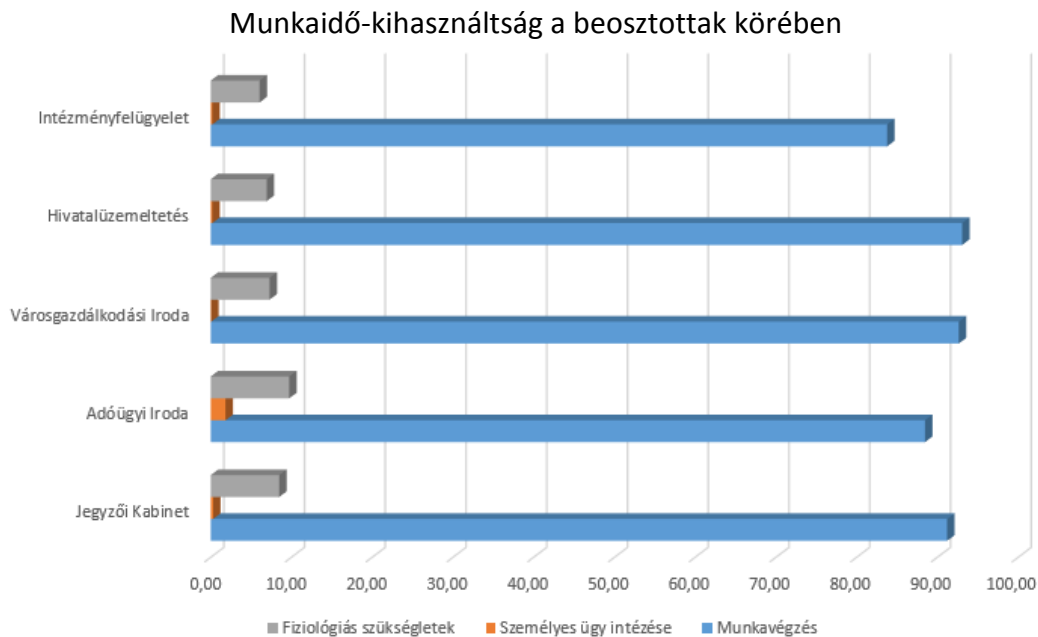
A munkaköri leírásba beépített szükséges és fenntartandó kompetenciák közötti szerepeltetés olyan eszköz lehet a munkáltató kezében, mellyel törvényesen tudja alkalmazottai egyes - másként számon nem kérhető - viselkedését kontrollálni, befolyásolni. (Pl.: egységnyi idő alatt lekezelt ügyirat mennyisége, napi-, heti-, vagy havi normaidők szabása, megengedett maximális pihenők száma, nagy monotóniatűrés mint a feladat elvégzésének minimumfeltétele)

3.3. A munkaidő-fényképezések tapasztalatai

A munkaidő-fényképezés komplex vizsgálati módszer, melyet helyesen alkalmazva - a valóságnak megfelelő adatokkal folyamatosan kitöltve – alkalmas arra, hogy kimutassa egy-egy személy, illetve szervezeti egység egyénenkénti, illetve átlagos leterheltségét, feladatainak megoszlását, a rendelkezésre álló kapacitások kihasználtságát. A felmérés módszertanát a melléklet tartalmazza részletesen. A részletesebb elemzést megelőzően szükséges visszautalni az 1. pont első mondataira, és ismételten jelezni, hogy a felmérés időpontja a szabadságolási időszak és a választási előkészületek, mint a feleken kívül álló körülmények miatt nem volt optimális, így annak eredményeit kellő fenntartással kell kezelni és megállapításait egy „átlagos külső befolyásoltságú” időszakban – például 2015. tavaszán – egy kontroll felméréssel ellenőrizni és pontosítani szükséges.

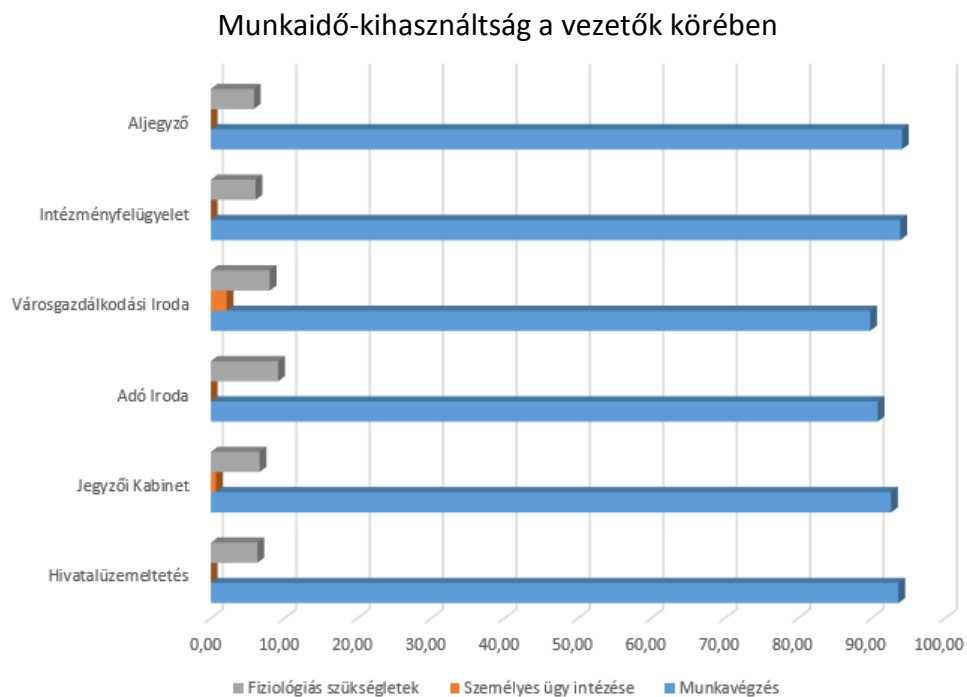
3.3.1. Rendelkezésre álló munkaidő kihasználtsága

A felmérés keretében elsődlegesen érdemes bemutatni azt, hogy az egyes területeken mekkora a tényleges munkaidő-kihasználtság.



2. ábra

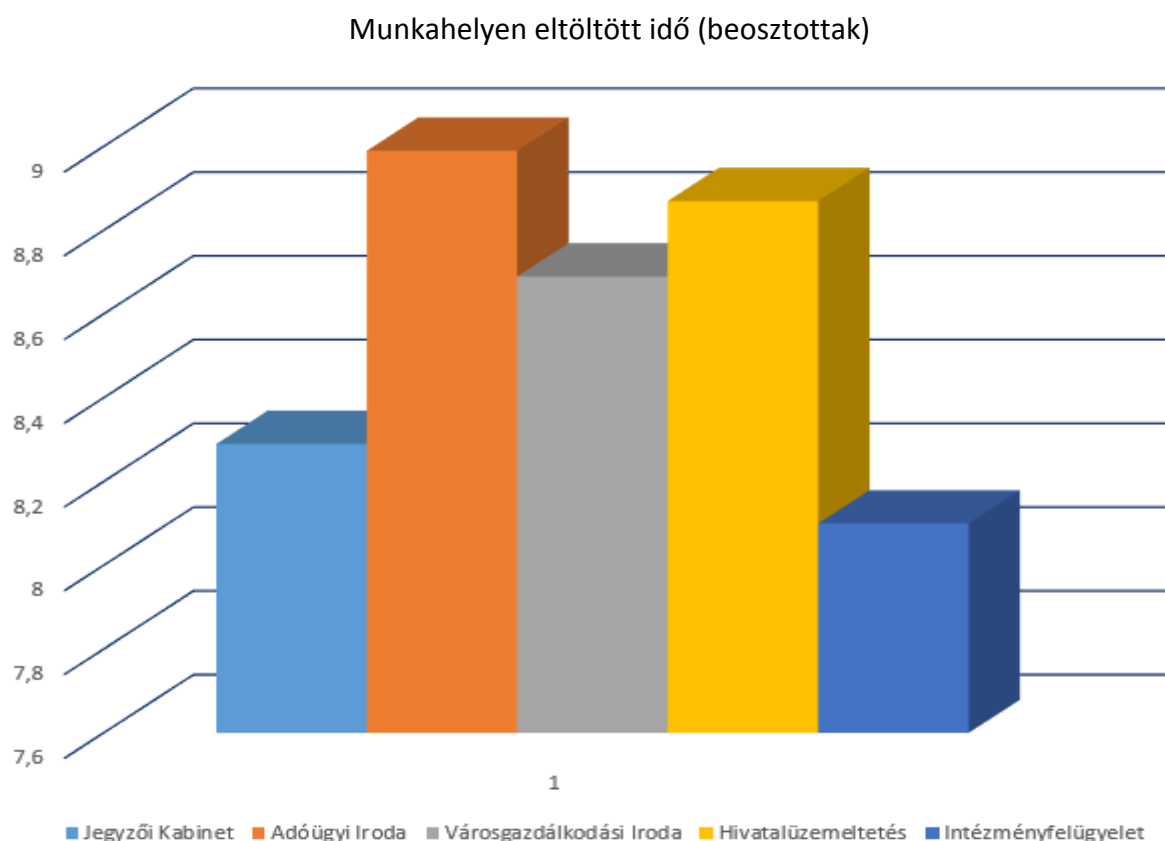
A vizsgált szervezeti egységek vonatkozásában megállapítható, hogy a munkaidőben (bevallottan) személyes cél érdekében történő tevékenység 1 % körül mozog, ami elenyészőnek tekinthető. Ugyancsak nem tekinthető soknak a fiziológias szükségletek kielégítésére fordított idő, mely a munkaidő 6-8 %-át teszi ki.



3. ábra

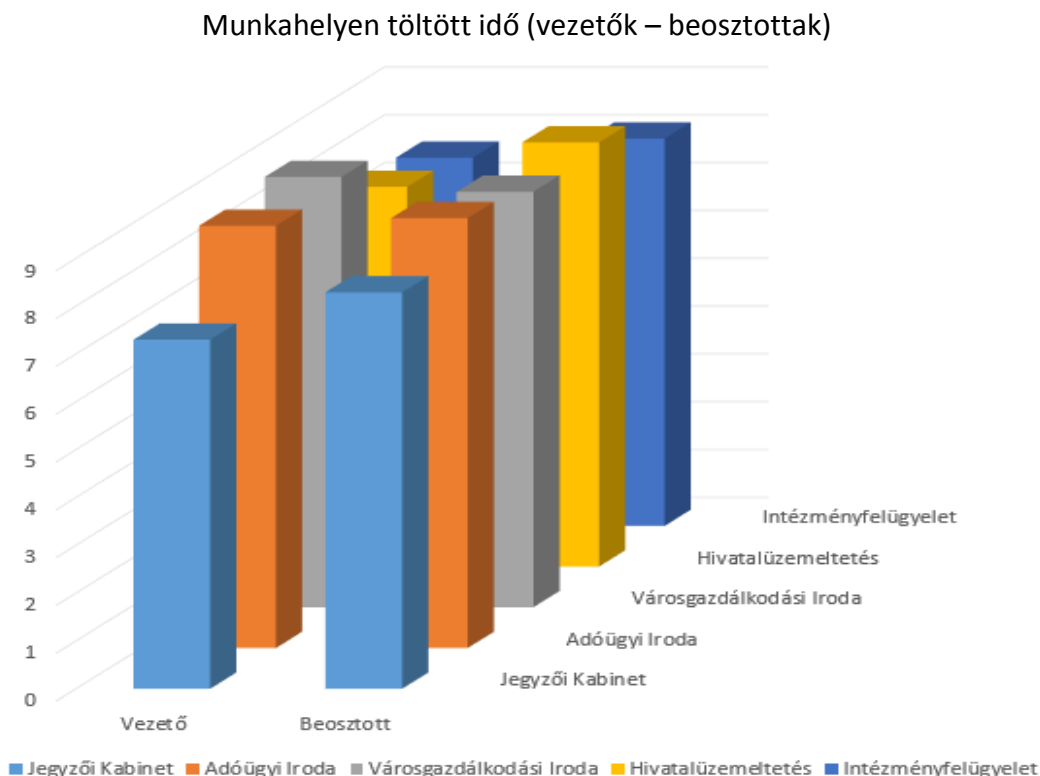
A vezetők munkaidő kihasználtsága mindenütt meghaladja a 90 %-ot, személyes ügy munkaidőben történő intézése vezetők között szinte egyáltalán nem fordul elő függetlenül attól, hogy nyilvánvalóan nem egyedülálló, társadalmi kapcsolatokkal nem rendelkező emberekről van szó.

Összefoglalóan elmondható tehát, hogy mind a beosztottak, mind a vezetők a hivatalban töltött idejüket – a biológiai szükségletekre fordított idő kivételével – munkavégzéssel töltik, ezzel kapcsolatban további intézkedésre nincs szükség.



4. ábra

A felmérés megállapította, hogy a beosztottak legalább 8 órát (Full Time Equivalent) a munkahelyen töltenek.



5. ábra

Az adatokból kitűnően a munkaidő fényképezéssel érintett vezetők közül néhányan a beosztottaknál kevesebb időt töltenek a munkahelyen. A számszaki adatok mögött ugyanakkor gondolni kell arra is, hogy a vezető adott esetben párhuzamosan, akár magasabb hatékonysági fokkal végez feladatokat.

Grafikusan nem kimutatható, de az egyes munkaidő leképezéseket vizsgálva megállapítható, hogy a munkahelyen töltött idő egyben munkavégzéssel is töltött idő, tehát az irodák nem üresjárattal üzemelnek, hanem kimutatható érdemi munka folyik.

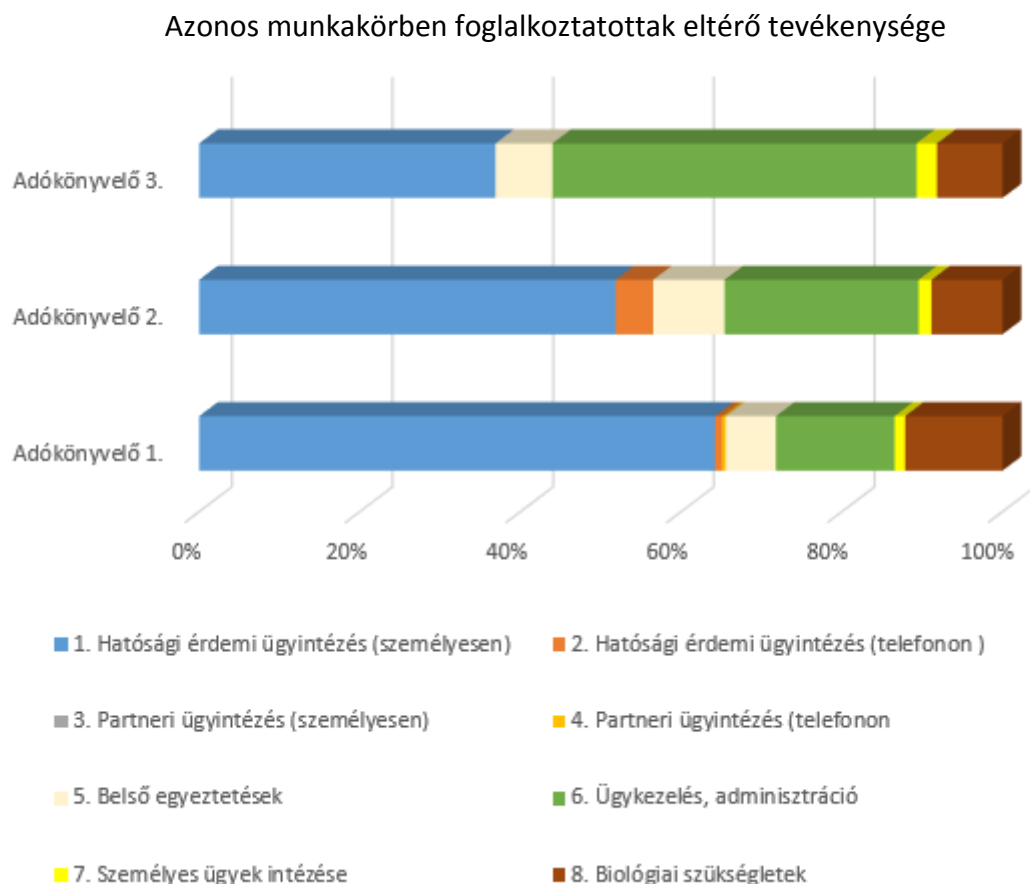
A kieső munkaidővel kapcsolatban megállapítható, hogy annak tartama nem haladja meg a képernyős munkakörökben – a munkaidő-fényképezéssel is vizsgált munkakörök szinte kivétel nélkül azok – jogszabály által kötelezően tartandó szünetek – óránként 10 perc – együttes tartamát.

3.3.2. Az egyes munkakörök tevékenységeinek összetétele

A munkaidő-fényképezés során a munkatársakat megkértük arra, hogy napi tevékenységeiket sorolják 8 (vezetők esetében 12) kategóriába. Ennek célja többes: egyrészt kimutatható vele az, hogy az azonos munkakörben, azonos munkaköri leírás szerint foglalkoztatott munkatársak tevékenysége ténylegesen mennyire eltérő lehet, illetve alkalmas a módszer arra is, hogy olyan szervezeteknél, ahol több azonos tevékenységet ellátó szervezeti egység van, mennyiben egyezik (vagy tér el) az ellátott feladatok aránya. Utóbbi eset a Hivatalnál annak

mérete és létszáma miatt nem alkalmazható, tekintettel arra, hogy azonos feladatot ellátó szervezeti egységek nincsenek.

A továbbiakban 3 adókönyvelő munkanap-fényképezésének eredményén keresztül kerül bemutatásra, mennyire eltérő lehet három, azonos tartalmú munkaköri leírás alapján dolgozó munkatárs napi feladatainak összetétele.



5. ábra

Az ábrán jól látható, hogy az 1. és 3. számmal jelölt adókönyvelők (akik munkaköri leírása szó szerint megegyezik) a hatósági ügyintézés, illetve az ügykezelési-adminisztratív cselekmények kapcsán teljesen eltérő összetételt képviselnek.

A felmérés időtartama a pontosan adminisztrált rész-cselekmények ismeretében sem tette lehetővé annak kimutatását, hogy az eltérés oka vezető által történt eltérő feladatkiosztásra – mely több adminisztratív feladatot telepített egy adott személyhez – vagy egyéni munkaszervezésre – mely egy megelőző időszak hatósági ügyintézéséhez tartozó adminisztratív feladatait végezte el egyszerre - vezethető vissza, esetlegesen helyettesítés keretében történt a többlet adminisztratív munkavégzés - ennek rövidtávon nincs jelentősége.

Ahhoz, hogy a munkaidő fényképezés kellően hiteles és egy munkakör átalakítását megalapozó legyen, azt olyan időszakban kell elvégezni, amikor legalább két hét időtartamban

biztosított az adott szervezeti egység teljes létszámmal – vagy legfeljebb 1-2 távollévővel – történő működése úgy, hogy a távollévők ügyeiben egyenlő elosztás alapján történik intézkedés, továbbá a munkatársaknak nem kell más önkormányzati feladat ellátásába felsővezetői utasítás alapján közreműködniük.

Ebben az optimális esetben lehetőség nyílik arra, hogy azonos munkakörök esetében, egyenlően kiosztott feladatoknál:

- felmérésre kerüljenek egy-egy ügyintézési folyamatot felépítő elemi cselekmények;
- meghatározható legyen az e cselekményekhez tartozó normaidő;
- az adminisztratív cselekmények egy-egy munkakörből kiemelésre kerüljenek és ügyintézőtől ügykezelő részére kerüljenek áttelepítésre (pl. négy-öt ügyintéző adminisztratív feladatait egy ügykezelőhöz rendelve).

A leírtak alapján lehetőség van arra, hogy a szervezettől távozó munkatárs pótlása esetén ne érdemi ügyintézői feladatokra kerüljön drágább munkaerő beszerzésre, hanem a meglévő munkakörökből kiszervezett adminisztratív feladatokat kapja meg az e feladatokra szakképzett munkatárs (középfokú végzettséggel, alacsonyabb bérért).

3.4. A felmérés tapasztalatainak összegzése, a tapasztalatok alapján megfogalmazott javaslatok

A szervezeti dokumentumok és a kijelölt munkakörök munkaköri leírásainak elemzése, a kijelölt munkakörök kérdőíves felmérése és munkaidő fényképezése alapján az alábbi összefoglaló megállapítások tehetők:

1. A munkaköri leírások minden esetben összhangban vannak az SZMSZ által az adott szervezeti egységhez telepített feladatokkal.
2. Sem az SZMSZ, sem a vizsgált munkaköri leírások nem tartalmazzak olyan feladatot, amely a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény alapján járási hatáskörbe kerültek át.
3. A munkaköri leírások a munkatársak feladatait részletesen, kellően kibontottan tartalmazzák. Esetenként – főleg korábbi (2010-es) keltezésű munkaköri leírásoknál előfordul, hogy a helyettesítő, illetve a helyettesítendő személy már nem a szervezeti egység munkatársa. Számos esetben fordul elő, hogy a munkaköri leírás a jogállás tekintetében a „Munkajogviszonyára a köztisztviselők jogállásáról szóló törvényben...” Ezzel kapcsolatban szükséges jelezni, hogy a köztisztviselőkkel kapcsolatos szabályokat 2012. március 1-től a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény tartalmazza. Előfordult olyan eset is, hogy a munkaköri leírás először nem a hatályos Munka Törvénykönyvére vonatkozó hivatkozást tartalmazott (Erdősiné Hajzer Éva esetében), majd javítás után a hatályos Munka Törvénykönyvét hivatkozta a közszolgálati tisztviselőkről szóló korábban hivatkozott törvény hatálya alá tartozó közszolgálati tisztviselő esetében. Előfordul a munkaköri leírásokban megszűnt

közigazgatási szerv döntéseinek figyelésére vonatkozó feladat (Pl. a Közigazgatási Hivatalé Szabó-Unger Anikó esetében).

4. A vizsgált munkakörök egymástól világosan elhatároltak, feladatbeli párhuzamosságot kizárólag az optimális érdemi feladatellátáshoz szükséges mértékben tartalmaznak.
5. A vizsgált területek kapacitás kihasználtsága optimális volt, kirívó „üresjáratokat” illetve jelentős túlmunkát igénylő munkavégzést, vagy más okból egyenetlen erőforrás elosztást a vizsgálat nem tapasztalt. Ezzel a megállapítással kapcsolatban szükséges élni azon fenntartással, hogy a vizsgálat körülményei senkinek fel nem róható okból nem voltak optimálisak.

A felmérés tapasztalatai alapján – és e helyütt lényeges nyomatékosan kiemelni, hogy nem hibajavításként, hanem a versenyszférában alkalmazott és bevált humán-erőforrás gazdálkodási módszereket szervezetfejlesztő jelleggel átvéve – az alábbi intézkedések alkalmas időben történő megtétele javasolt:

1. A munkaidő-fényképezések a kijánlott módszertannal történő elvégzése a Hivatal valamennyi olyan szervezeti egységnél, ahol legalább 4 munkatárs dolgozik, annak érdekében, hogy az érdemi ügyintézési, illetve az adminisztratív cselekmények munkakörökön és szervezeti egységeken belüli arányát fel lehessen térképezni és amennyiben szükséges, az egyes munkakörökből ki lehessen szervezni. A jelen felmérés készítésekor fennálló torzító körülmények – szabadságolási időszak, helyettesítések, választási előkészületek – olyan mértékben alkalmasak a normál feladatellátás torzítására, hogy az ekkor készült munkaidő-fénykép eredmények (mint a munkafolyamat dinamizmusának leképezései) csak jelentős kockázattal alkalmasak érdemi változtatások megalapozására.
2. A hivatali kapacitás-gazdálkodás következőekben tárgyalt témakörét is előrevetítve javaslatként fogalmazódik meg a munkaköri leírások felülvizsgálata és aktualizálása, figyelemmel az alábbiakra:
 - a) helyettesített és helyettesítő személyek ellenőrzése, aktualizálása;
 - b) helyettesített és helyettesítő személyek munkakörének ellenőrzése, aktualizálása;
 - c) a jogszabályi hivatkozást tartalmazó munkaköri leírások esetében a jogszabályok hatályosságának vizsgálata – az egyes társ-szervezeteket jelölő munkaköri leírásokban a szervezet elnevezése vonatkozásában is;
 - d) az alkalmazott terminológia egységesítése – köztisztviselő, közszolgálati tisztviselő, munkavállaló ugyanazon személynél ne forduljon elő.
3. Célszerű lehet a munkaköri leírások évenkénti felülvizsgálatának rendszeresítése, ennek keretében ellenőrizni annak tényleges állapotoknak történő megfelelését, az esetleges változások átvezetését, illetve ezzel egyidejűleg a dolgozók megszólítását elvégezni, mert lehet, hogy az előző időszakban a szervezet szempontjából is hasznosítható új végzettség vagy más kompetencia birtokába jutott.

4. HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIAI KONCEPCIÓ ÉS HUMÁNERŐFORRÁS-KAPACITÁS GAZDÁLKODÁSI TERV

A fejezet célja annak bemutatása, hogy milyen módszerek segítségével és milyen tartalommal állíthatók össze azok a tervek, melyek együttesen a humán erőforrás stratégiát alkotják. Már itt szükséges rögzíteni, hogy a stratégia tervezés általánosságban nem közigazgatási, vagy önkormányzati modelleken alapul, illetve ezek mozgástere egy vállalatéhoz képest jóval behatároltabb.

Amiért mégis helye van az önkormányzatok kapcsán stratégiáról – ezen belül humán stratégiáról – beszélni, az az a körülmény, hogy a jogszabályi környezet egyes területek túlszabályozása mellett is hagy olyan mozgástereket, melyet helyi szabályozással – vagy ennél lazább íratlan gyakorlatokkal ki lehet tölteni, illetve az eseti döntéseket kiszámíthatóságot jelentő szabályozásokkal kitölteni. A tanulmány ezen részével kapcsolatban szükséges még előrebocsátani, hogy annak megvalósítása a jogszabályi keretek mellett az önkormányzat lehetőségei és igényei is behatárolják.

A későbbiek során belátható lesz, hogy az egyes tervek – ezáltal a stratégia – összeállítása nem megy egyik napról a másikra még akkor sem, ha egyébként egyes részei már készen vannak, más részeire pedig igény hiányában nem lesz szükség.

Ki készítse a stratégiát és a terveket?

Egy tavalyi felmérés szerint az önkormányzatok 48 %-a úgy vélekedik, hogy a HR szervezeti egység feladata a felsővezetői döntések végrehajtása, magyarul a stratégiát a polgármester és/vagy a jegyző alakítja ki. Ez kisebb Hivataloknál, kisebb apparátussal akár működhet is, de nagyobb szervezetnél mindenképpen szükséges ezt a feladatot a HR szervezeti egység kezébe adni úgy, hogy legalább javaslat szinten kidolgozhasson egy szakmailag helytálló csomagot, melynek teljes vagy részleges elfogadása, illetve teljes, vagy részleges bevezetése képezi felsővezetői döntés tárgyát.

Mikor készüljenek a tervek?

A tervek elkészítéséhez – de leginkább az ahhoz szükséges egyeztetésekhez – ténylegesen a feladatra koncentrált idő és annak a struktúrának az ismerete szükséges, amelyhez a terveket illeszteni kell. Ezekre tekintettel változási időszakban – a változás lehetőségének tudatában – főleg tervek készíteni, mivel a hivatali struktúra jövőbeli felépítése nem ismert. A tervezéshez szükséges módszertanok és eszközök a továbbiakban rögzítésre kerülnek, de azokkal tervet készíteni csak akkor szabad, ha a hivatali struktúrára vonatkozó döntések megszülettek és ismertté váltak.

4.1. Elméleti alapvetés: a humánerőforrás stratégia és politika

Bevezetésként szükséges azon korábbi állítás megismétlése, miszerint a humán stratégia kifejlődése – kifejlesztése a versenyszférában zajlott, nem az önkormányzatoknál, vagy az államigazgatás más szerveinél. Ennek folyományaként a témához tartozó – az e munka elkészítéséhez használt szakirodalom is – a vállalatok humán stratégiáját taglalja, nem az önkormányzatokét. A korábban már írt, igénytől és helyi sajátosságoktól is függő szabad mozgásterekre tekintettel azonban néhány megállapítás akár - kellő fenntartással - az önkormányzatra is állhat. Természetesen nem minden esetben és értelmezés nélkülük, de egy-egy nyilvánvalóan versenyszféra sajátosságot kiejtve az alkalmazásnak általában tág tere nyílik.

A klasszikus vállalati gazdálkodásban a **humán stratégia** a vállalati (szervezeti) stratégia része, egyik funkcionális stratégiája, melynek elemei:

- a humán erőforrás menedzsment céljainak megfogalmazása (pl. a humán erőforrás mennyiségi és minőségi szükségletének előrejelzése),
- cselekvési változatok kidolgozása (az erőforrás-biztosítás lehetséges módozatainak felvázolása),
- a választott stratégia bevezetéséhez szükséges tevékenységek (utánpótlási terv, karriertervezés, képzési tervek készítése) meghatározása, és ellenőrzési módjának kijelölése.

Az emberi erőforrás menedzsment hosszú távú tevékenységeinek többsége azonban nem a stratégia, hanem a humánpolitika kialakítására irányul. A humánpolitika a jövőbeli tevékenység mikéntjének meghatározására irányul. A politika keretet ad a cselekvésekhez, amelyet az egyes emberek saját belátásuk szerint alkalmaznak döntéseik során.

A humánpolitika meghatározza azokat az elveket, amelyek szerint jövőbeli HR tevékenységet végzik. A politika megfogalmazásának előnyei:

- Segít tisztázni és elfogadtatni az egyes tervezett akciókat
- Csökkenti a személyektől, ismereteitől és ítéleteitől való függést
- Elősegíti az operatív vezetők következetes magatartását, fegyelmező erőként is hat
- Segít megérteni a szervezetet és azon belül saját helyzetünket
- A környezeti hatásokra, a jogi szabályozásra reagálva, segít a változások keresztülvételében.

A politika megvalósítása megfelelő eljárásokat, eljárási szabályokat igényel, ezek segítik a feladatok hatékony megvalósítását. A politika megvalósításának feltétele a nyilvánosság, azaz, hogy az érintettek ismerjék és elfogadják, valamint hogy a megvalósítást figyelemmel kísérik, eltérések esetén azonnal beavatkozzanak.

4.2. A személyügyi tervezés időtávjai

A klasszikus vállalati megközelítés szerint a **kiegyensúlyozott humán-erőforrás stratégiát a rövid-, közép- és hosszú távú személyügyi tervek egymásra épülése biztosítja.**

A hosszú távú (5 éven túli) terv tartalmazza:

- a fejlesztéshez szükséges munkaerő nagyságának és összetételének felmérését;
- a vonzáskörzet munkaerő-helyzetének felmérését;
- a szervezet munkaerő-piaci pozíciójának javítását szolgáló intézkedési programok koncepcióját.

A középtávú (3-5 éves) személyügyi terv a munkahelyi követelmények, a dolgozók teljesítőképességének és teljesítőképességének összehangolását szolgálja. Tartalmazza:

- a belső humán erőforrások fejlesztésére,
- átcsoportosítására;
- a belső munkaerő-mozgás feltételeinek kidolgozására;
- az esetleges létszámleépítések felmérésére, valamint
- a külső erőforrások megszerzésére, a szervezet munkaerő-vonzóképességének fokozására vonatkozó (a kvalifikált munkaerő megszerzése, megtartása egy önkormányzatnak is érdeke)

intézkedéseket.

A rövid távú személyügyi terv a tevékenység ellátásához szükséges humán erőforrás

- rendelkezésre állását;
- racionális felhasználását;

biztosítja.

Az önkormányzatiság sajátosságaiból adódóan hosszú távon tervezni nem lehet, rövid távra pedig nem érdemes, így a középtávú – praktikusán a választási ciklushoz igazított – tervezés lehet az optimális.

4.3. A személyügyi terv összetevői

A személyügyi terv az alábbi rész-tervekből épül fel – melyek természetesen önmagukban is egy-egy önálló tervet képviselnek:

1. **Munkaerő-terv** a munkaerő szükséglet biztosításával, annak lehetséges fedezeti forrásaival, illetve a két tényező összehangolásával foglalkozik.
2. **A bér és kompenzációs terv** a szervezetre, szervezeti egységekre és egyénekre lebontott ösztönzési, érdekeltségi rendszert, a bérek és egyéb juttatások (pl. cafetéria elemek) arányát, összetételét, nagyságát határozza meg.
3. **A humán erőforrás fejlesztési terv** az oktatási és képzési szükségletekkel foglalkozik, meghatározva azok kielégítési formáit, a vezetőpótlás és vezetésfejlesztés céljait és eszközkészletét.
4. **A szociális terv** nagyon szerteágazó lehet, ebben kaphat helyet az egészségügy, a szállás és egyéb ellátások, a sporttevékenység, a segélyezések, a munkakörülmények javítása, stb.

4.4. A Hivatal munkaerő-terve

A hivatal munkaerő tervének összeállításáért, folyamatos felülvizsgálatáért és aktualizálásáért a személyügyi feladatokat ellátó szervezeti egység – jelen esetben a Humánpolitikai csoport – felelős.

A terv elkészítésében és aktualizálásában adatszolgáltatással közreműködni köteles valamennyi szervezeti egység, illetve valamennyi alkalmazott.

A munkaerő-terv elkészítése és aktualizálása okán a Humánpolitikai csoport (továbbiakban: HCS) következő feladatokat látja el:

1. A munkaerő-tervezés és létszámgazdálkodás működtetése

Ennek keretében a HCS a felmerült igények és a jogszabályi korlátok keretei között felméri és nyilvántartja:

- a hivatal engedélyezett és be nem töltött állományi létszámát
- a természetes fogyás (öregségi és rokkantsági nyugdíjjogosultság) és az időleges munkamegszakítással (szülés, reprodukciós program, hosszabb betegállomány) érintett létszámot (illetve lehetőség szerint a távozás és a visszatérés időpontját) – ez utóbbi esetben elvárt a teljes diszkréció, informális jelzés alapján a HCS munkatársa közvetlenül kérjen tájékoztatást az érintettől
- elvégzi a szervezeti egységek munkaköreinek elemzését;
- az érintett szervezeti egységek vezetőinek bevonásával gondozza a munkaköri leírásokat;
- elkészíti a hivatal kompetencia-térképet.

2. Kieső munkaerő pótlása

Ennek keretében a felmerült igények és a jogszabályi korlátok keretei között a HCS kidolgozhatja, szttenderdizálhatja és aktualizálhatja:

- a külső és belső toborzással kapcsolatos feladatok ellátásának rendjét (pl.: van-e belső pályáztatás, előnyt jelent-e belülről pályázni, a jogszabályban előírtak mellett melyik helyi médiában és milyen időtartamban jelenik meg a pályázati felhívás, pályázattól függetlenül bemutatkozik-e az önkormányzat állásbörzén;
- a pályáztatással kapcsolatos folyamatot (ki készíti elő, milyen tartalommal, ki a jóváhagyó, hány jelöltet kell meghallgatni, mik az eljárási határidők, kik mondják ki a végső döntést)
- a külső és belső kiválasztási folyamatot (a jogszabályi előfeltételek mellett milyen egyéb szempontok vannak, azokat ki és hogyan értékeli; a belső kiválasztásnál ki kerül bele a vezető-utánpótlásba, milyen szempontok alapján, kinek a javaslatára, s adott esetben ki kerül vezetőként kiválasztásra)
- az új munkaerő beillesztés politikáját, az új munkatársak betanításának folyamatát, eszközeit (ki és milyen anyagból készíti fel az új belépőt, milyen határidőkkel, milyen beszámoltatással);

- a szervezet utánpótlás- és karriermenedzsmentjét (van-e együttműködési megállapodás, közös gyakornoki program valamely belföldi felsőoktatási intézménnyel közösen, fogad-e a hivatal szakmai gyakorlatot töltőket, a már alkalmazásban állók előtt a törvényi előmeneteli rendszeren kívül milyen szakmai elismerési lehetőségei vannak (belső címek, elismerések alapítása, adományozása);
- a szervezet tehetségmenedzsment rendszerét (szakmailag magas színvonalon teljesítők kiemelése, külön feladatokba történő bevonása lehetőleg díjazás ellenében; belső ötletbörzék, pályázatok kiírása, azok eredményeinek alkalmazása);

3. Csoportos leépítésre vonatkozó elképzelések dokumentálása

Ennek keretében a felmerült igények és a jogszabályi korlátok keretei között készíthet az önkormányzat tervet a:

- a szervezetből történő kiáramlás (pl. egy másik munkahely elszívó hatása miatt mennyi időt kell kikötni a közös megegyezéssel történő jogviszony-megszüntetés a csoportos létszámleépítések, a nyugdíjaztatások lebonyolítására (Pl: előnyugdij megfinanszírozása védett korban lévő esetén, csoportos leépítés kiválasztási szempontjai)
- a tartalékállomány rendszer működtetése;

4.5. A Hivatal bér- és kereseti terve

A humán stratégiának ez az alkalmazottak szempontjából kétségtelenül legfontosabb része van jelen legjobban kidolgozva a Hivatalon belül, melynek a bérre vonatkozó részei a Közfoglalti Szabályzatban, illetve a Cafetéria szabályzatban fellelhetők.

A bér- és kereseti terv rögzíti:

- a HR szervezeti egység közreműködését a hatályos jogszabályi kereteken belül, a szervezet ösztönzési és érdekeltségi rendszerében (címadományozás, illetmény-eltérítés szempontjai, a lehetséges érintettek maximális létszáma, stb.);
- a szervezet cafeteria rendszerének kialakításában történő közreműködést.

A terv keretében célszerű évente felülvizsgálnia cafeteria összetételét, és a vizsgálat eredménye alapján módosítani a kosár tartalmát.

4.6. Humán erőforrás fejlesztési terv

A humán erőforrás stratégia keretében a HR szervezeti egységeknek – így a hivatal Humánpolitikai Csoportjának is - éves, valamint középtávú egyéni és szervezeti szintű fejlesztési, továbbképzési tervet kell készítenie, illetve közreműködni azok teljesítésében és értékelésében. Ezek részben összevágna a jogszabály alapján kötelezően készítenő éves fejlesztési tervekkel, de itt is maradna még fehér foltok. A humán erőforrás fejlesztési terv alapján a HR szervezeti egység munkatársai:

- közreműködnek a munkakörbe kerülést, a munkakör megtartását, a más vagy a magasabb értékű munkakör elfoglalását biztosító képzések, vizsgák stb. szervezésében, bonyolításában, értékelésében;
- részt vesznek a vezetővé képző és a magasabb vezetői beosztásra felkészítő tanfolyami képzések (tréningek) és egyéb vezetői továbbképzések megszervezésében, lebonyolításában és értékelésében;
- koordinálják a hagyományos és az e-tananyagok fejlesztését;
- részt vesznek a felkészítési programok minősítésében, akkreditációjában;
- működtetik az emberi erőforrás fejlesztését támogató informatikai alkalmazásokat, és/vagy igénybe veszik és kiszolgálják a központi informatikai rendszereket;
- közreműködnek a szervezet tevékenységét, a munkavállalók fejlesztését szolgáló tudásmenedzsment rendszer fejlesztésében, működtetésében, és/vagy a központi szolgáltatás „kiközzvetítésében”;
- ellátják a saját képzések, továbbképzések résztvevői elégedettségének mérését, az eredmények kiértékelését és közzétételét;
- visszatérően ellátják a saját képzések, továbbképzések beválásának, hatékonyságának vizsgálatát, az eredmények értékelését és közzétételét;
- a saját vezetői és beosztotti állomány számára tartandó új HR rendszerek, módszerek oktatásának megszervezésében, lebonyolításában és értékelésében közreműködnek;
- ellátják a szervezetre vonatkozóan a továbbképzési vagy tanulmányi pontrendszer működtetését;

4.7. Szociális terv

Az előző három tervcsoportban nem sorolt, de a hivatal által fontosnak – lényegesnek ítélt, a HR keretébe tartozó cselekvési programokat a szociális tervben célszerű rögzíteni.

A szociális terv körébe tartozik például a saját dolgozók, illetve hozzátartozóik számára:

- az egészségügyi- és egészségmegőrző szolgáltatások, létesítményhasználat (pl. uszoda) ingyenes vagy kedvezményes biztosítása,
- a kedvezményes szállás és üdülés saját üdülőben, illetve az ezekhez kapcsolódó ellátások,
- a foglalkoztatottak sporttevékenységének szervezése, támogatása (pl. saját focicsapat)
- a nem hatósági formában nyújtott segélyezések (pl. önkormányzati alapítvány),
- környezetvédelmi akciótervek, zöld irodák, stb.
- nyugdíjasok, hozzátartozók támogatása, közösségi rendezvények szervezése

MELLÉKLETEK

Vizsgálati módszertan a munkakör-elemzésekhez

A vizsgálat során az abba bevont beosztottaknak kettő, a vezetőknek négy kérdőívet kell a valóságnak megfelelően kitölteni az alábbiak szerint:

Beosztottak: 1. Munkanap-fényképezés (beosztotti kérdőív) – 1. számú melléklet
2. Adatszolgáltatás a végzett feladatokról és egyéb, a munkakörrel kapcsolatos adatokról – 2. számú melléklet

Vezetők: 1. Munkanap-fényképezés (vezetői kérdőív) – 3. számú melléklet
2. Adatszolgáltatás a végzett feladatokról és egyéb, a munkakörrel kapcsolatos adatokról – 2. számú melléklet
3. Beosztottak kompetenciaszint-értékelése – 4. számú melléklet
4. Adatszolgáltatása szervezeti egységre vonatkozóan – 5. számú melléklet

A kitöltési útmutatók a továbbiakban kerülnek ismertetésre, maguk a kérdőívek jelen dokumentum mellékletét képezik.

Elsősorban a munkanap-fényképezési, de természetesen is valamennyi kérdőívénél nagyon fontos a tényleges, valós adatok megadása, nem szabad elfelejteni, hogy valamennyi megadott adat direkt vagy indirekt módszerekkel visszaellenőrizhető.

1. Munkanap-fényképezés (beosztotti kérdőív)

A kérdőív célja

A kérdőív célja arra vonatkozó adatok gyűjtése, hogy az egyes szervezeti egységek különböző munkakörökben foglalkoztatott munkatársai mennyi időt fordítanak munkaidejükből az egyes munkaköri feladataik ellátására, illetve más munkavégzéssel összefüggő és össze nem függő tevékenységekre.

Az egyes adatmezők értelmezése

Név: a kitöltő neve

Szervezeti egység: a kitöltőt foglalkoztató szervezeti egység (csoport, iroda, szolgálat, osztály, főosztály, stb.)

Munkakör: a kitöltő munkaköre

Az adatfelvétel napja: az a nap, amelyre az adatfelvétel vonatkozik

Tevékenység-kódok:

- 1. Hatósági érdemi ügyintézés (személyesen):** a hivatallal alá-fölérendeltségi viszonyban lévő partner (ügyfél) ügyében végzett érdemi cselekmény; pl: tárgyalás, határozathozatal, bírság-kiszabás, stb.
- 2. Hatósági érdemi ügyintézés (telefonon):** távollévő ügyféllel folytatott szóbeli egyeztetések; pl: tájékoztatás, bejelentés felvétele, távolmaradás jelzése, stb.
- 3. Partneri ügyintézés (személyesen):** a hivatallal mellérendeltségi viszonyban álló partnerekkel folytatott kommunikáció; pl: szerződéskötés, számlareklamáció, karbantartás megrendelése, stb.
- 4. Partneri ügyintézés (telefonon):** távollévő partnerrel folytatott szóbeli egyeztetések; pl: tájékoztatás, visszaigazolás, egyenlegközlés, stb.
- 5. Belső egyeztetések:** a szervezeten belül más munkatárssal, más szervezeti egységgel vagy intézménnyel folytatott egyeztetések, megbeszélések, értekezlet, egyeztetés vezetővel, irattervezet véleményezése, stb.
- 6. Ügykezelés, adminisztráció:** az 1-5. tevékenységekhez kapcsolódó nem érdemi cselekmények; pl: iktatás, előzményhez szerelés, adatrögzítés, iratkeresés, irattárba helyezés, munkavégzéshez kapcsolódó helyváltoztatás (utazás, séta) stb.
- 7. Személyes ügyek intézése:** valamennyi munkaidőben végzett, de a hivatal számára haszonnal nem járó cselekmények (függetlenül attól, hogy ahhoz a munkahelyet el kell-e hagyni.)
- 8. Biológiai szükségletek:** étkezés, folyadékpótlás, cigaretta- és/vagy kávészünet, egyéb biológiai szükségletek.

Tevékenység leírása: a ténylegesen végzett feladat rövid szöveges leírása (pl.: irat beiktatása, egyeztetés a könyveléssel, stb.) – 8. kódnál nem kell!

| | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Tevékenység mennyisége:</i> | egymást követően végzett azonos cselekményeknél elég egy sorban szerepeltetni az egymást követő azonos cselekményeket, elegendő egy sorban feltüntetni azt, megjelölve az ismétlések számát. Ugyancsak itt lehet feltüntetni a más indikátorral mérhető munkamennyiségeket is. Pl: számla ellenértékének átutalása 10 db; folyosó felmosása 50 m ² , díjfizetés ellenőrzése 230 gépkocsinál, stb.) |
| <i>Tevékenység kezdete:</i> | az az időpont (óra: perc), amikor a cselekmény elkezdődött |
| <i>Tevékenység vége:</i> | az az időpont (óra : perc), amikor a cselekmény (ismétlődő cselekmények közül az utolsó cselekmény) befejeződött |
| <i>Tevékenység időtartama:</i> | a tevékenység kezdete és vége között eltelt idő - percben |

2. Adatszolgáltatás a végzett feladatokról és egyéb, a munkakörrel kapcsolatos adatokról

A kérdőív célja

Az egyes munkakörökben alkalmazottaknak a saját munkakörük és felelősségük ismeretére vonatkozó felmérés készítése, a ténylegesen végzett feladatok és a munkaköri leírásban szereplő feladatok összevetése

Az egyes adatmezők értelmezése

| | |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Név: | a kitöltő neve |
| Szervezeti egység: | a kitöltőt foglalkoztató szervezeti egység (csoport, iroda, szolgálat, osztály, főosztály, stb.) |
| Munkakör: | a kitöltő munkaköre |
| Az adatfelvétel napja: | az a nap, amelyre az adatfelvétel vonatkozik |
| Közvetlen felettes: | a kitöltő utasítására jogosult közvetlen felettes |
| Közvetlen felettes beosztása: | a kitöltő utasítására jogosult közvetlen felettesének beosztása |

1. Hogyan jellemezné munkája elsődleges célját? Miért létezik ez a munkakör?
2. Sorolja fel (ha van ilyen) azokat a munkaköröket, amelyeket Ön felügyel vagy irányít. Röviden írja le a felügyeleti tevékenységét?
3. Milyen felügyeletet vagy irányítást kap? Kinek kell beszámolnia az elvégzett munkáról, ki hagyja azt jóvá? Kiktől kap feladatokat?
4. Milyen ellenőrzés vonatkozik Önre? *[pl.: napi (heti) beszámolás, jelentéstétel, leltári elszámolás, stb].*
5. Milyen munkakörökkel vagy osztályokkal van szoros munka-kapcsolata vagy konfliktusa? Milyenek ezek a kapcsolatok? *[pl.: Nehezen (késve) kapom meg a magamnak finanszírozott utazási költségtérítést.; Nem érkezik meg az igényelt irodaszer, stb]*
6. Írja le főbb tevékenységeit! (Beleértve a tervezést, időbeosztást, koordinálást stb.)
7. Beosztásával kapcsolatban milyen képzésben vett részt, vagy milyen tapasztalatokra tett szert, s mennyi időt venne igénybe, hogy egy átlagembert szigorú felügyelet nélkül megfelelően végezze el ezt a munkát?
8. Munkaköri leírásában milyen különleges tényezőket **kellene** szerepeltetni munkájával vagy annak körülményeivel kapcsolatban (munkafeltételek, munkaidő, utazások, fizikai követelmények, stb.)?

9. Sorolja fel azokat a feladatokat, amelyeket napi munkája során ellát, és becsülje meg munkanapjának hány százalékát tölti ki az egyes feladatok elvégzése?

- **Napi** feladatok [naponta, vagy egy héten legalább 3× ellátott feladatok]:
- **Heti rendszerességű** feladatok [egy héten legalább egyszer elvégzendő, de a napi gyakoriságba nem sorolható feladatok]:
- **Havi rendszerességű** feladatok [egy héten legalább egyszer elvégzendő, de a heti gyakoriságba nem sorolható feladatok]:

3. Munkanap-fényképezés (vezetői kérdőív)

A kérdőív célja

A kérdőív célja arra vonatkozó adatok gyűjtése, hogy az egyes szervezeti egységek vezetői mennyi időt fordítanak munkaidejükből az egyes munkaköri feladataik ellátására, illetve más munkavégzéssel összefüggő és össze nem függő tevékenységekre.

Az egyes adatmezők értelmezése

Név: a kitöltő neve

Szervezeti egység: a kitöltőt foglalkoztató szervezeti egység (csoport, iroda, szolgálat, osztály, főosztály, stb.)

Munkakör: a kitöltő munkaköre

Az adatfelvétel napja: az a nap, amelyre az adatfelvétel vonatkozik

Tevékenység-kódok:

- 1. Hatósági érdemi ügyintézés (személyesen):** a hivatallal alá-fölérendeltségi viszonyban lévő partner (ügyfél) ügyében végzett érdemi cselekmény; pl: tárgyalás, határozathozatal, bírság-kiszabás, stb.
- 2. Hatósági érdemi ügyintézés (telefonon):** távollévő ügyféllel folytatott szóbeli egyeztetések; pl: tájékoztatás, bejelentés felvétele, távolmaradás jelzése, stb.
- 3. Partneri ügyintézés (személyesen):** a hivatallal mellérendeltségi viszonyban álló partnerekkel folytatott kommunikáció; pl: szerződéskötés, számlareklamáció, karbantartás megrendelése, stb.
- 4. Partneri ügyintézés (telefonon):** távollévő partnerrel folytatott szóbeli egyeztetések; pl: tájékoztatás, visszaigazolás, egyenlegközlés, stb.
- 5. Belső egyeztetések:** a szervezeten belül más munkatárssal, más szervezeti egységgel vagy intézménnyel folytatott egyeztetések, megbeszélések, értekezlet, egyeztetés vezetővel, irattervezet véleményezése, stb.
- 6. Ügykezelés, adminisztráció:** az 1-5. tevékenységekhez kapcsolódó nem érdemi cselekmények; pl: iktatás, előzményhez szerelés, adatrögzítés, iratkeresés, irattárba helyezés, munkavégzéshez kapcsolódó helyváltoztatás (utazás, séta) stb.
- 7. Munkaszervezés, információátadás:** a beosztottak részére történő információátadás, feladatkiosztás, vezető részéről történő oktatás, stb.
- 8. Ellenőrzés, számonkérés:** a beosztottak által végzett tevékenység ellenőrzése, számonkérése
- 9. Jóváhagyás, kiadmányozás:** a beosztottak által készített döntéstervezetek jóváhagyása (visszaadása javításra), kiadmányozásra
- 10. Egyéb vezetői tevékenység:** pl. szabadság-engedélyezés, humánpolitikai feladatok.
- 11. Személyes ügyek intézése:** valamennyi munkaidőben végzett, de a hivatal számára haszonnal nem járó cselekmények (függetlenül attól, hogy ahhoz a munkahelyet el kell-e hagyni).
- 12. Biológiai szükségletek:** étkezés, folyadékpótlás, cigaretta- és/vagy kávészünet, egyéb biológiai szükségletek.

| | |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Tevékenység leírása:</i> | a ténylegesen végzett feladat rövid szöveges leírása (pl.: irat beiktatása, egyeztetés a könyveléssel, stb.) – 12. kódnál nem kell! |
| <i>Tevékenység mennyisége:</i> | egymást követően végzett azonos cselekményeknél elég egy sorban szerepeltetni az egymást követő azonos cselekményeket, elegendő egy sorban feltüntetni azt, megjelölve az ismétlések számát. Ugyancsak itt lehet feltüntetni a más indikátorral mérhető munkamennyiségeket is. Pl: számla ellenértékének átutalása 10 db; díjfizetés ellenőrzése 230 gépkocsinál, stb.) |
| <i>Tevékenység kezdete:</i> | az az időpont (óra : perc), amikor a cselekmény elkezdődött |
| <i>Tevékenység vége:</i> | az az időpont (óra : perc), amikor a cselekmény (ismétlődő cselekmények közül az utolsó cselekmény) befejeződött |
| <i>Tevékenység időtartama:</i> | a tevékenység kezdete és vége között eltelt idő – percben |

4. Kompetencia-felmérés

A kérdőív célja

A kérdőív célja arra vonatkozó adatok gyűjtése, hogy az egyes szervezeti egységek különböző munkakörökben foglalkoztatott munkatársai mennyire alkalmasak munkaköri feladataik ellátására.

Az egyes adatmezők értelmezése

| | |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Név:</i> | a kitöltő vezető neve |
| <i>Szervezeti egység:</i> | a kitöltőt foglalkoztató szervezeti egység (csoport, iroda, szolgálat, osztály, főosztály, stb.) |
| <i>Az értékelt neve:</i> | az értékelt beosztott neve |
| <i>Munkaköre:</i> | az értékelt munkaköre |
| <i>Eredmény-kódok:</i> | 1. Alkalmatlan 2. Gyenge 3. Átlagos 4. Jó 5. Kiváló |

Értékelési szempontok

1. Általános közigazgatási és jogi ismeretek
2. A szervezetre vonatkozó általános ismeretek
3. Munkakörhöz kapcsolódó ismeretek
4. Felfogóképesség
5. Lényeglátás
6. Emlékezőtehetség
7. Fogalmazási képesség
8. Tárgyalóképesség
9. Kreativitás
10. Szervezőkészség
11. Kezdeményezőkészség
12. Döntési készség
13. Alkalmazkodási készség
14. Kollegialitás
15. Precizitás
16. Időbeosztás
17. Terhelhetőség
18. Gyorsaság

5. Szervezeti egységre vonatkozó adatszolgáltatás

A kérdőív célja

A kérdőív célja a munkakör-elemzéshez kapcsolódóan az adott munkakörben foglalkoztató szervezeti egységre vonatkozó (háttér) információk beszerzése.

Az egyes adatmezők értelmezése

Név: a szervezeti egység vezetőjének kitöltő neve

Szervezeti egység: a kitöltőt foglalkoztató szervezeti egység (csoport, iroda, szolgálat, osztály, főosztály, stb.)

Adatszolgáltatási időszak: a munkaidő fényképezések adatfelvételével azonos időszak

Az adatszolgáltatási időszakban:

- Engedélyezett létszám: a szervezeti egység engedélyezett létszáma
- Tényleges létszám: a szervezeti egységnél ténylegesen foglalkoztatottak száma
- Be nem töltött létszám: az engedélyezett és a tényleges létszám különbsége
- Szabadságon lévők száma
- Betegszabadságon, táppénzen lévők száma (30 napon belüli)
- Tartós távollévők száma
- Külső (közhasznú, szerződéssel határozott időre) foglalkoztatottak

A szervezeti egység feladatai SZMSZ szerint

A szervezeti egység ESETLEGESEN „szokásjogi alapon” ellátott feladatai: az SZMSZ-ben esetlegesen nem rögzített, de ténylegesen ellátott feladatok.

A szervezeti egység ESETLEGESEN az SZMSZ-ben írt, de számon nem kért, nem ellenőrzött feladatai: azok a tevékenységek, melyek okafoggyottá, üressé váltak, de az SZMSZ-ben még szerepelnek

M/1. számú melléklet

Munkanap-fényképezés (beosztotti kérdőív)

Név: _____

Szervezeti egység: _____

Munkakör: _____

Az adatfelvétel napja: _____

Tevékenység-kódok:

| | | |
|---------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Hatósági érdemi ügyintézés (személyesen) | 4. Partneri ügyintézés (telefonon) | 7. Személyes ügyek intézése |
| 2. Hatósági érdemi ügyintézés (telefonon) | 5. Belső egyeztetések | 8. Biológiai szükségletek |
| 3. Partneri ügyintézés (személyesen) | 6. Ügykezelés, adminisztráció | |

| Kód | Tevékenység | | | | |
|-----|-------------|-----------|--------|------|---------|
| | Leírása | Mennyiség | Kezdet | Vége | Tartama |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

M/2. számú melléklet

Adatszolgáltatás a végzett feladatokról és egyéb, a munkakörrel kapcsolatos adatokról

Név: _____
Szervezeti egység: _____
Munkakör: _____
Az adatfelvétel napja: _____
Közvetlen felettes: _____
Közvetlen felettes beosztása: _____

FIGYELEM! A KÉRDŐÍVBEN SZEREPLŐ ESETLEGES HELYHIÁNY MIATT AZ ADATSZOLGÁLTATÁS KÜLÖN ÍVEN IS FOLYTATHATÓ, KÉRJÜK EZT AZ EREDETI KÉRDŐÍVHEZ HOZZÁTÚZNI.

1. Hogyan jellemezné munkája elsődleges célját? Miért létezik ez a munkakör?

2. Sorolja fel (ha van ilyen) azokat a munkaköröket, amelyeket Ön felügyel vagy irányít. Röviden írja le a felügyeleti tevékenységét?

3. Milyen felügyeletet vagy irányítást kap? Kinek kell beszámolnia az elvégzett munkáról, ki hagyja azt jóvá? Kiktől kap feladatokat?

4. Milyen ellenőrzés vonatkozik Önre?

5. Milyen munkakörökkel vagy osztályokkal van szoros munka-kapcsolata vagy konfliktusa?
Milyenek ezek a kapcsolatok?

6. Írja le főbb tevékenységeit! (Beleértve a tervezést, időbeosztást, koordinálást stb.)

7. Beosztásával kapcsolatban milyen képzésben vett részt, vagy milyen tapasztalatokra tett szert, s mennyi időt venne igénybe, hogy egy átlagembert szigorú felügyelet nélkül megfelelően végezze el ezt a munkát?

8. Munkaköri leírásában milyen különleges tényezőket **kellene** szerepeltetni munkájával vagy annak körülményeivel kapcsolatban (munkafeltételek, munkaidő, utazások, fizikai követelmények, stb.)?

9. Sorolja fel azokat a feladatokat, amelyeket napi munkája során ellát, és becsülje meg munkanapjának hány százalékát tölti ki az egyes feladatok elvégzése?

- **Napi** feladatok [naponta, vagy egy héten legalább 3× ellátott feladatok]:

- **Heti rendszerességű** feladatok [egy héten legalább egyszer elvégzendő, de a napi gyakoriságba nem sorolható feladatok]:

- **Havi rendszerességű** feladatok [egy héten legalább egyszer elvégzendő, de a heti gyakoriságba nem sorolható feladatok]:

M/3. számú melléklet

Munkanap-fényképezés (vezetői kérdőív)

Név: _____

Szervezeti egység: _____

Munkakör: _____

Az adatfelvétel napja: _____

Tevékenység-kódok:

| | | | |
|---------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Hatósági érdemi ügyintézés (személyesen) | 4. Partneri ügyintézés (telefonon) | 7. Munkaszervezés, információátadás | 10. Egyéb vezetői tevékenység |
| 2. Hatósági érdemi ügyintézés (telefonon) | 5. Belső egyeztetések | 8. Ellenőrzés, számonkérés | 11. Személyes ügyek intézése: |
| 3. Partneri ügyintézés (személyesen) | 6. Ügykezelés, adminisztráció | 9. Jóváhagyás, kiadmányozás | 12. Biológiai szükségletek: |

| Kód | Tevékenység | | | | |
|-----|-------------|-----------|--------|------|---------|
| | Leírása | Mennyiség | Kezdet | Vége | Tartama |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

M/4. számú melléklet

Kompetenciaszint-felmérés

Név: _____
Szervezeti egység: _____
Az értékelt neve: _____
Munkakör: _____

Eredmény-kódok:

1. Alkalmatlan
2. Gyenge
3. Átlagos
4. Jó
5. Kiváló

| <i>Értékelt tulajdonság</i> | <i>Eredmény</i> |
|------------------------------------------------|------------------------|
| 1. Általános közigazgatási és jogi ismeretek | |
| 2. A szervezetre vonatkozó általános ismeretek | |
| 3. Munkakörhöz kapcsolódó ismeretek | |
| 4. Felfogóképesség | |
| 5. Lényeglátás | |
| 6. Emlékezőtehetség | |
| 7. Fogalmazási képesség | |
| 8. Tárgyalóképesség | |
| 9. Kreativitás | |
| 10. Szervezőkészség | |
| 11. Kezdeményezőkézség | |
| 12. Döntési készség | |
| 13. Alkalmazkodási készség | |
| 14. Kollegaritás | |
| 15. Precizitás | |
| 16. Időbeosztás | |
| 17. Terhelhetőség | |
| 18. Gyorsaság | |

M/5. számú melléklet

Szervezeti egységre vonatkozó adatszolgáltatás

Név: _____
Szervezeti egység: _____
Adatszolgáltatási időszak: a munkaidő fényképezések adatfelvételével azonos időszak

Az adatszolgáltatási időszakban:

- Engedélyezett létszám: _____
- Tényleges létszám: _____
- Be nem töltött létszám: _____
- Szabadságon lévők száma _____
- Betegszabadságon, táppénzen lévők száma (30 napon belüli): _____
- Tartós távollévők száma: _____
- Külső (közhasznú, szerződéssel határozott időre) foglalkoztatottak: _____

A szervezeti egység feladatai SZMSZ szerint:

A szervezeti egység ESETLEGESEN „szokásjogi alapon” ellátott feladatai:

A szervezeti egység ESETLEGESEN az SZMSZ-ben írt, de számon nem kért, nem ellenőrzött feladatai:
