



Hajdúsámson Város Önkormányzata

(12) FEJLESZTÉSI ELEM:

Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése

**HUMÁN ERŐFORRÁS ÁTVILÁGÍTÁS EREDMÉNYEIT TARTALMAZÓ
ÚJ INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL**

TANULMÁNY I.

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

2014. augusztus



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

Tartalomjegyzék

1.	Köszönetnyilvánítás az együttműködésért	3
2.	Humán erőforrás kapacitással kapcsolatos dokumentumok felülvizsgálata	4
2.1.	Pályázati célok és elvárások	4
2.2.	Humán-erőforrás kapacitásgazdálkodásának fejlesztési lehetőségei	6
2.3.	Feladatkörök vizsgálata a Polgármesteri Hivatalban	9
3.	Munkanap-fényképezés eredményeinek bemutatása	11
3.1.	Vezetői team-munka, feladatkijelölés, pontosítás.....	11
3.2.	A munkanap-fényképezés módszertana és eszköze.....	11
3.3.	Munkanap-fényképezés a Polgármesteri Hivatalban.....	16
3.3.1.	A munkanap-fényképezés előkészítése.....	16
3.3.2.	Az önfényképezés eredményeinek bemutatása.....	16
3.3.3.	Összegzés	22
3.4.	Munkanap-fényképezés a Petőfi Sándor Városi Könyvtár, Közművelődési és Muzeális Intézményben	23

1. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Bagolyné Szűcs Mariann Jegyző Asszony által kijelölt szakmai team-nek a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért.

Köszönjük együttműködésüket!



2. Humán erőforrás kapacitással kapcsolatos dokumentumok felülvizsgálata

2.1. Pályázati célok és elvárások

Az önkormányzat által megfogalmazott pályázatban a kijelölt szervezetek és intézmények vonatkozásában munkanap-fényképezéssel és dokumentumok elemzésével fel kell tárnunk azokat a humán-erőforrás kapacitásgazdálkodással kapcsolatos fejlesztési lehetőségeket, melyek tényekre épülőek és a HR dokumentumok által igazolhatóak. Ezért tanácsadási munkánk alapvetően épít a

- HR dokumentumok felülvizsgálatára,
- munkanap-fényképezés adataira és tényeire,
- vezetői team-mel való párbeszédre.

A magyar közigazgatással szemben megfogalmazott elvárások, melyek lakossági oldalról az eredményesség, a közszolgáltatás hatékonysága, valamint a személyzettel szemben támasztott elhivatottság hármasságával írható le leginkább, az elmúlt évek dinamikus szervezeti átalakításaiban már alapvetően megjelentek.

A rendszerváltoztatást követő évtizedek statikus időszakát 2010-től a gyors és a lakossági igényekhez hozzárendelhető közigazgatási szervezeti keretek kialakítása jellemezte. Ezért is hallottuk szinte az összes önkormányzati megbízásunk teljesülése során azt, hogy ez az ÁROP pályázat jobb lett volna, ha 2012-ben indult volna el és előkészítette volna a 2013. január 1-i jelentős szervezeti átalakulásokat, adataival, tényfeltárásával és szakmai kérdések megfogalmazásával. De mivel ez a közigazgatás-fejlesztési projekt 2013. végén, de leginkább 2014. év szakmai programjává vált, figyelembe kell vennünk, hogy az önkormányzat saját hivatalát és ehhez hozzákapcsolódóan intézményrendszerét is már a 2013. január 1-i követelményekhez illeszkedően újraértelmezte és a legtöbb helyen átszervezte. Ezeket a jogszabályi kötelezettségeket, melyek a szervezeti működésre vonatkozóan alternatívát nem engedve hozta létre a jelenlegi működési struktúrát, vontakozás alá a CONTROLL Zrt. tanácsadói köre és megállapításainkat és az elvégezhető feladatok körét is ezen együttes előzmények figyelembe vételével hajtotta végre.

A projekt indításakor polgármesteri és jegyzői elvárásként fogalmazódott meg a közigazgatás szolgáltatási színvonalának emelése az erőforrások ezzel párhuzamos optimalizálásával. Ehhez nekünk, mint közigazgatás-szervezőknek azokat a feltételeket kell megteremtenünk, melyek a hivatal, intézmények tekintetében a hatékonyság növelését, takarékosági szempontok figyelembe vételével (lásd a pályázat 3. és 4. fejlesztési célterületeit és általunk ott megfogalmazottakat) kell elvégeznünk.

A közigazgatás eredményessége, a szolgáltatási színvonal hivatali és intézményi területeit tekintve is a legfontosabb mérési módszerrel, lakossági kutatással lett általunk alátámasztva. Megállapításainkat a 9. fejlesztési célterület követelményeit teljesítő elemző tanulmányunk foglalja össze. A vevő, azaz a szolgáltatásokat igénybe vevő lakossági, gazdasági társasági és intézményi kör véleményt nyilvánított a több száz felénk megküldött kitöltött kérdőívvel, illetve az önkormányzati honlapon elhelyezett online formában.

A pályázati célban meghatározott humán-erőforrás gazdálkodás hatékonyságának vizsgálata és a hozzárendelhető kapacitások elemzése csak akkor nyújt objektív képet, ha figyelembe vesszük, hogy az önkormányzat milyen települési környezetben, milyen demográfiai adottságok között működik. Színesíti a képet, hogy két egyforma önkormányzat összehasonlításánál sem találhatunk azonos HR kapacitásokat, mivel az elmúlt 15 évben a jelentős informatikai fejlődés a közigazgatás szolgáltatási folyamatait tekintve is létszám-takarékosságot biztosított a jegyzőnek és a képviselő-testületnek.

Láthatóan ez egy többváltozós egyenletként viselkedő elemzés, hiszen ha csak figyelembe vesszük

- az önkormányzat demográfiai környezetét,
- az atipikus foglalkoztatási formákat (lásd TÁMOP pályázat),
- a gyorsan öregedő, ezáltal sok fiatal alkalmazó közigazgatást,
- a piaci kihívások miatt az üzleti szféra elszívó hatását,
- az életpálya modell elhúzódó meghirdetését,
- a 2013. január 1. után kialakuló járási és kormányhivatali szervezetek működését,

akkor beláthatjuk, hogy a polgármesternek és/vagy jegyzőnek nem könnyű eldöntenie, hogy az önkormányzatnál maradó feladatok ellátásához a hivatalt milyen szakemberekkel töltsse fel.

Az önkormányzatnak és intézményeinek HR kapacitásgazdálkodása az elmúlt évek gyakorlatát figyelembe véve az alábbi kérdések megválaszolása mentén tekinthető át leginkább:

- A tevékenység jellegéhez illeszkedően kötött vagy rugalmas/atipikus foglalkoztatási formában működik a szervezet?
- Főállású vagy külső kapacitásokat bevonó a szervezet működése? (megbízási szerződések, alvállalkozói szerződések, stb.)
- A szervezet vezetőitől munkatársig történő „összeállítása” az elvégzendő feladatokhoz illeszkedik vagy a meglévő személyzet adottságait veszi figyelembe?
- Mérhető-e a HR tevékenység teljesítménye?

Tanulmányunkban ezen kérdések mentén kívánunk választ adni az egyes szervezeti egységek humán-erőforrás kapacitásgazdálkodásának megítélésére vonatkozóan.

2.2. Humán-erőforrás kapacitásgazdálkodásának fejlesztési lehetőségei

A projekt 2013-2014. évi indítása és végrehajtása kényes HR problémát vet fel a képviselő-testület felé, hiszen választás évében nincs érzékenyebb terület, mint a személyzettel és munkatársakkal kapcsolatos vizsgálatok, elemzések. A munkatársak sokszor már a kutatást és az első interjút is fenntartásokkal kezelik, félnek, hogy állásuk, beosztásuk veszélybe kerül. Pedig nem kerülhetjük meg azt az alapproblémát, hogy a 2013. január 1-i állapot után is, bár summásnak tekinthető a kijelentés, hogy HR vonatkozásban javítani kell a költséghatékonyságon, ezáltal a kapacitásgazdálkodáson, mivel a magyar közigazgatás nemzetközi összehasonlítások adatai szerint is magasabb költségszinten működik, mint az Európai Unió más, hasonló nagyságú országában.

Az igény, különösen a képviselő-testület irányából fennáll a költséghatékony foglalkoztatásra, mert az éves költségvetések tervezésekor láthatóan a legnagyobb költségelemeket a személyzethez kötődően kell megtervezni.

Azok az eddigi törekvések, melyek a munkatársakhoz kötődő költségek csökkentésére irányulnak, a legtöbb esetben leépítésekhez és átszervezésekhez vezetett. Ezek viszont csak akkor fogadtathatóak el a szervezeten belül megmaradt munkatársakkal, de még a közigazgatási szolgáltatást igénybe vevő lakossággal is, ha a szervezet által nyújtott közszolgáltatás színvonala nem csökken.

Több száz önkormányzati ügyféllel a hátunk mögött kijelenthetjük még a HR területre vonatkozóan azt az általános, minden önkormányzatra igaz megállapításunkat, hogy a hivatali és önkormányzat intézményeinek szervezeti kultúrája és az ezekhez hozzárendelt működési struktúra csak nagyon lassan változik, ellentétben a profitorientált gazdasági társaságok személyzetében bekövetkező változásokkal.

A magyar közigazgatás hierarchikus szervezete a gyakran rosszul megszervezett szolgáltatási folyamatok, a nem tudatosan felépített HR stratégiák „bebetonozták” az „úgy sem változik itt semmi„ elvet. Partnerkörünkben szerencsére többségében olyan megbízásokat teljesítünk, ahol a változtatás kényszerét maguk a vezetők határozták el, így mentesülhettünk ezektől az országosan mérhető betegségektől. Az Államreform Operatív Programok (a jelenlegi és a 2008-ban elindított is) nagymértékben tudták segíteni a hivatal vezetését és a képviselő-testületen keresztül az intézmény vezetőit, hogy merjenek hozzájárulni ahhoz a merev rendszerhez is, melyeket az elmúlt évben elkerültek a változások és a kényszerű beavatkozások.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás ezért épült be a polgármesteri és intézményi szervezeti struktúrákba és az azokat támogató irányítási rendszerekbe. Szükséges ennél a pontnál kitérnünk még arra, hogy mennyire megtévesztő volt a 2010-ben a HR területre belobbizott Közös Értékelési Keretrendszer, azaz a CAF. Sokan az egyszerűsítés szándékától vezérelve úgy gondolták, egy fundamentumig hatoló folyamatszabályozás, ISO 9001 szabványrendszeréhez illeszkedő polgármesteri hivatali és/vagy intézményirányítási rendszerét felválthatja az egyetemi tanulmányainkban már régről ismert belső imázs vizsgálat Brüsszel által elegánsabbá tett CAF kutatása.

Sokat küzdött a CONTROLL Közigazgatási Igazgatósága az akkori Belügyminisztérium néhány vezetőjével, akik szakmailag megalapozatlanul állították, hogy a folyamatszabályozás legjobb módszere a CAF rendszerek bevezetése.

Szerencsére a szakma történelmi kronológiája mára helyre tette az értékeket, hiszen az ISO 9001 minőségirányítási rendszer mérés-elemzés fejezetébe integrálódott be a CAF kutatás, mint egy egyszerű résztechnika, mely minősítés szempontjából a dolgozó kezébe adja a véleménynyilvánítás szabadságát, hivatali és szervezeti vezetőit tekintve. Ezért tartjuk fontosnak jelen ÁROP pályázat HR kapacitásgazdálkodási folyamatait, mert a közigazgatáson belül is egyre modernebb és informatikával támogatott korszerű folyamatokat és gondolkodást kell kialakítanunk a lehető legrövidebb időn belül.

Ehhez azonban a szervezeten belül dolgozó munkatársaknál is szemléletváltásra van szükség, mert a mai nap is még meg kell küzdenünk a lakosság igényeinek felméréséből származó kutatási adatok közigazgatási folyamatokba történő beépülésével. Az ügyfélközpontúság mára nemcsak a profitorientált szervezetek legfontosabb rendezőelve, hanem a közigazgatásé is, melyhez megfelelő kompetenciával és lojalitással rendelkező hivatali és intézményi munkatársakat kell hozzárendelnünk.

Mindezeket a folyamatokat tanácsadóink által irányítottan előzetesen meghatározott ütemterv szerint kellett végrehajtanunk. A munkakörök áttekintése, a munkanap-fényképezés lebonyolítása, a munkaköri leírások vizsgálata számos olyan kérdést megfogalmaz, melyek a hatékonyság és a kapacitásgazdálkodás kiinduló adatai lettek. A most kialakuló köztisztviselői életpályamodell átalakítása ezekre az információkra épülően kell, hogy bekövetkezzen, melyet egyre intenzívebb módon támogat a kreditpontos köztisztviselői képzések rendszere.

Csak érintőlegesen szükséges azt a témakört is körbejárni, melyre számos hazai kutatás rávilágít és az általunk végzet munkanap-fényképezések is adatokat szolgáltatnak, ez pedig a közigazgatáson belül a fiatalabb korosztállyal való szervezeti megerősítés. A munkanap-fényképezések benchmark adatbázisában, melyet több mint 15 éve gyűjtünk, azt tapasztaljuk, hogy az átlagéletkorhoz képest nagy a szórás és azon belül is alacsony a középkorú munkavállaló a hivatalokban. Ezen csak úgy lehet változtatni, ha az előző gondolatban felvetett közigazgatási

életpályamodell versenyképesebbé teszi ezt a tevékenységet. A lakossági kutatás pedig arra ad háttér információt, hogy a társadalmi megbecsülés erősödése hosszú távon segítené a közigazgatás humán-erőforrás kapacitásgazdálkodását a megtartó erő erősödésével.

A szervezetfejlesztési tevékenységünk ÁROP projektjében legfontosabb cél a közszolgáltatási folyamatok egyszerűsítése, gyorsabbá tétele a humán-erőforrás ügyintézési kapacitásainak újjászervezésével együtt.

Még maradva az általánosságok szintjén, szükségesnek tartjuk megemlíteni a helyes és jó gyakorlatokat, azaz a „best practice”-t, mely minden közigazgatási szerv számára fejlődésük történetiségéhez rendezve kell, hogy előálljon. Azok a jó gyakorlatok, melyek pl. az önkormányzat hivatalának és lakossági kapcsolattartásának vagy az önkormányzat intézményénél, pl. egy óvodánál a szülői kapcsolattartásra épülve növelték a szervezet elfogadottságát, elősegítették a gazdálkodási folyamat tervezhetőségét, nem szabad, hogy eltűnjön a személyi változtatásokkal. Ezeket jó gyakorlatként „rögzíteni” kell azzal a módszerrel, ami leginkább illeszkedik a jegyző munkamódszeréhez és elővenni akkor, amikor egy hasonló probléma ismételt megjelenik az önkormányzat életében.

Munkatársaink, legyenek ők a hivatalban vagy az intézményeknél, a város közigazgatási működési folyamatainak sikerkovácsai. Ezért nem mindegy, milyen munkatárssal bővítjük a szervezetet, s nem mindegy, hogy milyen képzésekkel tartjuk karban tudásukat, s nem mindegy, milyen informatikai fejlesztéssel segítjük napi monoton munkájukat, s végezetül, de nem utolsósorban nem mindegy, milyen életpálya modellt mutatunk be és fogadtatunk el velük. Mindezeket szükséges elemeznünk és vizsgálnunk, mikor a pályázat céljaihoz hozzárendeljük a humán-erőforrás kapacitásgazdálkodás kérdésének körbejárását.

2.3. Feladatkörök vizsgálata a Polgármesteri Hivatalban

Ebben a szakaszban a munkanap-fényképezést készítettük elő és a dokumentum-felülvizsgálat céljából bekértük az önkormányzat releváns HR anyagait, szabályozó dokumentumait.

A Hivatal köztisztviselői a munkanap-fényképezés során rögzítették feladataikat az erre a célra előre megszerkesztett formanyomtatványon. A feldolgozás során az adatlapokon szereplő feladatokat hasonlítjuk össze az adott dolgozó munkaköri leírásában előírt tevékenységekkel.

Vizsgált munkakörök:

- Hajdúsámsoni Polgármesteri Hivatal:
 - ügyintézők
 - referensek
 - anyakönyvvezető
 - könyvelő
- Petőfi Sándor Városi Könyvtár, Közművelődési és Muzeális Intézmény:
 - igazgató
 - közművelődési szakember
 - informatikus-könyvtáros
 - könyvtáros asszisztens

Vizsgálati szempontok:

Munkaidő kihasználtság megfelelő?
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?
Szervezeti besorolás megfelelő?
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?
Időbeosztás rögzített?
Munkaköri leírás kidolgozott?
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?
Atipikus foglalkoztatási forma javasolható?
Munkakör átdolgozása indokolt?
Szervezeti változtatás szükséges?

3. Munkanap-fényképezés eredményeinek bemutatása

3.1. Vezetői team-munka, feladatkijelölés, pontosítás

A tevékenység összetettségére hivatkozva vezetői team-ülést tartottunk, ahol egyeztetést hajtottunk végre a pályázati humán-erőforrás kapacitásgazdálkodás „települési intézményei” kijelölése miatt. Tehát döntést kellett hoznunk, hogy Hajdúsámson Város Önkormányzata mely dolgozókat vonja be a humán-erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálati folyamatába.

Vezetői döntés alapján az alábbiak kerültek kijelölésre:

- Polgármesteri Hivatal:
 - Jogi és Szervezési Iroda
 - Pénzügyi-Gazdasági Iroda
 - Városfejlesztési és Műszaki Iroda
 - Szociális és Gyámügyi Iroda
- Petőfi Sándor Városi Könyvtár, Közművelődési és Muzeális Intézmény:

3.2. A munkanap-fényképezés módszertana és eszköze

A vezetői team-mel megbeszélést folytattunk, hogy a pályázati célok között megfogalmazottak alapján kik legyenek azok a munkatársak, s rajtuk keresztül azok a munkakörök, melyek a klasszikus munkanap-fényképezés végrehajtásában felülvizsgálatra kerülnek.

A közigazgatásban a munkakör áttekintésére, kapacitások elemzésére jól használható a munkanap-fényképezés, mert tevékenységek tekintetében ismétlődő jellegűek és a tevékenység végrehajtása időegységgel jól körülírható. Szakmai team-munkánk eredményeként az alábbi munkanap-elemzés adatlapot állítottuk össze a **Polgármesteri Hivatal köztisztviselői** számára.

Tapasztalatainkat, a vizsgált munkakör tevékenységét tanácsadóink rögzítették, s ezt a következő fejezetben részletesen be is mutatjuk.

MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS ADATLAP

(kitöltendő **5 egymást követő munkanapra**)

Szervezeti egység: _____ A kitöltő neve: _____

A mérés napja: 2014. _____ hó _____ nap Beosztása: _____

Alkalmazandó kódszámok:

01 Érdemi ügyintézés személyesen (tárgyalás ügyféllel/képviselőjével, helyszíni szemle lefolytatása, határozathozatal, stb.)

02 Érdemi ügyintézés telefonon

03 Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek (ügyiratszerkesztés, iktatás, adatrögzítés, stb.)

04 Belső kommunikáció, társszervekkel történő együttműködés (tárgyalás vezetővel, tárgyalás társosztállyal, munkamegbeszélés, stb.)

05 Bizottsági ülésen, értekezleten, képzésen való részvétel

06 Személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül)

07 Biológiai szükségletek intézése (táplálkozás, kávézás, WC, stb.)

08 Munkaidőn belüli „lazítás” (internetezés, családdal, baráttal való kommunikáció, dohányzás, stb.)

A napi tevékenység időrendi felsorolása (KÓDSZÁM MEGJELÖLÉSÉVEL!)		A tevékenység időigénye		
		Kezdet (óra, perc)	Befejezése (óra, perc)	Összesen (percben)
KÖSZÖNJÜK AZ ADATLAP KITÖLTÉSÉT! VÁLASZAIT BIZALMASAN KEZELJÜK!				

ADATLAP

az ügyintéző feladatköréről

1. A válaszadó neve:	
2. Munkakörének megnevezése:	
3. Végzettsége, képesítettsége:	
4. Közigazgatási gyakorlatának kezdete:	év
5. Jelenlegi feladatait mióta látja el?	év
6. A kezelt ügyiratok havi száma:	db

Az Ön által ellátott ügyfajták felsorolása:

[illegible]

A könyvtár, közművelődési és muzeális intézmény dolgozói részére
rendszeresített adatlapok az alábbiak voltak:

MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS ADATBEKÉRŐ LAP AZ ÁROP PROJEKTTULAJDONSÁGÁHOZ – önkormányzati intézmények részére

Felvilágosítás a munkanap-fényképezést koordináló Controll Holding Zrt-től kérhető:

e-mail: controll@controllrt.hu; telefon: 06-1-319-307



KÉRJÜK, HOGY LEHETŐSÉG SZERINT SZÁMÍTÓGÉPEN TÖLTSE KI AZ ADATLAPOT!

A kitöltő neve:

Iskolai végzettsége:

A munkakör betöltéséhez szükséges
iskolai végzettség (munkaköri leírása
alapján):

Releváns szakmai tapasztalata (korábbi
munkahelyek, beosztások):

Munkahelye:

Beosztása:

A munkakör betöltéséhez elvárt szakmai
tapasztalat (munkaköri leírás alapján):

I.rész: Munkahelyi komfort vizsgálathoz kapcsolódó kérdések:

Az állítások mellé kérjük írja oda a megfelelő kódszámot: **1** – soha, **2** – nagyon ritkán, **3** – időnként, **4** – gyakran, **5** – szinte állandóan.

Kérdés	Kódszám
1. Milyen gyakran érzi azt, hogy teljesen egyértelműek az Önnel és a munkájával kapcsolatos vezetői elvárások?	
2. Milyen gyakran érzi úgy, hogy nem rendelkezik az adott feladat elvégzéséhez szükséges képességekkel?	
3. Milyen gyakran érzi úgy, hogy a munkája és a családi élete nehezen összeegyeztethető?	
4. Milyen gyakran érzi úgy, hogy a munkája során olyan képességeket is mozgósítania kellene, amivel Ön nem rendelkezik?	
5. Milyen gyakran érzi úgy, hogy megbecsült tagja a kollektívának és munkáját elismerik?	
6. Milyen gyakran érzi úgy, hogy a város / település lakossága értékeli és megbecsüli munkáját?	

MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS ADATBEKÉRŐ LAP AZ ÁROP PROJEKTTELJESÍTÉSÉHEZ – önkormányzati intézmények részére

Felvilágosítás a munkanap-fényképezést koordináló Controll Holding Zrt-től kérhető:

e-mail: controll@controllrt.hu; telefon: 06-1-319-307



KÉRJÜK, HOGY LEHETŐSÉG SZERINT SZÁMÍTÓGÉPEN TÖLTSE KI AZ ADATLAPOT!

II.rész: Munkaidő-fényképezés adatlap

Kérjük, hogy egy munkahétre vonatkozóan (lehetőség szerint hétfőtől péntekig) szíveskedjék az adatlapot kitölteni!

Adott munkanap vonatkozásában a napi munkavégzését IDŐRENDEN az alábbi táblázatba illesztve

Óra, perc ...-tól ...-ig	1.munkanap (... hó ... nap)	2.munkanap (... hó ... nap)	3.munkanap (... hó ... nap)	4.munkanap (... hó ... nap)	5.munkanap (... hó ... nap)

*a táblázat sorai bővíthetők!

Kérjük, hogy az alábbi kérdésre minden munkanap végén szíveskedjék válaszolni (Ha a válasza IGEN, kérjük, jelezze, mi volt az!):

Végzett a munkaköri leírásában nem szereplő feladatot?	1.munkanap	2.munkanap	3.munkanap	4.munkanap	5.munkanap

2



MAGYAR
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai
Központi Bank támogatásával megvalósult.



3.3. Munkanap-fényképezés a Polgármesteri Hivatalban

3.3.1. A munkanap-fényképezés előkészítése

A hivatalvezetés döntése alapján a kijelölt dolgozók **egy munkahéten át** (hétfőtől péntekig) végezték az adatlapok kitöltését.

A Controll Holding Zrt. által összeállított adatlapokat a résztvevőknek a hivatal aljegyzője küldte meg.

Az értékelhető adatlapok száma: **14 db.**

3.3.2. Az önfényképezés eredményeinek bemutatása

A kitöltött adatlapot a Controll Holding Zrt. kijelölt tanácsadója statisztikai módszerrel az alábbi módon dolgozta fel.

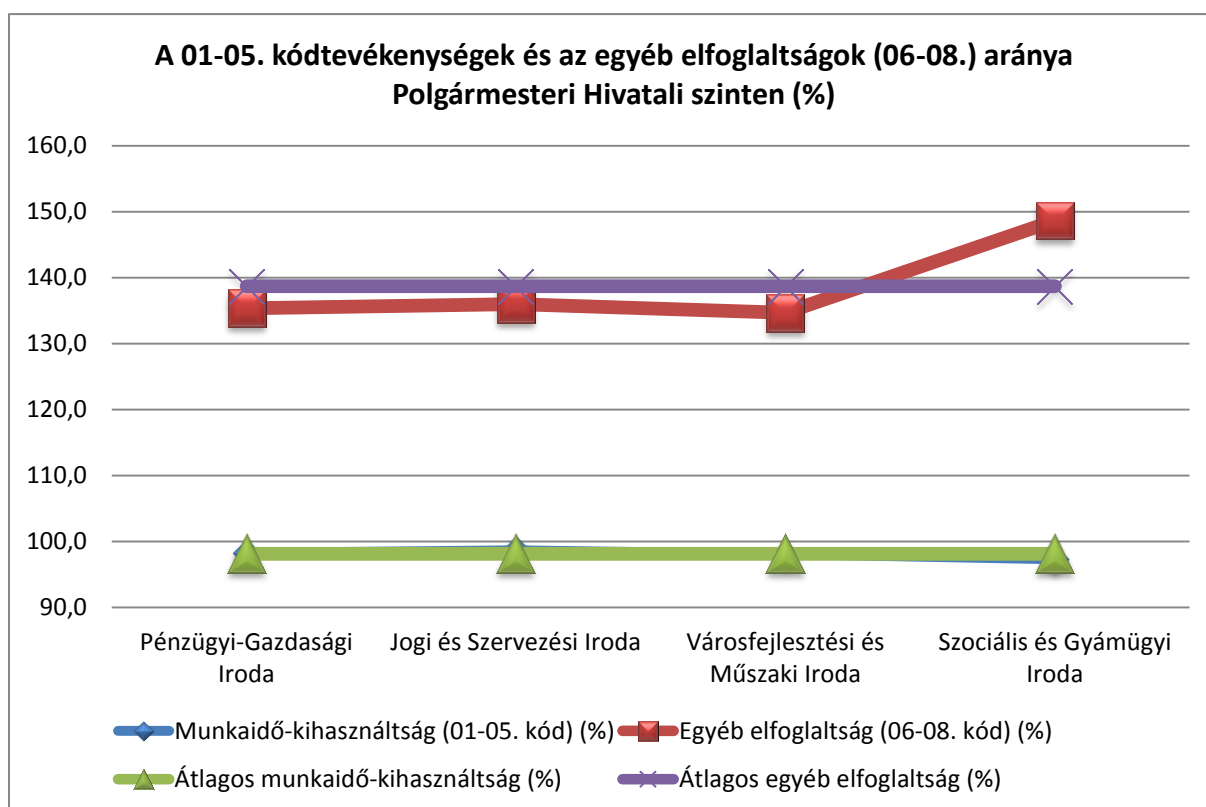
A Hivatal kijelölt munkatársai az öt egymást követő munkanap során percnyi pontossággal rögzítették tevékenységüket. A feldolgozásban vizsgáltuk a dolgozók munkaidő-kihasználtságát, illetve a munkaidőn belül végzett egyéb tevékenységek kihasználását a rendelkezésre álló időalaphoz mérten.

A munkaidő-kihasználtság alapja a hivatali munkarend volt, percben meghatározva.

A munkarend alapján a munkahét összetétele:

- hasznos munkaidő-alap: 93,7%,
- egyéb elfoglaltságok: 6,3%.

Az eredményeket a munkanap-fényképezésbe bevont dolgozók esetében az alábbi grafikus ábrán szemléltetjük.



A fenti ábra adataiból (és az 1. sz. táblázatból) leolvasható, hogy **a munkaidő-kihasználtság** (01-05. tevékenységi kód együttesen) a munkanap-felmérésbe bevont dolgozók tekintetében 97,3% és 98,6% között, azaz 100% körül alakult.

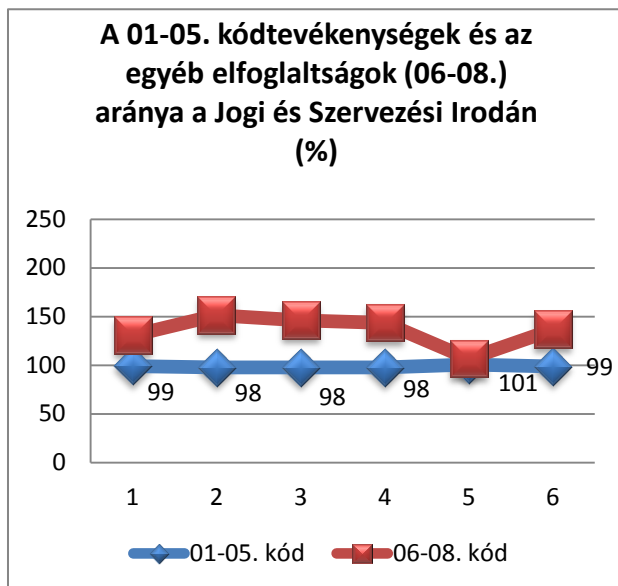
Átlagosan 98,1%-os munkaidő-kihasználtságot mértünk a vizsgált időszakban (a 2220 perchez képest átlagosan 2177 perc).

Az **egyéb elfoglaltság** kihasználtsága (06 – 08. tevékenységi kód együttesen) a bevont dolgozók által szolgáltatott adatok alapján 134,7 % és 148,7 % között mozgott a vizsgált munkahéten.

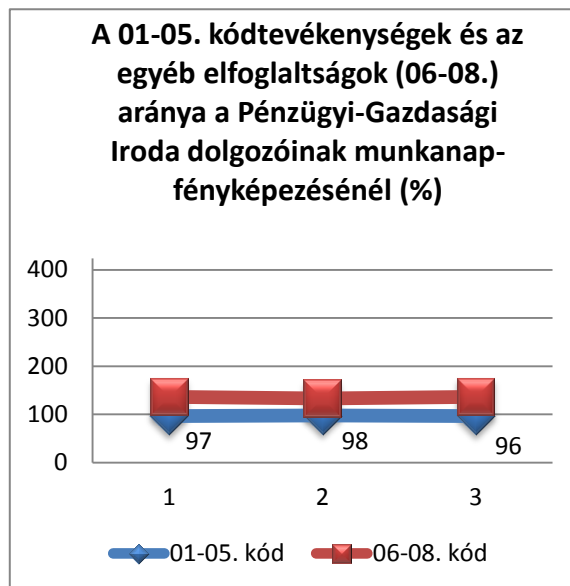
Az egyéb elfoglaltságok átlaga a vizsgált időszakban 138,7% (a 150 perchez képest átlagosan 208 perc).

Szervezeti egységenként a 01-05. és 06-08. kódtevékenységekhez tartozó eredményeket az alábbi grafikonokon mutatjuk be:

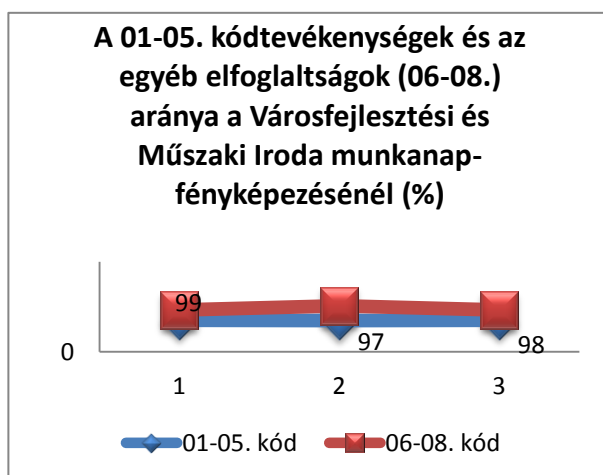
1.a. ábra



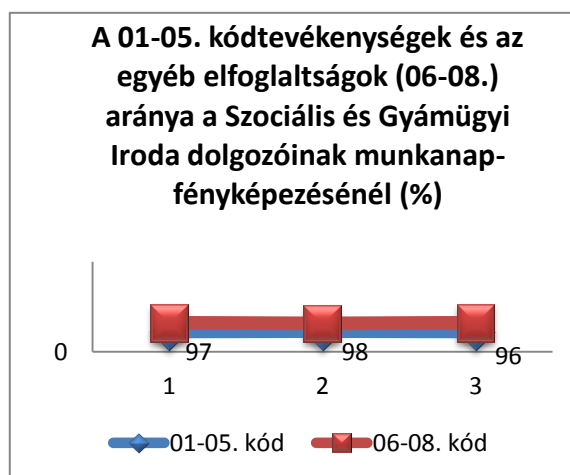
1.b. ábra



1.c. ábra



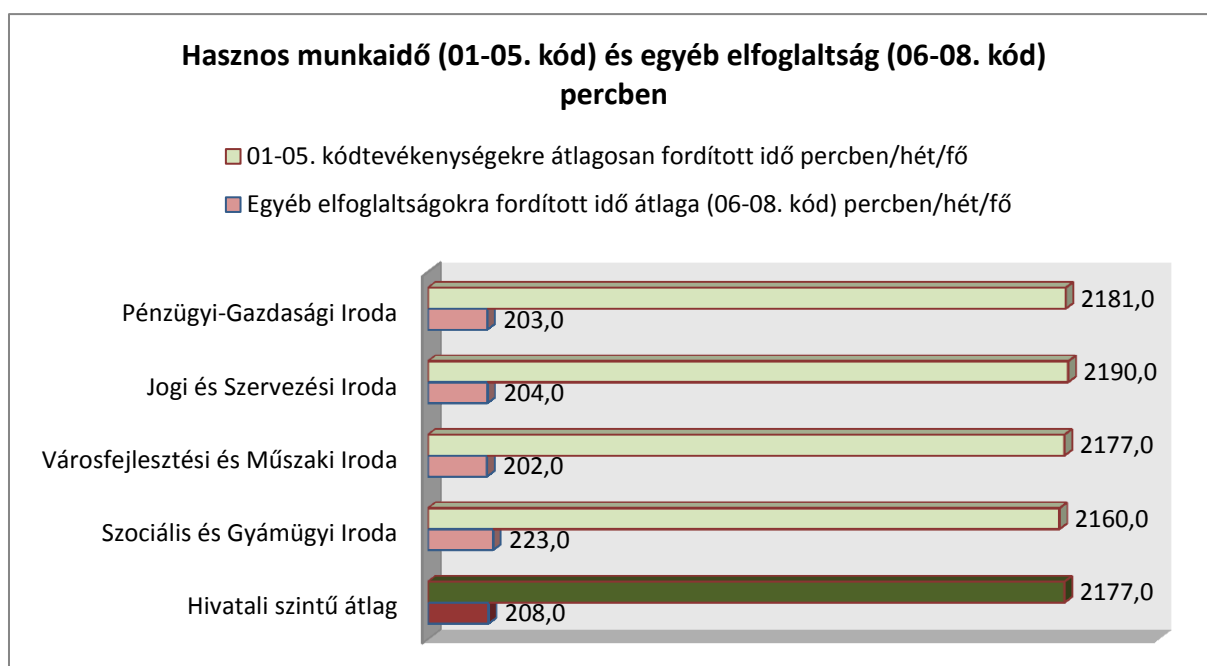
1.d. ábra



A fenti grafikonokról leolvashatjuk, hogy mindegyik iroda munkaidő-kihasználtsága kiegyensúlyozott, kiugróan magas vagy alacsony értékeket a vizsgált időszakban nem mértünk.

Megvizsgáltuk a hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltság szervezeti átlagainak alakulását az egyes irodák, illetve a hivatali átlag között. Az eredményeket az alábbi sávós diagramon foglaljuk össze:

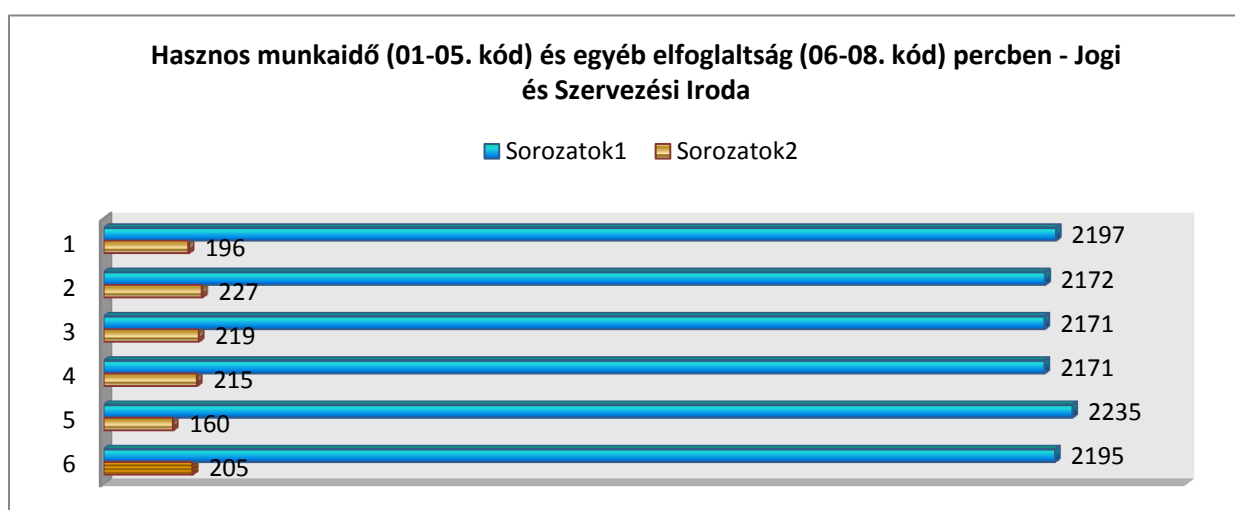
2. ábra



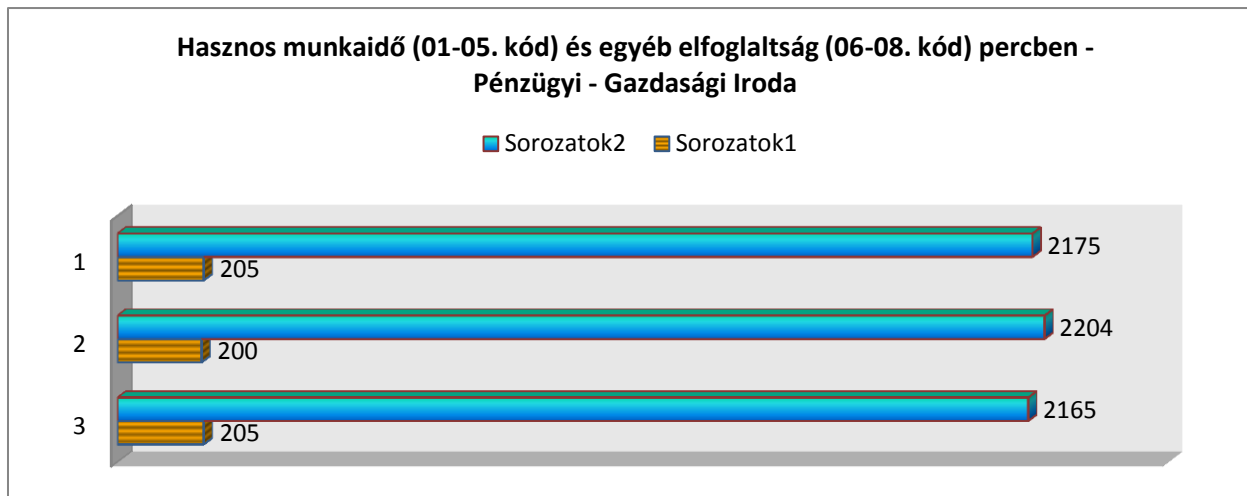
Az egyes irodák közel azonos arányokat és mutatószámokat produkáltak, így a hivatali átlaggal közel azonos értékeket tudunk bemutatni, eltérés nem mutatható ki.

Szervezeti egységenként a percben kifejezett hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltsági arányt az alábbi sávos diagramok szemléltetik:

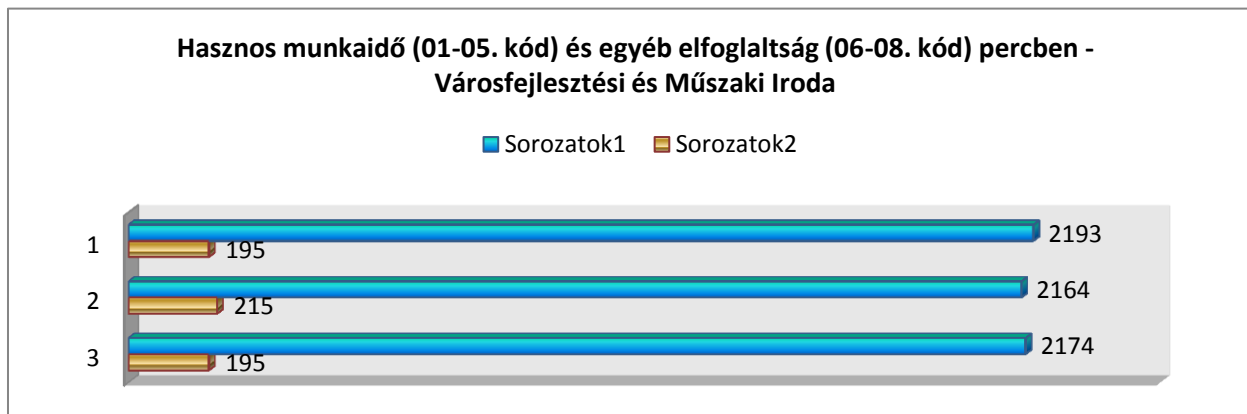
2.a. ábra



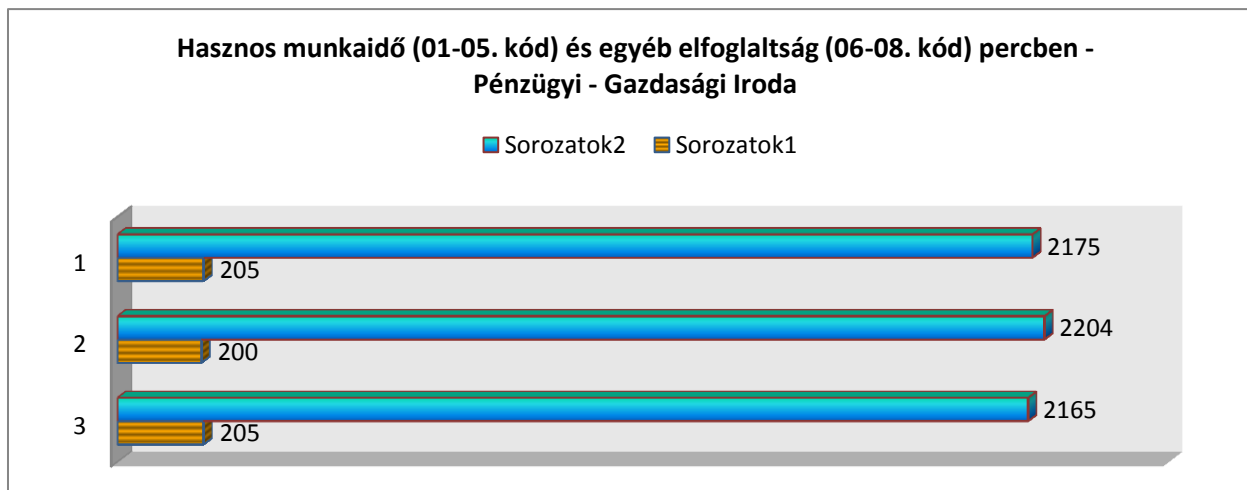
2.b. ábra



2.c. ábra

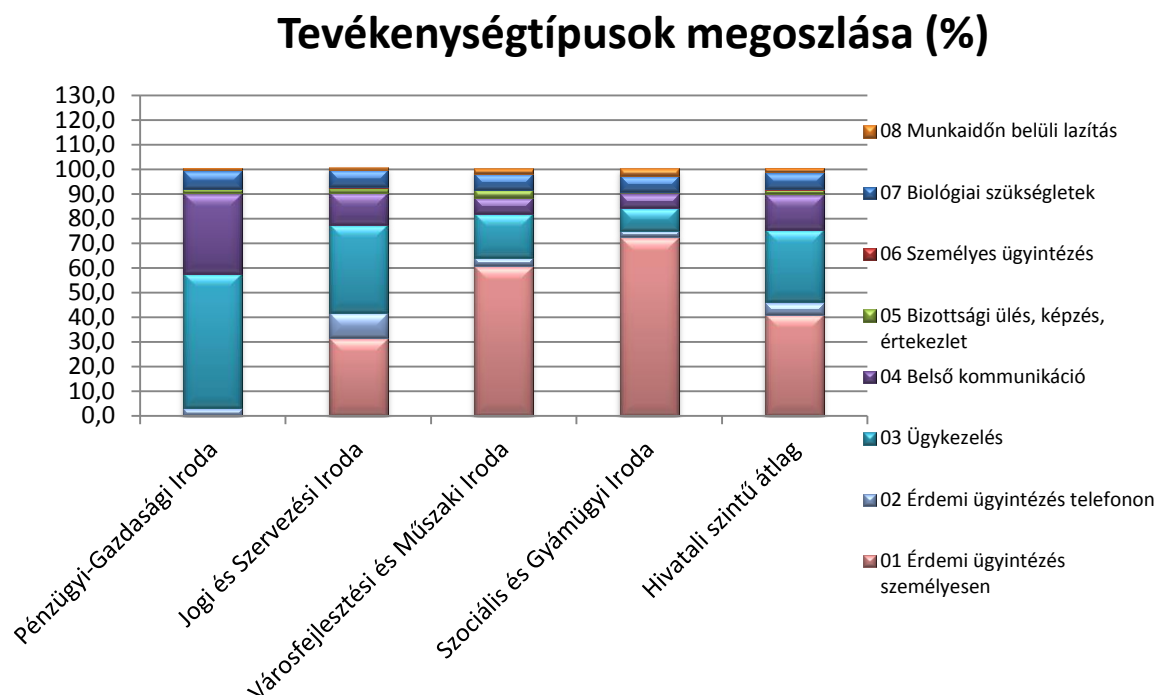


2.d. ábra



A munkanap szerkezetét hivatott szemléltetni az alábbi oszlopos diagram:

3. ábra



A diagramról leolvashatjuk, hogy az ügykezeléssel töltött idő a legmagasabb a vizsgált időszakban, ezen túlmenően a belső kommunikáció és (a Pénzügyi-Gazdasági Iroda kivételével) a személyes érdemi ügyintézés, jellemzően mérhető volt a munkahéten.

A 05. kódszámhoz tartozó bizottsági, értekezleti részvétel nem volt jellemző, több irodán épp csak néhány perc erejéig volt mérhető.

Általános megjegyzések:

1. A feldolgozásban szereplő eredmények a munkanap fényképezésbe bevont dolgozók által szolgáltatott adatok alapján készültek, azok tényleges valóság-tartalmát nem tudjuk szavatolni.
2. A feldolgozás során kapott eredmények a különféle függvények használata és az eredmények kerekítése miatt 0,1 - 0,5 tizedesnyi eltérést tartalmazhatnak.
3. A kitöltésbeli – tanácsadók által feltárt – pontatlanságokat az adatlapokon javítottuk és a javított értékek szerint végeztük az értékelést.

3.3.3. Összegzés

A vizsgálatban túlterheltséget nem azonosítottunk, a mért adatok alapján a Polgármesteri Hivatal dolgozói kiegyensúlyozott, 8 órás munkarendben végzik tevékenységüket, számukra a megfelelő pihenőidő biztosított.

A mérés párhuzamos munkavégzést nem tárt fel.

3.4. Munkanap-fényképezés a Petőfi Sándor Városi Könyvtár, Közművelődési és Muzeális Intézményben

Az Intézmény rövid bemutatása, tevékenysége:

Hajdúsámsonban a kulturális intézmények - a könyvtár, a közművelődés és a muzeális tevékenység - összevontan működnek. Ennek köszönhetően egy helyen megtalálható minden, ami a város múltjával vagy jelenével kapcsolatos. 15 ezres könyvtári állománnyal, helytörténeti gyűjteménnyel, ingyenes Internet szolgáltatással, eMagyarország Ponttal, állandó és időszakos kiállításokkal, rendezvényszervezéssel áll a lakosság és az érdeklődők rendelkezésére az intézmény.

A kutatásba a vezetői team által bevont munkakörök:

- igazgató
- közművelődési szakember
- informatikus-könyvtáros
- könyvtáros asszisztens

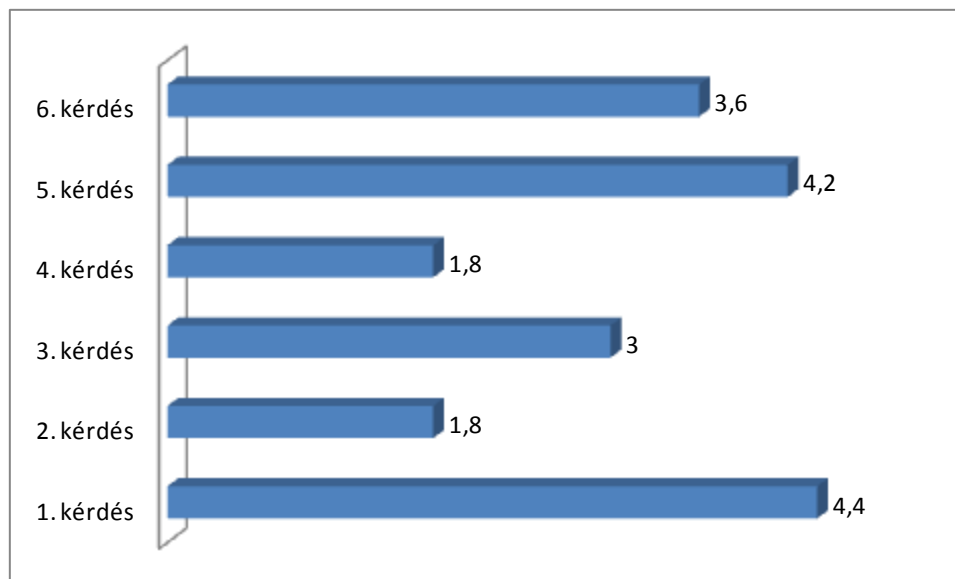
A szervezet összetétele:

- 1 fő igazgató
- 2 fő közművelődési szakember
- 1 fő informatikus-könyvtáros
- 1 fő könyvtáros asszisztens
- 1 fő kisegítő alkalmazott

Munkanap-fényképezés eredménye:

Munkatárs neve	Beosztása	Iskolai végzettsége	Munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettség	Minősítés	Munkakör betöltéséhez elvárt szakmai tapasztalat	Releváns szakmai tapasztalat	Minősítés
Tarné Hajdu Judit	igazgató	egyetem	kulturális menedzser	megfelelő	5 év szakmai és 5 év vezetői tapasztalat	helyi újság szerkesztő, történelem tanár	megfelelő
Dobosné Hajdu Anikó	közművelődési szakember	érettségi, közművelődési szakember, népi kismesterség oktató	közművelődési szakember	megfelelő	1-5 év tapasztalat	Egyéni vállalkozó, kézműves tevékenységek	megfelelő
Vincze Tamás	közművelődési szakember	érettségi, népművelő	közművelődési szakember	megfelelő	1-5 év tapasztalat	népművelő	megfelelő
Oláh Sándor	informatikus-könyvtáros	főiskola	könyvtáros-informatikus	megfelelő	1-5 év tapasztalat	5 év munkaviszony	megfelelő
Plés Mihályné	könyvtáros asszisztens	érettségi	könyvtáros asszisztens	megfelelő	1-5 év tapasztalat	27 év munkaviszony	megfelelő

Munkahelyi komfort értéke:



Kérdések:

1. kérdés: Milyen gyakran érzi azt, hogy teljesen egyértelműek az Önnel és a munkájával kapcsolatos vezetői elvárások?
2. kérdés: Milyen gyakran érzi úgy, hogy nem rendelkezik az adott feladat elvégzéséhez szükséges képességekkel?
3. kérdés: Milyen gyakran érzi úgy, hogy a munkája és a családi élete nehezen összeegyeztethető?
4. kérdés: Milyen gyakran érzi úgy, hogy a munkája során olyan képességeket is mozgósítania kellene, amivel Ön nem rendelkezik?
5. kérdés: Milyen gyakran érzi úgy, hogy megbecsült tagja a kollektívának és munkáját elismerik?
6. kérdés: Milyen gyakran érzi úgy, hogy a város / település lakossága értékeli és megbecsüli?

Lehetséges válaszok:

1 – soha, **2** – nagyon ritkán, **3** – időnként, **4** – gyakran, **5** – szinte állandóan.

Értékelés:

A munkahelyi komforttal kapcsolatos felmérés során az 1. kérdésre adott válaszok alapján elmondható, hogy a válaszadók számára szinte kivétel nélkül egyértelműek a vezetői elvárások a munkájukkal kapcsolatban. Nagyon ritkán előfordul, hogy nem rendelkeznek az adott feladat elvégzéséhez szükséges képességekkel, illetve olyan képességeket is mozgósítaniuk kell, amivel nem rendelkeznek vagy nem az erősségük. A munka és a család időnként nem összeegyeztethető számukra. A válaszadó munkatársak gyakran érzik, hogy megbecsült, elismert tagjai a munkaközösségnek, ez az elismerés a város/település lakossága részéről is több esetben érezhető.

Munkaidő-fényképezés adatlapok:

1. T. H. J. – igazgató

Óra	június 30.	július 1.	július 2.	július 3.	július 4.
8.00-9.00	Pénzügyek áttekintése, megrendelők, utalványozók, pályázati ügyintézés a Polgármesteri Hivatalban	Múzeumi információs nap előkészítése	Pénzügyek áttekintése, megrendelők, utalványozók készítése	Bábkiállítás leszedésének megszervezése,	Levelezés, közcélú dolgozókkal egyeztetés, közösségi szolgálat adminisztrációja
9.00-10.00	E-mailek áttekintése, mentése	Rendezvény megnyitása, lebonyolítása	Városnap megbeszélésen való részvétel	Festmény leszedésének megszervezése	Egyeztetés a népdalkör vezetőjével a nyári programokról
10.00-11.00	Havi zárással kapcsolatos feladatok a KIR-rendszerben, beküldendő dokumentumok előkészítése	Előadás, majd egyeztetés a pedagógusokkal	Városnap megbeszélésen való részvétel	Számlák rendezése, utalványozás	Tábori jelentkezések egyeztetése, teljesítésigazolások készítése
11.00-12.00	Átsorolásokkal kapcsolatos ügyintézés, megbízási díj számfejtése, utalványozása	Rendezvény lebonyolítása, zárása	Városnap megbeszélésen való részvétel, közterület engedélyezés intézése	munkaügyek, megbízási díj számfejtése, KIR rendszer használata	Heti pénzügyi zárás, utalványozás
12.00-13.00	12.00-12.30 ebédidő, 12.30-13.00 e-mailek áttekintése, mentése	12.00-12.30 ebédidő 12.30-13.00 e-mailek áttekintése, mentése	12.00-12.30 ebédidő 12.30-13.00 e-mailek áttekintése, mentése	12.00-12.30 ebédidő 12.30-13.00 jelenléti ívek ellenőrzése	12.00-12.30 ebédidő 12.30-13.00 szabadságtömb ellenőrzése
13.00-14.00	Július elsejei múzeumi rendezvény előkészítése	Nyári zárás előkészítése, kommunikációs anyagok készítése	Múzeumi rendezvény utómunkálatai, beszámoló, fotódokumentáció elküldése	szakköri dokumentációk ellenőrzése	Félévzáró értekezlet, nyári programok megbeszélése
14.00-15.00	A rendezvényre PPT-bemutató készítése	Augusztusi rendezvényekkel kapcsolatos telefonos egyeztetések, emailek	Elektronikus adatlapok kitöltése, visszaküldése	városnappal kapcsolatos ügyintézés, telefonos egyeztetések	Félévzáró értekezlet, nyári programok megbeszélése
15.00-16.00	Munkatársi értekezlet, a rendezvénnyel kapcsolatos feladatok kiosztása	Elnyert pályázathoz bútorfelmérés, költségtervezés	PR anyagok tervezése	Árajánlatkérés, megrendelők készítése	Félévzáró értekezlet, nyári programok megbeszélése

Munkanap kihasználása	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű
Munkautasítás/ munkaköri leírás	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő

Végzett a munkaköri leírásában nem szereplő feladatot?	1.munkanap	2.munkanap	3.munkanap	4.munkanap	5.munkanap
	nem	nem	nem	nem	nem

2. D. H. A. – közművelődési szakember

Óra	június 30.	július 1.	július 2.	július 3.	július 4.
8.00-9.00	szabadság	Intézményi levelezés megtekintése (e- mail)	Intézményi levelezés megtekintése (e- mail)	Intézményi levelezés megtekintése (e- mail)	Közcélú foglalkoztatott és önkéntes diák feladatainak megbeszélése
9.00-10.00	szabadság	Múzeumi információs nap lebonyolítása	Múzeumi kiállítótér rendezése	Kézműves foglalkozások anyagszükségletének ellenőrzése	Intézményi levelezés megtekintése (e- mail)
10.00-11.00	szabadság	Múzeumi információs nap lebonyolítása	Időszaki kiállítás lebontásának előkészítése	Kézműves foglalkozás mintadarabjainak elkészítése	Kézműves foglalkozás
11.00-12.00	szabadság	Előadás, majd egyeztetés a pedagógusokkal	Intézményi fotó dokumentáció rendezése	Szakkörvezető dokumentációs anyagának összerendezése	Kézműves foglalkozás
12.00-13.00	szabadság	Ebéd, adminisztráció	Ebéd, adminisztráció	Ebéd, adminisztráció	Ebéd, adminisztráció
13.00-14.00	szabadság	Öltögető klub szakköri anyagának rendezése	Intézményi fotó dokumentáció rendezése	Időszaki kiállítás leszedése, terem rendezése	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
14.00-15.00	szabadság	Hímző pályázati anyag előkészítése	Intézményi fotó dokumentáció rendezése	Időszaki kiállítás leszedése, terem rendezése	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
15.00-16.00	szabadság	Intézményi szakkörök dokumentációjának intézése	Közcélú foglalkoztatott és önkéntes diák feladatainak megbeszélése	Időszaki kiállítás dokumentációjának rendezése	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése

Munkanap kihasználása	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű
Munkautasítás/ munkaköri leírás	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő

Végzett a munkaköri leírásában nem szereplő feladatot?	1.munkanap	2.munkanap	3.munkanap	4.munkanap	5.munkanap
	nem	nem	nem	nem	nem

3. V.T. – közművelődési szakember

Óra	június 30.	július 1.	július 2.	július 3.	július 4.
8.00-9.00	szabadság	Teremrendezés	Videó- vágás, szerkesztés	Kiállítás leszedése	Fotózás
9.00-10.00	szabadság	Rendezvényfot ózás	Videó- vágás, szerkesztés	Kiállítás leszedése	Kiadvány szerkesztés
10.00-11.00	szabadság	Rendezvényfot ózás	Videó- vágás, szerkesztés	Kiállítás dokumentálása	Kiadvány szerkesztés
11.00-12.00	szabadság	Teremrendezés	Videó- vágás, szerkesztés	Kiállítás dokumentálása	Kiadvány szerkesztés
12.00-13.00	szabadság	Ebéd	Ebéd	Ebéd	Ebéd
13.00-14.00	szabadság	Adminisztráció	Fotószerkesztés	Kiadványszerkesztés	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
14.00-15.00	szabadság	Adatmentés	Fotószerkesztés	Kiadványszerkesztés	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
15.00-16.00	szabadság	Adatmentés	DVD-írás	Archiválás	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
Munkanap kihasználása	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű
Munkautasítás/ munkaköri leírás	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő

Végzett a munkaköri leírásában nem szereplő feladatot?	1.munkanap	2.munkanap	3.munkanap	4.munkanap	5.munkanap
	nem	nem	nem	nem	nem

4. O.S. –könyvtáros-informatikus

Óra	június 30.	július 1.	július 2.	július 3.	július 4.
8.00-9.00	Elektronikus feldolgozás	Előadói terem technikai feladatainak ellátása, projektor, számítástechnika, hangosítás	Múzeum vetítőterem hangosításának technikai eszközök szétszedése, raktározás	Elektronikus feldolgozás	Elektronikus apasztás a HunTéka elektronikus könyvtári programban
9.00-10.00	Elektronikus feldolgozás	ODR, könyvtárközi kölcsönzés, olvasói igények leadása	ODR, könyvtári kölcsönzés során megkért és lejárt könyvek csomagolása, postázása	Elektronikus feldolgozás	Elektronikus feldolgozás
10.00-11.00	Elektronikus feldolgozás, Kölcsönzés	Elektronikus feldolgozás, katalogizálás	Elektronikus feldolgozás	Hangosítási eszközök rendszerezése, karbantartása a raktárban	Elektronikus feldolgozás
11.00-12.00	Elektronikus feldolgozás, Kölcsönzés	Elektronikus feldolgozás	Elektronikus feldolgozás	Hangosítási eszközök rendszerezése, karbantartása a raktárban	Elavult és hibás operációs rendszerek cseréje, rendszer-karbantartás
12.00-13.00	Ebéd, gépkarbantartás, frissítések	Ebéd, gép karbantartás, frissítések	Ebéd, elavult és hibás operációs rendszerek cseréje	Ebéd, vírusirtó frissítés, karbantartás	Ebéd, Elavult és hibás operációs rendszerek cseréje, rendszer-karbantartás
13.00-14.00	Informatikai feladatok ellátása, vírusirtás	Előadói terem visszaállítása, technikai eszközök elpakolása	Elavult és hibás operációs rendszerek cseréje, rendszerkarbantartás	ODR, könyvtárközi kölcsönzés, olvasói igények leadása	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
14.00-15.00	Digitalizálás VHS-ről DVD-re	Kölcsönzés	Elektronikus feldolgozás	Kölcsönzés	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
15.00-16.00	Technikai feladatok, vetítőterem beállítása,elektronikus feldolgozás	Elektronikus feldolgozás	Elektronikus feldolgozás	Elektronikus feldolgozás	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
Munkanap kihasználása	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű
Munkautasítás/munkaköri leírás	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő

Végzett a munkaköri leírásában nem szereplő feladatot?	1.munkanap	2.munkanap	3.munkanap	4.munkanap	5.munkanap
	nem	nem	nem	nem	nem

5. P.M. –könyvtáros asszisztens

Óra	június 30.	július 1.	július 2.	július 3.	július 4.
8.00-9.00	Előző hét zárása, könyvek visszapakolása, kölcsönzés, statisztika	Előző napi statisztika rögzítése, folyóiratok regisztrálása, kölcsönzés	Előző napi statisztika rögzítése, folyóiratok regisztrálása, kölcsönzés, polcok rendezése	Könyvek állományba vétele, nyilvántartások zárása, katalógus cédulák rendezése	Előző napi visszaérkezett dokumentumok állományba helyezése, kölcsönzés
9.00-10.00	Negyedéves zárás, leltárkönyvek lezárása, kölcsönzés	Érkezett könyvek állományba vétele, kölcsönzés	Könyvek állományba vétele, kölcsönzés, új beiratkozók regisztrálása,	Katalógus cédulák rendezése, feldolgozott könyvek olvasók rendelkezésére bocsátása	Olvasói igények kielégítése postai küldemények átnézése, kölcsönzés
10.00-11.00	Negyedéves zárás, leltárkönyvek lezárása, kölcsönzés	Érkezett könyvek állományba vétele, kölcsönzés	Könyvek állományba vétele, kölcsönzés, új beiratkozók regisztrálása,	Új könyvek rendelése, katalógus cédulák rendezése, feldolgozott könyvek olvasók rendelkezésére bocsátása	Könyvrendelés, állománygyarapítás, kölcsönzés
11.00-12.00	Érkezett dokumentumok átvétele, rendezése, kölcsönzés	Érkezett könyvek állományba vétele, kölcsönzés	Könyvek állományba vétele, kölcsönzés, új beiratkozók regisztrálása,	Új könyvek rendelése	Pénzügyi elszámolás, kölcsönzés
12.00-13.00	Ebéd, kölcsönzés	Ebéd, olvasói kérések kielégítése	Ebéd, katalógus építése, kölcsönzés	Ebéd, kölcsönzés	Ebéd, kölcsönzés
13.00-14.00	Feldolgozott könyvek szabad polcra helyezése, kölcsönzés	Érkezett könyvek állományba vétele, kölcsönzés	Katalógus építése, kölcsönzés	Folyóiratpolc rendszerezése, kölcsönzés	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
14.00-15.00	Érkezett könyvek fogadása, kölcsönzés	Állományba vett könyvek katalógus céduláinak válogatása, rendszerezése, kölcsönzés	Katalógus építése, kölcsönzés	Olvasói kérések teljesítése, új beiratkozók regisztrálása, kölcsönzés	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése
15.00-16.00	Állománygyarapítás, kölcsönzés	Állományba vett könyvek katalógus céduláinak válogatása, rendszerezése, kölcsönzés	Katalógus építése, kölcsönzés	Olvasói kérések teljesítése, új beiratkozók regisztrálása, kölcsönzés	Félév záró értekezlet, nyári rendezvények megbeszélése

Munkanap kihasználása	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű	teljes körű
Munkautasítás/ munkaköri leírás	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő	megfelelő

Végzett a munkaköri leírásában nem szereplő feladatot?	1.munkanap	2.munkanap	3.munkanap	4.munkanap	5.munkanap
	nem	nem	nem	nem	nem