

Szervezeti kapacitás-kihasználtság felmérésének kérdőívei

Budapest XXI. kerület Csepel Önkormányzata Hivatalában

Budapest XXI. kerület Csepel Önkormányzata
Polgármesteri Hivatala részére

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0029 projekt

MUNKAANYAG

2014. augusztus 5.



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



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

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 javaslattevél a jövőbeli hatékonyabb kapacitáskihasználás, kompetencia-növelésre, ezzel együtt a szervezeti hatékonyság fokozására. Semmiképpen nem cél – és ezt elsősorban a beosztottakban kell tudatosítani – a létszámcsökkenés 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.

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.

Tartalomjegyzék

Tartalom

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	2
Tartalomjegyzék	3
1. Munkanap-fényképezés (beosztotti kérdőív).....	4
A kérdőív célja	4
Az egyes adatmezők értelmezése	4
2. Adatszolgáltatás a végzett feladatokról és egyéb, a munkakörrel kapcsolatos adatokról	6
A kérdőív célja	6
Az egyes adatmezők értelmezése	6
3. Munkanap-fényképezés (vezetői kérdőív)	8
A kérdőív célja	8
Az egyes adatmezők értelmezése	8
4. Kompetencia-felmérés	10
A kérdőív célja	10
Az egyes adatmezők értelmezése	10
Értékelési szempontok	10
5. Szervezeti egységre vonatkozó adatszolgáltatás	12
A kérdőív célja	12
Az egyes adatmezők értelmezése	12
1. számú melléklet.....	13
2. számú melléklet.....	15
3. számú melléklet.....	18
4. számú melléklet.....	20
5. számú melléklet.....	21

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, WC. cigi- és/vagy kávészünet, stb.

<i>Tevékenység leírása:</i>	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, hum.pol. feladatok, stb.

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, WC. cigi- és/vagy kávészünet, stb.

<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; 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

4. Kompetencia-felmérés

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 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

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

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]:

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

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. Kezdeményezőkészség	
12. Döntési készség	
13. Alkalmazkodási készség	
14. Kollegaritás	
15. Precizitás	
16. Időbeosztás	
17. Terhelhetőség	
18. Gyorsaság	

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 (közhasnú, 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:
