



**„TISZAALPÁR NAGYKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZAT SZERVEZETFEJLESZTÉSE”
az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0010 kódszámú projekt szakmai tevékenységeinek
megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása**

SZERVEZETI KAPACITÁSKIHASZNÁLTSÁG ELEMZÉS ÉS JAVASLATCSOMAG

2014. szeptember

HUNGARO SUPPORT KFT.

6087 Dunavecse, Fő út 79.
+36-78-437-449
info@hungarosupport.hu



**MAGYARY
PROGRAM**



SZÉCHENYI 2020

**Európai Unió
Európai Szociális
Alap**



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	4
A feladat tartalma	4
A tanulmány módszertana.....	5
Humánerőforrás kapacitáskihasználtság elemzés eredménye	8
Vagyongazdálkodási Csoport.....	9
Igazgatási Csoport	13
Titkárság.....	18
Hivatali összesítő	22
Hivatali benchmark adatok bemutatása	26
Fejlesztési javaslatok	30
Összegzés	32
Mellékletek.....	33

ÁBRAJEGYZÉK

2. ábra A kitöltők száma és megoszlása Hivatalon belül	8
3. ábra Feladatok tisztázottságával kapcsolatos állítások átlaga	9
4. ábra Feladatvégzés során előforduló egyedi esetekre vonatkozó állítások átlaga	10
5. ábra információáramlás Hivatalon belül	10
6. ábra Leterheltséggel kapcsolatos állítások átlaga	11
7. ábra Munkaidő tevékenységenkénti %-os megoszlása egy átlagos hétre vetítve a Vagyongazdálkodási Csoporton.....	12
8. ábra Munkaidő megoszlása egy átlagos hétre vetítve a Vagyongazdálkodási Csoporton.....	13
9. ábra Feladatok tisztázottságával kapcsolatos állítások átlaga	14
10. ábra Feladatvégzés során előforduló egyedi esetekre vonatkozó állítások átlaga	14
11. ábra Hivatalon belüli információáramlás	15
12. ábra Leterheltséggel kapcsolatos állítások átlaga	16
13. ábra Munkaidő tevékenységenkénti %-os megoszlása egy átlagos hétre vetítve az Igazgatási Csoporton.....	17
14. ábra Munkaidő %-os megoszlása egy átlagos hétre vetítve az Igazgatási Csoporton	17
15. ábra Feladatok tisztázottságával kapcsolatos állítások átlaga.....	18
16. ábra Feladatvégzés során előforduló egyedi esetekre vonatkozó állítások átlaga	19
17. ábra Hivatalon belüli információáramlás	19
18. ábra Leterheltséggel kapcsolatos állítások átlaga	20
19. ábra munkaidő tevékenységenkénti %-os megoszlása egy átlagos hétre vetítve a Titkárságon21	
20. ábra munkaidő megoszlása egy átlagos hétre vetítve a Titkárságon	21
21. ábra Feladatok tisztázottságával kapcsolatos állítások összesített átlaga.....	22
22. ábra Feladatvégzés során előforduló egyedi esetekre vonatkozó állítások összesített átlaga	23
23. ábra Hivatalon belüli információáramlás a csoportok szerint	23
24. ábra Leterheltséggel kapcsolatos állítások átlaga	24
25. ábra munkaidő megoszlása egy átlagos hétre vetítve szervezeti egységenként	25
26. ábra HR benchmark tábla	27
27. ábra ábra Munkaidő megoszlás %-ban kifejezve hivatali átlagértékenként	28
28. ábra munkaidő megoszlása egy átlagos hétre vetítve Hivatali szinten	29

BEVEZETÉS

Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat (továbbiakban Önkormányzat) a Hungaro Support Kft-t bízta meg az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0010 azonosítószerű pályázat keretében az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a „Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag” kidolgozására. A „Polgármesteri Hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése” feladat kötelezően teljesítendő azon Önkormányzatok számára, amelyek az ÁROP-1.A.5 pályázaton támogatást nyertek el szervezetfejlesztési tevékenységek megvalósítására.

Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat szakmai koncepciója bemutatja, melyek azok a problémák melyek felvetették a 12. tevékenységi terület felülvizsgálatának indokoltságát.

Ezek a következők:

- Az önkormányzati feladatváltozások eredményeként a járási hivatalok létrejöttével a Hivatalban átszervezések valósultak meg, azonban a módosult munkakörök nem minden esetben illeszkednek pontosan a megváltozott feladatokhoz.
- A munkatársak leterheltsége nem egyenletes, ami nehézségeket okoz a folyamatok végrehajtása során és nem biztosítja az optimális erőforrás-kihasználást.

A FELADAT TARTALMA

A feladat tartalma a szervezeti változások által érintett egységek és munkakörök kérdőíves felmérése, az érintett egységek/munkakörök kapacitás-felhasználásának interjú és kérdőív alapján történő elemzése, eredmények kiértékelése és fejlesztési javaslatok megfogalmazása. A feladat elvégzésének fő lépései:

1. Kapacitáskihasználtság vizsgálata a Hivatalon belül

Első lépésként meghatároztuk, hogy a kapacitás-kihasználtság vizsgálata mely területeken szükséges. Ennek során figyelembe vettük a belső átszervezések, feladatváltozások hatásait illetve a vezetés javaslatait. A vizsgálat fókuszterületeit a vezetéssel együtt közösen határoztuk meg.

A munkatársak kapacitáskihasználtságának vizsgálata során figyelembe vettük saját benchmark adatbázisunkat illetve az interjúk és kérdőívek eredményeit. A tevékenységek kapacitás-igényének meghatározásánál a következő fő lépéseket alkalmaztuk.

- az érintett feladatok, folyamatok és munkakörök meghatározása,

- a modellhez tartozó kapacitás-mérési módszertan meghatározása,
- a felméréshez szükséges adatok, az adatok felvételéhez szükséges űrlap, kérdőív, az adatok forrásainak meghatározása, adatfelvétel
- a kiválasztott egységek, folyamatok és munkakörök esetében interjúk készítése,
- a mérések, adatfelvétel alapján a munkatársak és egységek kapacitáskihasználtságának több szempontú elemzése és bemutatása.

A TANULMÁNY MÓDSZERTANA

A fejezet célja áttekinteni azokat a módszereket, módszertanokat, melyeket a tanulmány elkészítése során alkalmaztunk. Alapvetően a módszertant az adatgyűjtésre – vezetői interjúkra és online űrlap kitöltésére építettük fel, mivel a szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag elkészítéséhez elengedhetetlen a Hivatal elvégzendő feladatainak és a hozzájuk párosuló humán erőforrás szükségletnek a megismerése mind vezetői, mind dolgozói szemszögből. A projekt kapcsán a következő adatgyűjtési módszerekkel éltünk:

1. Interjúzás

Az interjúk keretében előre megfogalmazott, de az interjúalanynak ki nem küldött kérdések alapján gyűjtöttünk információkat a Hivatal humán erőforrás kapacitás-gazdálkodására, valamint a vezetők döntési, felelősségi körére, a csoportokban dolgozó munkatársak leterheltségére és hatékonyabb munkaszervezésre vonatkozóan.

Az interjúk eredményeképpen számos információt kaptunk a jegyzőtől és a csoportok vezetőitől. Az interjúkészítés során ugyanazt a strukturált kérdéssort tettük fel. Az alábbiakban felsoroljuk a fő kérdéseket:

- Felelősségi körébe, feladatkörébe, döntési jogkörébe mi tartozik?
- Mennyire látja tisztázottnak a felelősségi- és feladatköröket a területén?
- Milyennek látja a területe leterheltségét?
- Milyen speciális oka lehet a leterheltségnek?
- Hogyan lehetne ennyi emberrel ennyi feladatot hatékonyabban ellátni?
- Kiknek a támogatása szükséges a változtatáshoz (külső, belső)?

Az interjúalanyok között voltak a Hivatal jegyzője és a csoportok vezetői. A teljes kérdéssor az 1. számú mellékletben található.

2. Kérdőív, online űrlap kitöltése

Az Önkormányzatnak egy előre elkészített online kérdőívet küldtünk ki, ami összesen 11 állítást és 2 kérdést tartalmazott. Az állításokat a Hivatal dolgozóinak - munkakörükre, a feladatok tisztázottságára és leterheltségükre vonatkozott. A válaszokban súlyozniuk kellett (1-4-ig) hogy az adott állítás tartalma milyen mértékben jellemző rájuk, ahol az egy jelentette az egyáltalán nem jellemző a négy jelentette a teljes mértékben jellemző minőséget. A teljes skála tehát így nézett ki:

- 1 – egyáltalán nem jellemző
- 2 – kismértékben jellemző
- 3 – nagymértékben jellemző
- 4 – teljes mértékben jellemző

A legfőbb állítások a következők voltak:

- Pontosan tisztában vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel.
- A valós feladataim teljesen összhangban vannak a munkaköri leírásommal.
- Az osztályon belül rendszeres munkamegbeszéléseket tartunk az elvégzendő feladatokról.
- A szervezeti egységek közötti kommunikáció eredményes, támogatja a hatékony munkavégzést.
- Gyakran van olyan időszak a munkavégzés során, amikor túlóráznom szükséges, ahhoz, hogy elvégezzem a napi feladataimat.

Az utolsó kérdésben pedig egy átlagos hétre vetítve kellett meghatározniuk, hogy milyen tevékenységgel mennyi időt töltenek el %-os megoszlásban. Az alábbi tevékenységek közül választhattak:

- szakmai tevékenység
- adminisztráció
- egyeztetés más szakterületek
- ügyfélfogadás / tájékoztatás
- várakozás feladatvégzés közben

- munkaközi szünet

A teljes kérdőív a 2. számú mellékletben található.

3. Benchmark, összehasonlító adatok feldolgozása

Az „ÁROP-1.A.5 – Szervezetfejlesztés a konvergencia régióban lévő önkormányzatok részére” című pályázat során, különböző fekvésű és nagyságú településekkel dolgozunk együtt. Megismerve az Önkormányzatok és Hivatalok felépítését és humán-erőforrás gazdálkodását benchmark adatokat képeztünk az adatok viszonyítása, összehasonlítása érdekében. A 15 települési önkormányzat Magyarország különböző pontjain helyezkedik el.

HUMÁNERŐFORRÁS KAPACITÁSKIHASZNÁLTSÁG ELEMZÉS EREDMÉNYE

Tiszaalpár Polgármesteri Hivatala felmérésben vett részt a Hivatal humánerőforrás kapacitáskihasználtságára vonatkozóan. A felmérést online űrlap formájában a Hivatalban dolgozó összes munkatársra, míg vezetői interjúk formájában a jegyző és csoportvezetők személyére terjesztettük ki. Így kapva egy általános illetve csoportonként eltérő pontosabb képet a dolgozók leterheltségére, feladataik tisztázottságára és az információáramlásra vonatkozóan.

Jelen fejezet célja a humán kapacitás mérés céljából végzett on-line kérdőíves felmérés eredményeinek bemutatása.

A Tiszaalpári Polgármesteri Hivatal létszáma 18,5 fő. A hivatali kérdőívet 13-an töltötték ki, tehát a Hivatalban dolgozók 70 %-a, amiket nagymértékben kiegészítenek a vezetői interjúkon elhangzottak is. A kitöltők számát és megoszlását az alábbi diagramon ábrázoltuk.

1. ábra A kitöltők száma és megoszlása Hivatalon belül



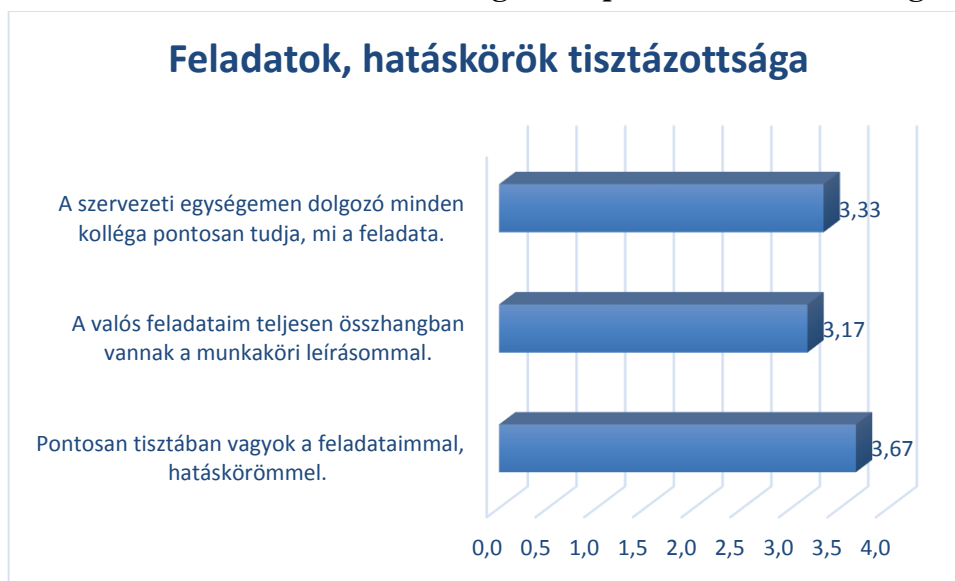
A következőkben szervezeti egységeként kerülnek bemutatásra az eredmények kérdéskörönként.

Vagyongazdálkodási Csoport

A Vagyongazdálkodási Csoport összesen 8 főből áll, teljes munkaidős létszámba átszámítva 7,625 fő, mivel egy fő 6 órában van foglalkoztatva. A 8 főből összesen 6-an töltötték ki a kérdővet.

A kérdőív első három állítás a feladatok, hatáskörök tisztázottságára vonatkozott. Az alábbi diagramban ábrázoljuk az állításonkénti válaszok átlagát.

2. ábra Feladatok tisztázottságával kapcsolatos állítások átlaga

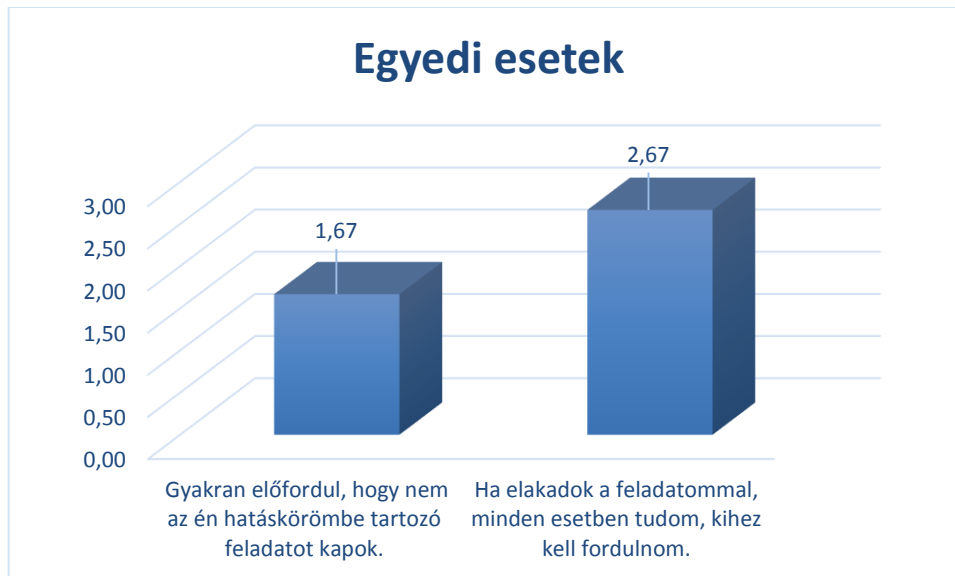


A csoporton belül a „Pontosan tisztába vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel” állítással értettek leginkább egyet ezen kérdéscsoporton belül. Az állításra érkezett átlag 3,67, azaz teljes mértékben jellemzőnek vélték az állítás tartalmát a dolgozók magukra nézve. Ez összhangban van a vezetői interjúknál elhangzottakkal is. A csoportvezető is úgy látja, hogy osztályán tisztázottak a folyamatok, feladatok. Úgy véli, hogy megfelelően le van szabályozva pl. ki vehet fel pénzt, ki utalhat. Továbbá a csoporton belül mindenki pontosan tudja a saját havi határidős feladatait és ahhoz igazítja a szabadságát.

Döntően tehát úgy vélték a munkatársak, hogy egymás feladatai is tisztázottak a csoporton belül, az állításra 3,33-as átlag született. Ebben szerepet játszhat az is, hogy a szabályzatokat is rendszeresen frissítik. A munkatársak úgy vélték, hogy valós feladataik nagymértékben összhangban vannak a munkaköri leírásukban foglaltakkal. Erre az állításra 3,17-es átlag született. Bár erre az állításra érkezett a legalacsonyabb átlagérték.

A következő két kérdés arra az esetre vonatkozott, ha valamilyen oknál fogva az adott munkatárs nem a hatáskörébe tartozó feladatot kap, vagy ha feladatával elakad. A két állításra adott értékek átlagát az alábbi diagram szemlélteti.

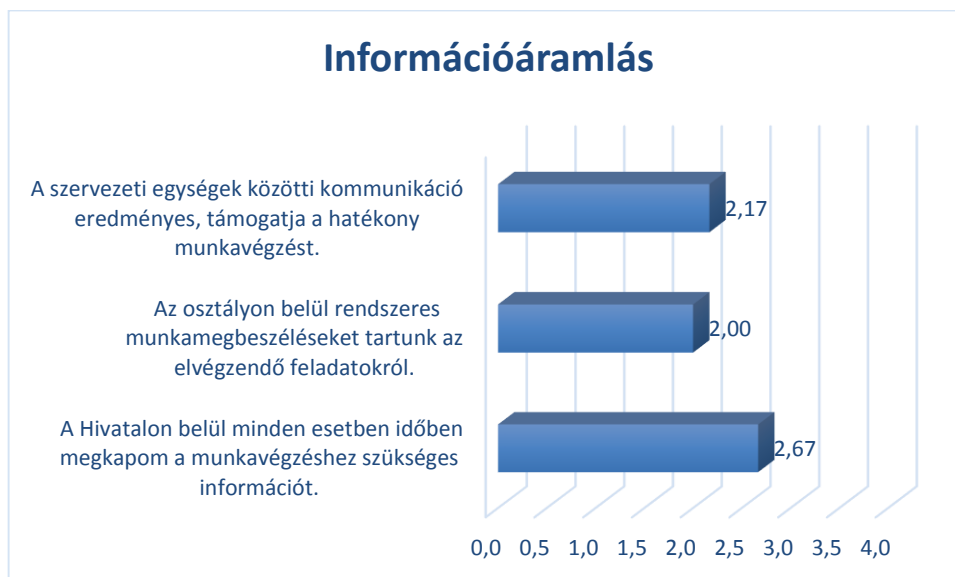
3. ábra Feladatvégzés során előforduló egyedi esetekre vonatkozó állítások átlaga



Nem tartották jellemzőnek a munkatársak, hogy nem az ő hatáskörükbe tartozó feladatot kapnának. Ez összefüggésben lehet azzal is, hogy úgy érzik, hogy tisztába vannak feladataikkal. Ha elakadnak a feladatukkal viszont nem minden esetben, tudják, hogy kihez forduljanak. Erre az állításra 2,67-es átlagérték született. Ez tehát nem teljes mértékben tisztázott folyamat.

A következő három állítás a Hivatalon, csoporton belül és a csoportok közötti információáramlás minőségére vonatkozott.

4. ábra Információáramlás Hivatalon belül

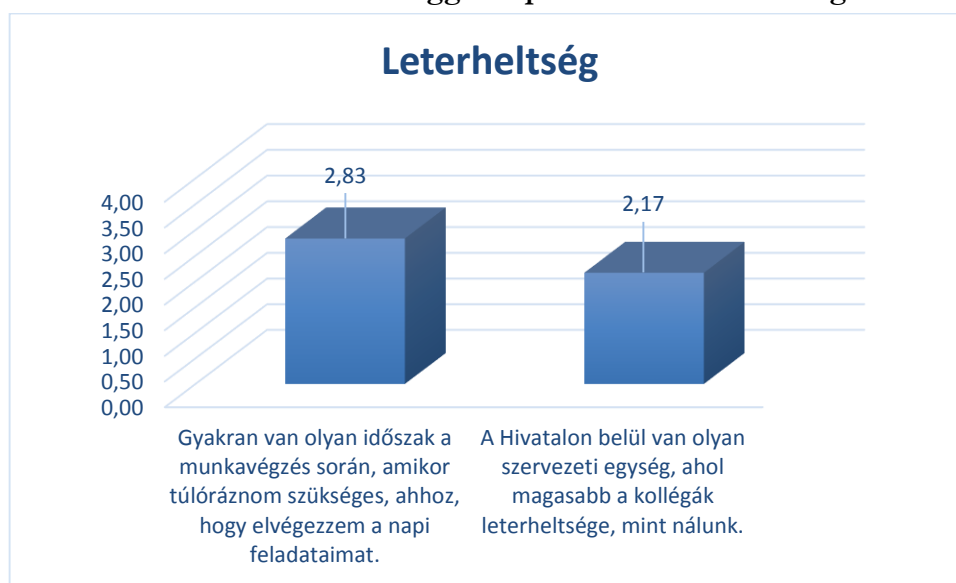


Legalacsonyabb átlagértéket a munkamegbeszélésekre vonatkozó állítás kapta, 2,00-es átlaggal. Ezt tehát csak kismértékben tartják jellemzőnek a csoporton dolgozók. A problémás

feladatok megbeszélésének teret adhatnának a rendszeres munkamegbeszélések. A szervezeti egységek közötti hatékony és eredményes kommunikációra is 2,17-es átlagérték született. Ami nem sokkal magasabb, mint az előző állítás. Legjobb véleményt a hivatalon belüli információáramlásról alkottak, az átlagérték azonban 2,67. Tehát az információáramlás minőségén és a kommunikáció hatékonyságán lehetne mit fejleszteni.

A következő három kérdés a leterheltség, kapacitáskihasználtság témakörét részletezte.

5. ábra Leterheltséggel kapcsolatos állítások átlaga



A diagramból is kiderül, hogy előfordulnak olyan időszakok, amikor túlórázni szükséges ahhoz, hogy a csoport elvégezze napi feladatait. Az állításra érkezett átlag 2,83. Többnyire nem is vélték úgy, hogy lenne más szervezeti egység, ahol magasabb lenne a leterheltség, mint náluk. Ezzel összefüggésben kizárólag saját csoportjukat jelölték meg, mint a Hivatalon belüli legleterheltebb csoportot. A csoportvezető a főkönyvi könyvelőt, mint kiemelten leterhelt pozíciót emelte ki. Az ő leterheltsége folyamatos, minden hó 20-ig le kell adnia az intézményekről a havi jelentést, 3 hét pedig erre kevés idő, főleg, ha egy személy végzi el a feladatokat.

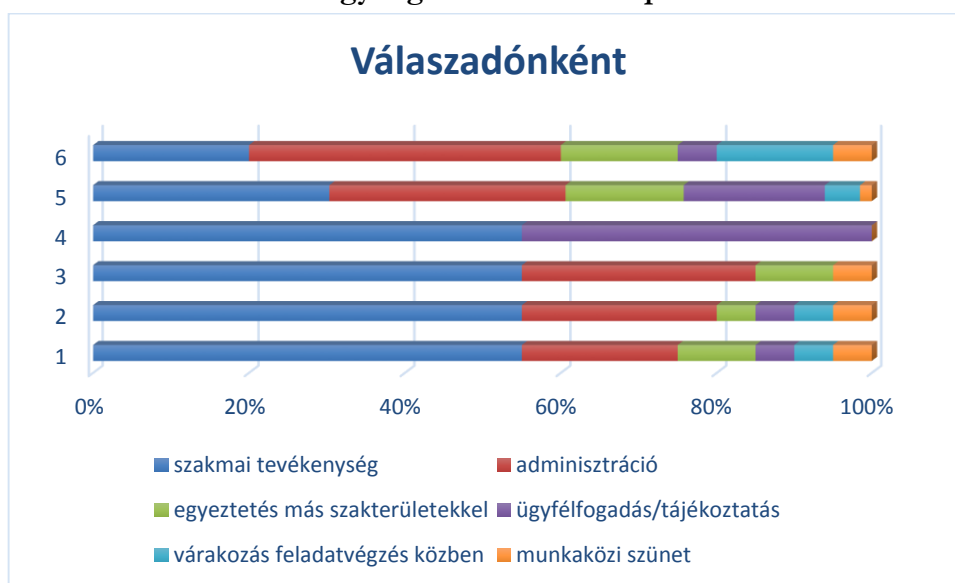
Ennek a helyzet megoldásául fog szolgálni a csoport létszámbővítése. Az erre vonatkozó engedélyeket megkapták már a bővítésre, megfelelő módon támogatja őket a felső vezetés. Szeptembertől két fő lesz, aki analitikus könyveléssel fog foglalkozni, így összesen hárman lesznek a jelenlegi kettő helyett. Az analitikát jelenleg egy egyetemi végzettségű közgazdász munkatárs végzi, ő be tudna segíteni a főkönyvi könyvelői feladatokba, ezt készítik elő a szeptemberi bővítéssel. A bővítés révén az új munkatárs az analitikát átveszi, ezáltal a jelenleg analitikával

foglalkozó munkatárs felszabadul és a főkönyvi könyvelő be tudná neki tanítani a főkönyvi könyvelői feladatokat. Összesen három intézményt teljesen átvenne a főkönyvelőtől.

A leterheltség speciális okaként a csoportvezető a jogszabályi változásokat említette meg, és a változásokkal járó többletterheket. Mivel önálló intézményként hozták létre a könyvtárat, létrejött a Szociális és Gyermekjóléti Társulás, ezek is mind plusz feladatként a csoportnál csapódtak le. A KLIK létrejötte is többletterhet ró rájuk, mivel előtte az iskola is önállóan gazdálkodó intézmény volt, és hozzá tartozott az óvoda is. 2013. január 1 óta az óvoda gazdálkodását is a Hivatal, azaz a csoport látja el. A negyedéves jelentéseket pedig havi jelentések váltották fel, ami ugyancsak plusz terhet jelent.

Az utolsó kérdésben egy átlagos hétre vetített munkaidő megoszlás kellett a dolgozónak kitölteniük %-os értékben kifejezve. Az egyes válaszadók értékeit az alábbi diagramban részleteztük.

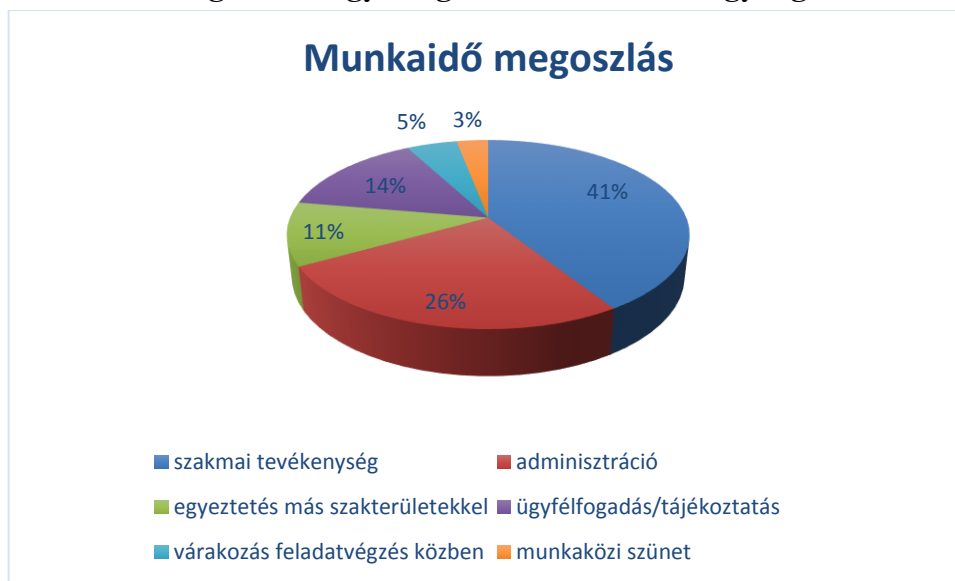
6. ábra Munkaidő tevékenységenkénti %-os megoszlása egy átlagos hétre vetítve a Vagyongazdálkodási Csoporton



Itt fellelhetők a munkakörök jellegéből fakadó különbségek. Mivel nem minden munkakör tartalmaz ugyanolyan mértékben ügyfélfogadást, tájékoztatást, vagy von maga után egyenlő mértékű adminisztrációt. Négy főnél viszont ugyanolyan arányt képvisel a szakmai tevékenység volumene. De az egyének között a más szakterületekkel történő egyeztetés is eltérő arányokat mutat.

Az egyéni értékekből képzett átlagos értékeket a következő kördiagram mutatja be.

7. ábra Munkaidő megoszlása egy átlagos hétre vetítve a Vagyongazdálkodási Csoporton



A szakmai tevékenység képviseli a legnagyobb arányt csoport szinten, 41%-ban. Ezt követi az adminisztráció 26 %-kal. Az ügyfélfogadás 14%-ban jelenik meg, mivel erre a csoportra alapvetően nem jellemző az ügyfélfogadással foglalkozó munkakörök. Viszont 11%-ban munkaidejükben egyeztetnek más szakterületekkel. A várakozás feladatvégzés közben 5%, a munkaközi szünet 3%-ban jelenik meg átlagosan.

A humán erőforrás kapacitás változásokra általában a gyakorlati tapasztalatokból kiindulva reagálnak. A csoportvezető szerint mivel most adódott lehetőség, így bővíteni fogják a csoportot. Az aljegyző kinevezése által, aki a belső állományból került ki egy státusz felszabadult, azt a státuszt az ő csoportja kapta meg. Sok változás volt az utóbbi években, és mivel kiderült, hogy azokat csak rendszeres túlórával tudják elvégezni, így egyértelművé vált, hogy a bővítésre való igény reális.

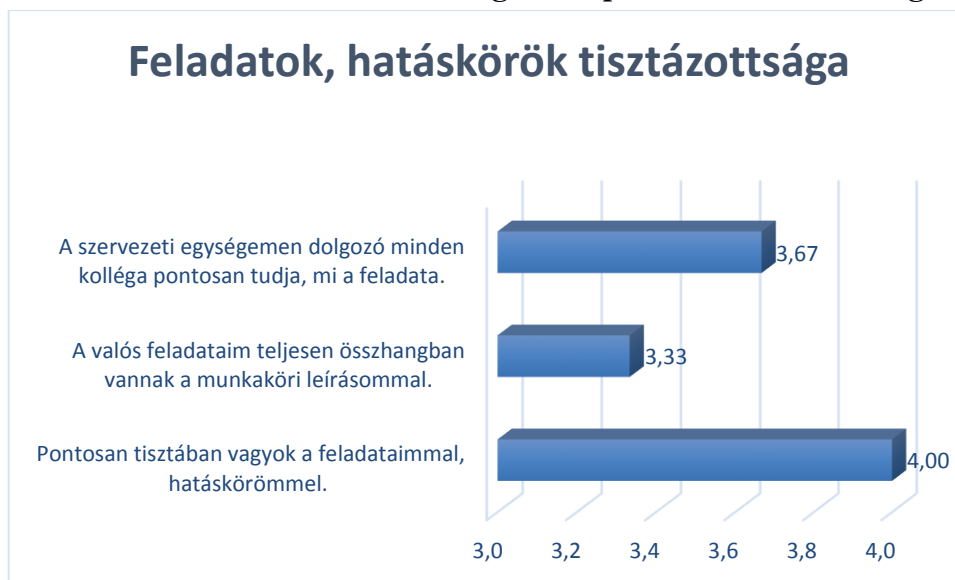
Igazgatási Csoport

Az Igazgatási Csoport összesen öt főből áll, a kérdőívet három fő töltötte ki. Az Igazgatási Csoportvezető egyben aljegyző is, az állításokat a vele készített interjú is nagymértékben kiegészíti.

Az első kérdéscsoportot tekintve, az egyénekre vonatkozó feladatok tisztázottsága egybehangzóan a 4-es értéket érte el. Teljes mértékben tisztában vannak a csoport munkatársai, hogy pontosan mi a feladatuk, meddig tart a hatáskörük. Az aljegyző szerint is az Igazgatási csoportban tisztázottak a feladatok, a kollégák tisztába vannak vele. Véleménye szerint jól le van szabályozva az SZMSZ-ben és az ügyrendben.

Magas átlag született a csoportra vonatkozó többi kolléga feladatköreinek tisztázottságára is, 3,67. Tehát a csoporton dolgozók egymáson is azt látják, hogy a hatáskörök tisztázottak, és mindenki tudja feladatát. Legalacsonyabb átlagérték a valós feladatok és a munkaköri leírás összhangja kapta, 3,33. A három állítást az alábbi diagramban összegeztük.

8. ábra Feladatok tisztázottságával kapcsolatos állítások átlaga



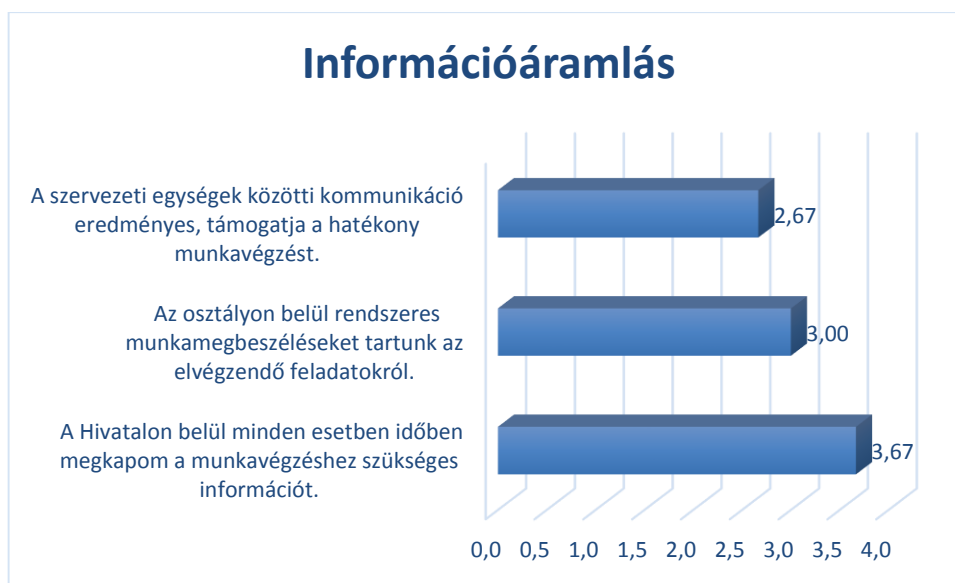
Szinte egyáltalán nem jellemző az Igazgatási Csoporton, hogy olyan feladatot kapnának, ami nem az ő hatáskörükbe tartozik. Ha elakadnak minden esetben tudják, hogy kihez forduljanak. A pontos átlagértékeket a következő diagram szemlélteti.

9. ábra Feladatvégzés során előforduló egyedi esetekre vonatkozó állítások átlaga



A Hivatalon belüli információáramlással kapcsolatban a következő átlagértékek születtek.

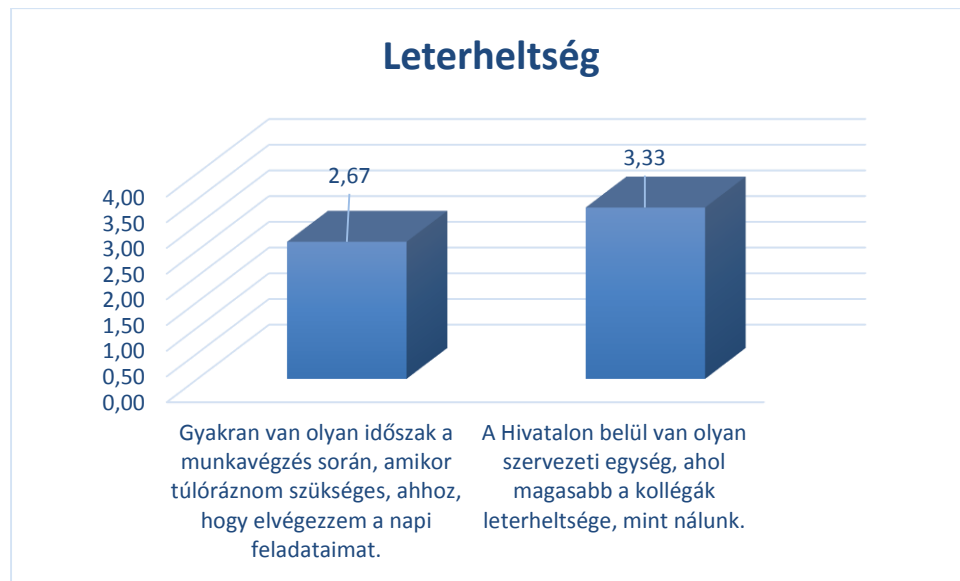
10. ábra Hivatalon belüli információáramlás



Leginkább a hivatalon belüli információáramlásról volt pozitív véleményük, 3,67-es átlagértékből következően. A rendszeres munkamegbeszélések fogalma is jellemzően előfordult az osztályon belül. Leginkább a szervezeti egységek közötti kommunikáció az a terület, amiben látnak fejlesztési potenciált.

Leterheltség szempontjából közepesnek mondható az osztály leterheltsége. A túlórával kapcsolatos állításra adott értékek átlaga 2,67. Az Igazgatási csoport ennél fogva úgy vélte, hogy a Hivatalon belül van olyan szervezeti egység, ahol magasabb a kollégák leterheltsége, mint náluk. A három főből kettő ezzel összefüggésben a Vagyongazdálkodási Csoportot jelölte meg a Hivatalon belül legleterheltebb csoportnak.

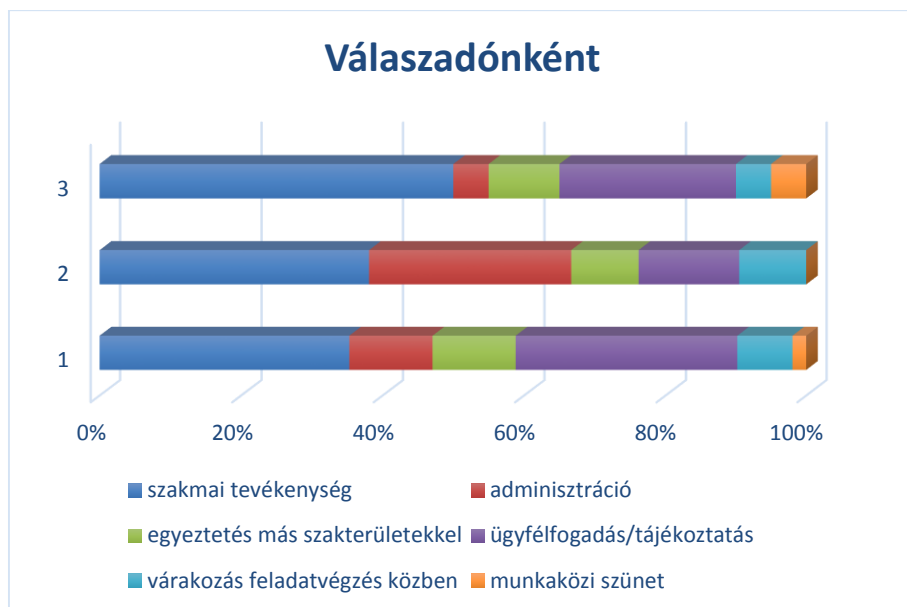
11. ábra Leterheltséggel kapcsolatos állítások átlaga



Ezt a helyzetet alá támasztotta az aljegyző is, aki a vezetői interjún elmondta, hogy Ő volt az, akinél felhalmozódtak a leterheltség miatt határidős feladatok, elmaradások. A határidőt túllépő ügyekből sok az ő ügye volt. Plusz két kolléga felvétele megoldotta a problémákat. Jelenleg tehát a csoport már nem küzd folyamatos leterheltséggel. A két főből az egyiket 2013. december 1-je óta alkalmazzák, ő foglalkozás értesítő támogatásokkal foglalkozik. Mivel Tiszaalpáron gazdasági helyzetéből adódóan nagymértékű a munkanélküliség, és létszámuk állandó változásba van, az új kolléga 8 óráját kitölti ez a feladat. Ezt megelőzően az aljegyző gyakran hétvégén is túlórázott, hogy elvégezze a napi feladatait, és még így is több hónapos késéssel tudta befejezni azokat. 2014. január 1-jével pedig felvettek egy vagyongazdálkodási ügyintézőt, aki pályázatokkal, műszaki feladatokkal foglalkozik. Ez is nagy segítséget jelentett a csoportnak is.

A munkaidő megoszlását az osztály méretéből adódóan az egyéni válaszonként is ábrázolni tudjuk a következő diagramban.

12. ábra Munkaidő tevékenységenkénti %-os megoszlása egy átlagos hétre vetítve az Igazgatási Csoporton



A csoport feladatvégzésének jellegéből adódóan az egyéni válaszokban, az ügyfélfogadás jelenik meg legnagyobb mértékben a szakmai tevékenység mellett. Az egyéni válaszokból a következő átlagértékeket képeztük.

13. ábra Munkaidő %-os megoszlása egy átlagos hétre vetítve az Igazgatási Csoporton



Az Igazgatási Csoport esetében is a legnagyobb arányt a szakmai tevékenység képviselte 39%-kal. Szorosan utána a munkakörök jellegéből következő az ügyfélfogadás, tájékoztatás követi 26%-kal. Hasonlóan magas az adminisztráció mértéke is 14%. 11%-ot képvisel az egyeztetés más szakterületekkel, viszont relatíve magas a várakozás mértékbe is feladatvégzés közben, összesen 8%.

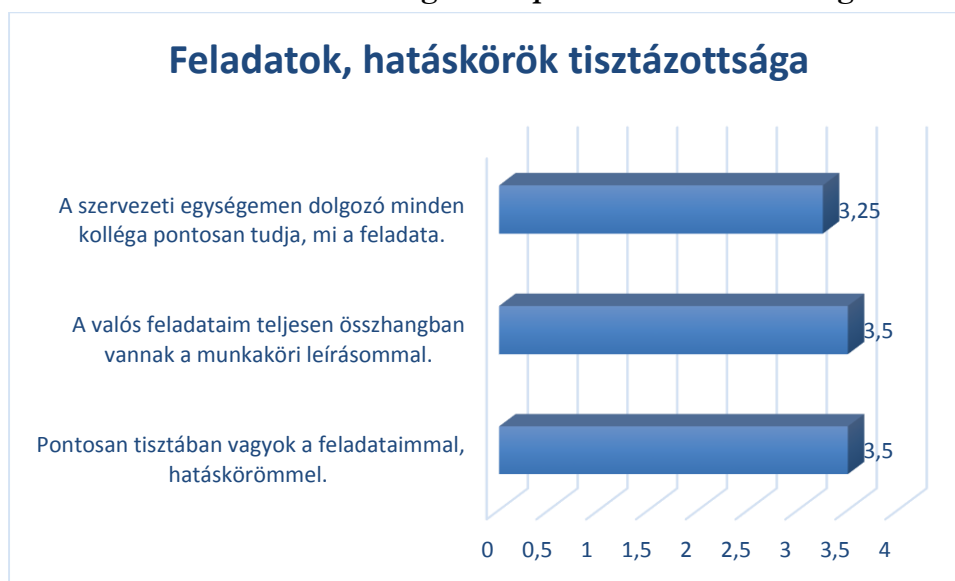
A humánerőforrás különbségekre idén és tavaly is létszámbővítéssel reagáltak.

Titkárság

A Titkárságon dolgozó összes kolléga kitöltötte a kérdőívet. Ők teljes létszámmal képviseltetik magukat a kérdőív kitöltöttsége szempontjából 3 fővel.

A feladatkörök, hatáskörök tisztázottsága itt is magas átlagértéket ért el, és ugyanúgy 3,5-ös értéket ért el a munkaköri leírás és a valós feladatok közötti összhangról szóló állítás is. Legalacsonyabb értéket 3,25-öt a többi kollégára vonatkozó állítás kapta. Ez a Titkárságon dolgozó heterogén munkakörök sajátosságával is összefüggésbe lehet. Az átlagértékeket az alábbi diagram szemlélteti.

14. ábra Feladatok tisztázottságával kapcsolatos állítások átlaga



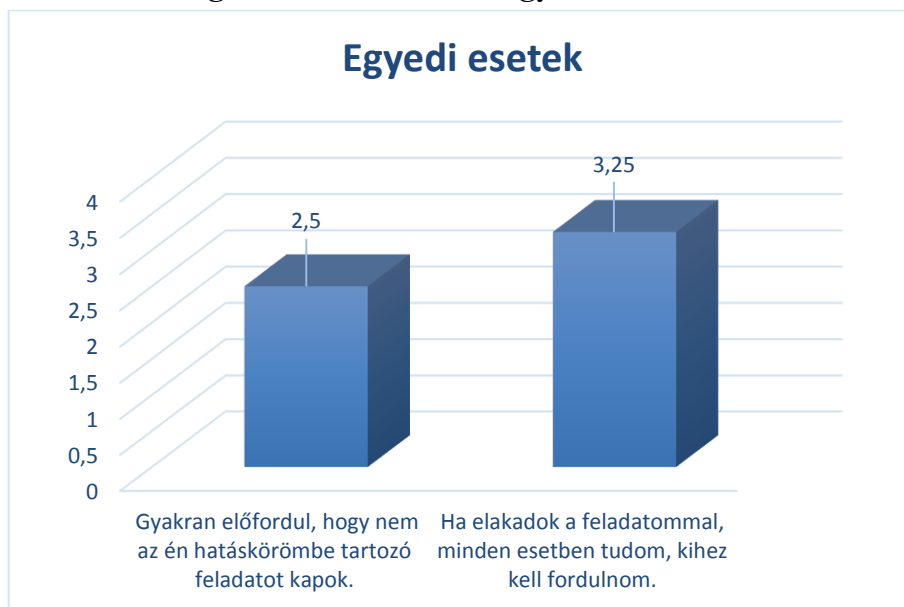
A Titkárság feladataira a jegyző is rálát. A vezetői interjún elmondta, hogy szerinte tisztázottak a feladatok. A szakügyeket is alapvetően tisztázottnak látja.

Megjegyezte, hogy a jogszabályváltozások miatt fontos a Magyar Közlöny figyelése, nyomon követése, de mindenki tudja, hogy ez feladata.

Egyedi eseteket tekintve a Titkárságon feladatok heterogenitásából fakadóan előfordulhat, hogy nem olyan feladatot kapnak, ami az ő hatáskörükbe tartozik. Ha elakadnak feladatukkal

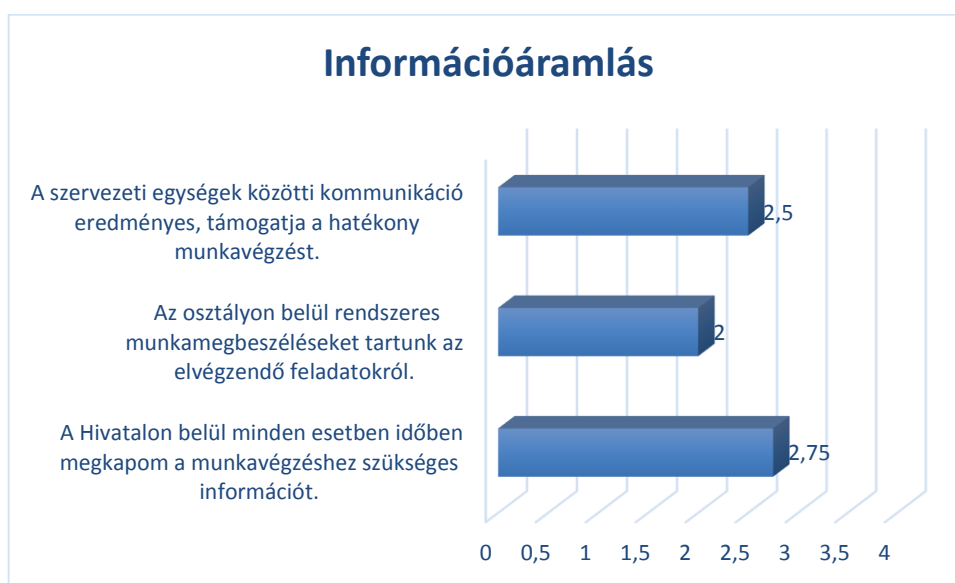
általában viszont tudják, hogy kihez forduljanak segítségért. Ezen állításokra érkezett átlagértékeket ábrázolja a diagram.

15. ábra Feladatvégzés során előforduló egyedi esetekre vonatkozó állítások átlaga



A Hivatalon belüli információáramlást tekintve a Titkárság szemszögéből a csoporton belüli munkamegbeszélések tartását tartották legkevésbé előforduló jelenségnek. A szervezeti egységek közötti eredményes kommunikációt sem értékelték túl magasra, 2,5-re. Leginkább a Hivatalon belüli információáramlásról alkottak pozitív véleményt, 2,75. Az átlagértékeket a következő diagram összesíti.

16. ábra Hivatalon belüli információáramlás



A vezetői interjún a jegyző is elmondta, hogy a pályázatok során fordul elő, hogy nem megfelelően tisztázott, hogy ki kinek, mikor és hogyan kell adatot szolgáltatnia, de ez inkább átmeneti jellegű probléma.

Leterheltség szempontjából a Titkárság közepesen leterhelt. Jellemzően nem vélték úgy, hogy lenne az ő egységükön kívül olyan csoport, ahol magasabb lenne a leterheltség. A pontos átlagértékeket az alábbi diagram tartalmazza.

17. ábra Leterheltséggel kapcsolatos állítások átlaga

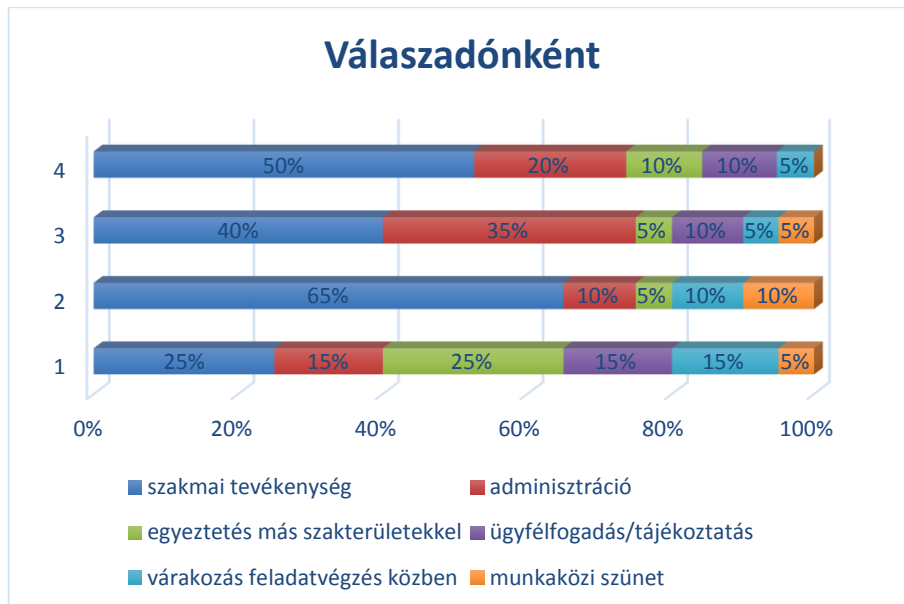


A négy főből viszont a fele, vagyis két fő sajátján kívül más csoportot is megjelölt, mint a Hivatal legleterheltebb csoportja. Az Igazgatási Csoport, és a Vagyongazdálkodási Csoport is megjelent a válaszok közt.

A jegyző normálisnak látja a Hivatal leterheltségét, szerinte kihasználják a napi 8 óra munkaidőt. A jegyző egyedül az idei három választás során előforduló kampánymunkákat emelte ki. Időszakosan jelentősen megnövelik a Hivatal leterheltségét.

Az egységet méretéből adódóan a munkaidő megoszlásra érkezett értékeket válaszadónként is ábrázoltuk az alábbi diagramban.

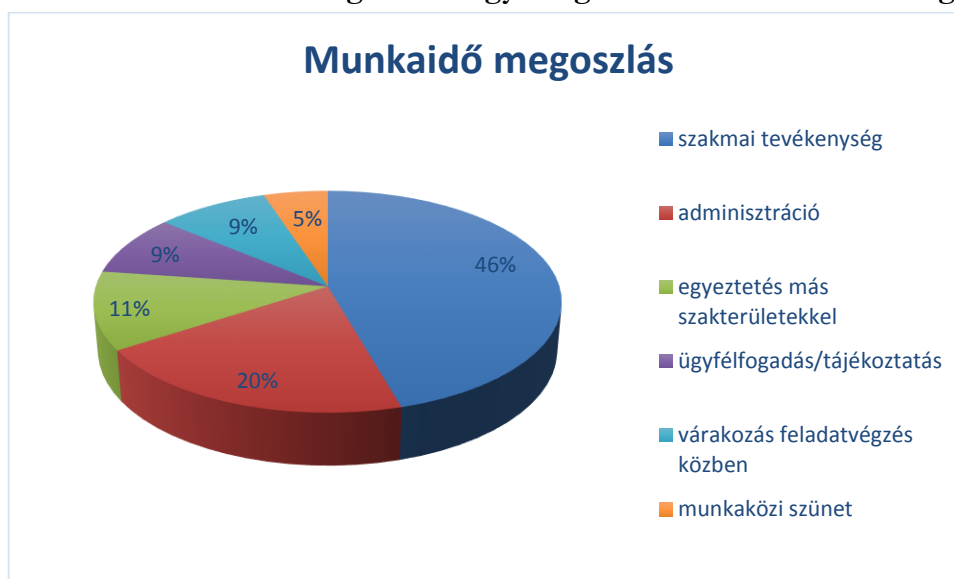
18. ábra munkaidő tevékenységenkénti %-os megoszlása egy átlagos hétre vetítve a Titkárságon



Láthatjuk, hogy van, aki munkája során többet egyeztet más szakterületekkel, mint a többi kolléga, de van olyan is, aki az adminisztráció mértékét ugyanolyan arányúnak jelölte be, mint a szakmai tevékenység végzését egy átlagos héten.

Az egyéni válaszokból a következő átlagértékek születtek az egységre nézve.

19. ábra munkaidő megoszlása egy átlagos hétre vetítve a Titkárságon



Leginkább a Titkárságon is szakmai tevékenységgel foglalkoznak a legtöbbet átlagosan, 46%-ban. Ezt követi az adminisztráció 20%-kal. Viszonylag magas az arányt képvisel az egyeztetés más szakterületekkel, 11%. 9-9%-ban jelent meg az ügyfélfogadás és a feladat közbeni várakozás.

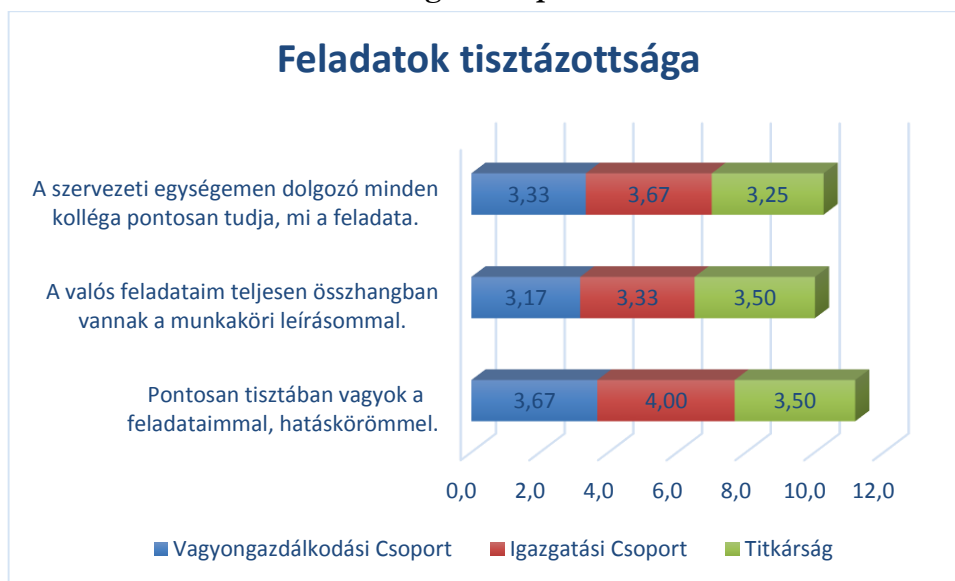
A humánerőforrás kapacitás változásokkal kapcsolatban a jegyző a közfoglalkoztatottakat jelenlétét említette meg. Az irodai munkában ők be tudnak segíteni.

Hivatali összesítő

A következőkben az eddig elemzett értékeket hasonlítjuk össze Hivatali szinten, az egyes csoportokhoz képest.

Az első témakör a feladatok, hatáskörök tisztázottsága. Az alábbi diagramban foglaltuk össze a szervezeti egységenként kapott eredményeket.

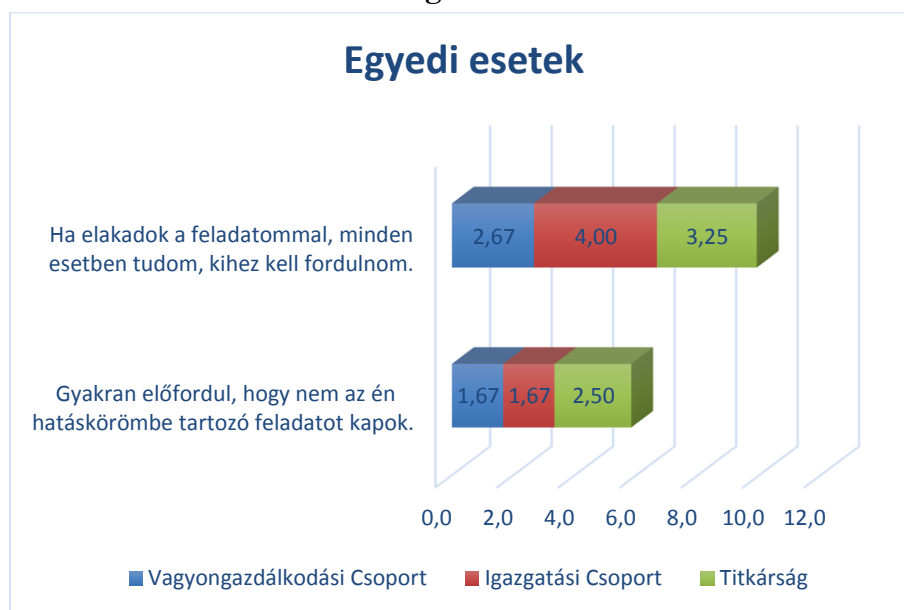
20. ábra Feladatok tisztázottságával kapcsolatos állítások összesített átlaga



A legmagasabb értékeket két állítás esetében az Igazgatási Csoport érte el. A feladatok tisztázottsága ott a legnagyobb mértékben letisztult, valamint ezzel összefüggésben a csoportban dolgozó kollégákról is azt állították, hogy mindenki pontosan tudja mi a feladata. A Titkárságon vélték leginkább úgy, hogy valós feladataik és a munkaköri leírásuk összhangban van. Az értékek között azonban nincsen számottevő különbség, a szervezeti egységeken többnyire jellemző a hatáskörök, feladatkörök tisztázottsága.

Az egyedi esetekkel kapcsolatban a következő összesítő eredmények születtek.

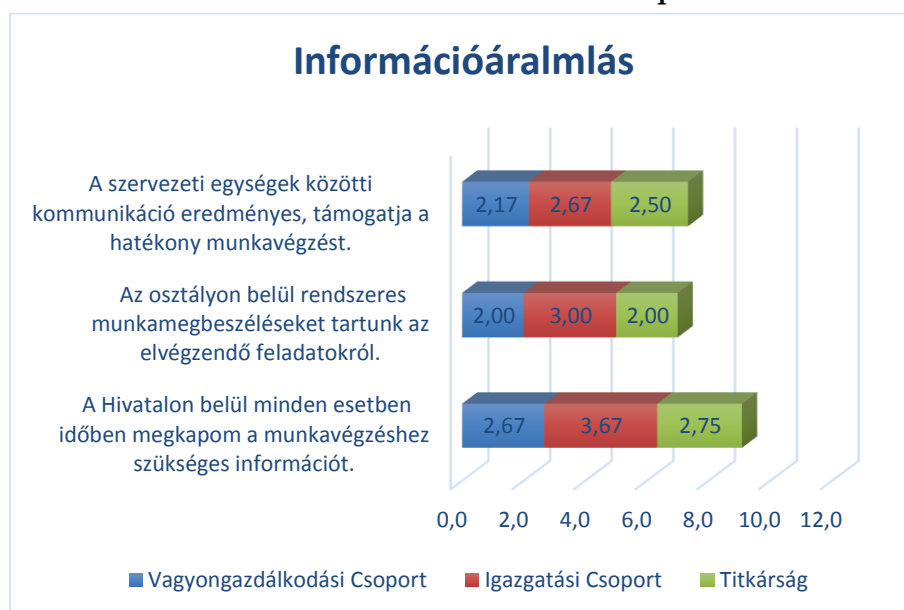
21. ábra Feladatvégzés során előforduló egyedi esetekre vonatkozó állítások összesített átlaga



Egyedi esetek kapcsán is az Igazgatási Csoport állította legbiztosabban, hogy ha elakad a feladatával minden esetben tudja, hogy kihez kell fordulnia. A Titkárságon fordul elő leginkább, hogy olyan feladatot kapnak, ami nem az ő hatáskörükbe tartozik.

Az információáramlásról alkotott véleményeket az alábbi diagram foglalja össze.

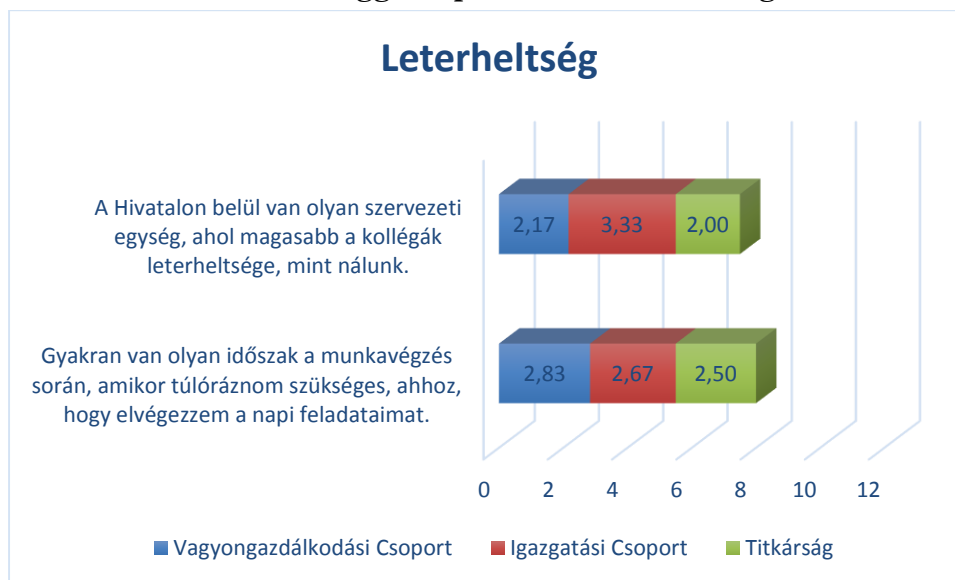
22. ábra Hivatalon belüli információáramlás a csoportok szerint



A szervezeti egységek közötti kommunikációt legkevésbé a Vagyongazdálkodási Csoport értékelte jóra. A csoporton belül legkevésbé a Titkárságon jellemző, hogy rendszeres munkamegbeszéléseket tartanak.

Leterheltség témakörében a következő összesítette eredmények születtek osztályonként.

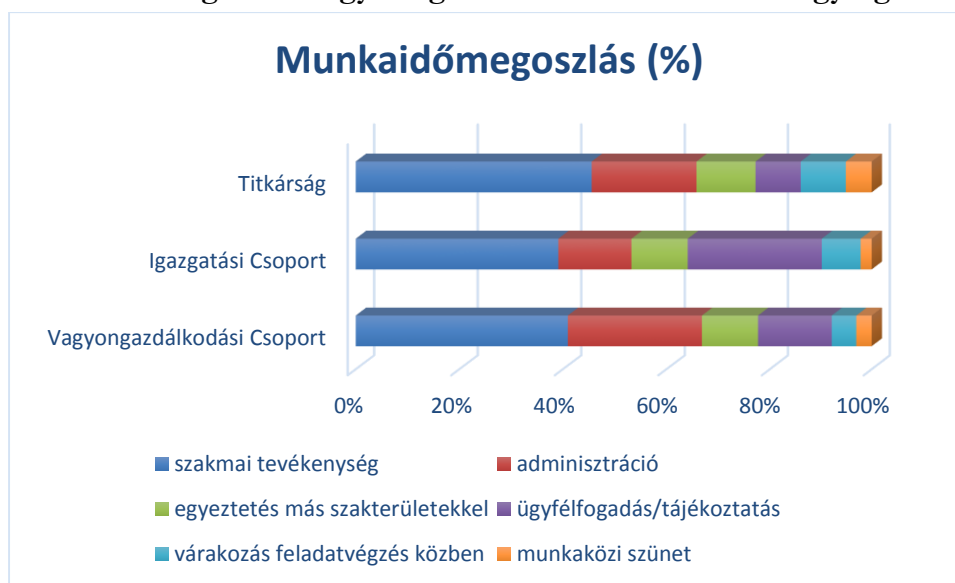
23. ábra Leterheltséggel kapcsolatos állítások átlaga



Egymáshoz képest mért leterheltség szempontjából leginkább a Vagyongazdálkodási Csoport vélte úgy, hogy szinte egyáltalán nem jellemző, hogy lenne olyan szervezeti egység, ahol magasabb a kollégák leterheltsége, mint náluk. Ezzel összhangban a Vagyongazdálkodási Csoport értett leginkább azzal az állítással egyet, hogy gyakran van olyan időszak, amikor túlórázni szükséges ahhoz, hogy napi feladatukat el tudják végezni.

A munkaidő megoszlásban a következő különbségek fedezhetőek fel szervezeti egységenként.

24. ábra munkaidő megoszlása egy átlagos hétre vetítve szervezeti egységenként



Legtöbbet a Titkárság várakozik feladatvégzés közben. Az ügyfélfogadás, tájékoztatás leginkább az Igazgatási Csoportban jelenik meg legjelentősebb mértékben. Az adminisztrációval a Vagyongazdálkodási Csoport foglalkozik legtöbbet munkaidejében. Szakmai tevékenységgel közel azonos mértékben foglalkozik a Vagyongazdálkodási Csoport és az Igazgatási Csoport.

Tanácsadói megállapítások

A megkérdezett vezetők úgy vélték, hogy saját területükön a feladat- és hatáskörök tisztázottak, a folyamatok jól körülírtak és megfelelően működnek. Ez az eredmény tükröződött a kérdőív erre vonatkozó állításaiban is.

A szervezeti egységek közötti kommunikációt értékelték a csoportok a leginkább problémás területnek, de a munkamegbeszélések hiányát is jelezték az Igazgatási Csoport munkatársai. Pályázatok kapcsán nem minden esetben tisztázott ki mikor és hogyan kell, hogy adatot szolgáltatson.

A leterheltség leginkább a Vagyongazdálkodási Csoportra jellemző. A leterheltség okául a jogszabályi változásokat, és az azzal járó többletterheket említették, és változások miatt kialakult kapacitáshiányt. Idén pedig a választásokkal járó kampánymunkákat.

A humánerőforrás kapacitás változásokra reagálva közfoglalkoztatottak segítségét veszik igénybe, azon túl pedig folyamatos túlóra okozta leterheltséget üres státuszok betöltésével oldják meg.

HIVATALI BENCHMARK ADATOK BEMUTATÁSA

Jelen fejezetben bemutatásra és összehasonlításra kerülnek azon ÁROP-1.A.5 pályázaton nyert Önkormányzatok nyilvános adatai, amelyekkel szervezetünk kapcsolatban áll illetve kölcsönösen együttműködik a projekt során. A minta 15 az ország középső, keleti és nyugati felén található, különböző méretű, szervezeti felépítésű Önkormányzatából tevődik össze.

A kapacitásvizsgálat során a települések lélekszáma illetve a hivatalok létszámadatai alapján is kerestük az összefüggéseket. Így az alábbi ábrán a települések lélekszáma szerint rendeztük növekvő sorrendbe az Önkormányzatokat. Az ábrán feltüntettük a hivatalok típusát Polgármesteri Hivatal (PH), vagy Közös Önkormányzati Hivatal (KÖH), a települések lélekszámát attól függően, hogy tartoznak hozzájuk települések vagy sem. A Közös Önkormányzati Hivataloknál az együttes dolgozói létszámot és az adott önkormányzathoz tartozó települések együttes lélekszámát vettük figyelembe.

A hivatalok létszámadatán túl, amely a tényleges dolgozói létszámot (és nem az engedélyezett létszámot) jelenti, a pénzügyi terület illetve az igazgatási terület létszámát, és a hivatali összlétszámhoz való arányát is felmértük. A pénzügyi terület létszámát a pénzügyi, adóügyi dolgozók és ügyintézők létszámának összevonásával, míg az igazgatási terület létszámát a hatósági-, szociális-, általános ügyintézők, segélyekkel foglalkozó munkatársak összevonásával határoztuk meg. A 26. ábra ezeket az adatokat mutatja be. A táblázat alatt tanácsadói megállapításainkat olvashatják.

25. ábra HR benchmark tábla

HR Benchmark	Hivatal típusa	Település lélekszáma/ Település + KÖH lélekszáma	Hivatal létszáma	Pénzügyi terület létszáma	Igazgatási terület létszáma	Pénzügyi terület nagysága (%)	Igazgatási terület nagysága (%)
Tiszaalpár	PH	5 085	18,5	8	5	43%	27%
Kisbér	PH	5 652	22	5	12	23%	55%
Létavértes	KÖH	8 027	27	8	10	30%	37%
Jászapáti	PH	9 062	40	12	15	30%	38%
Szentgotthárd	KÖH	9 143	44	15	12	34%	27%
Sarkad	PH	10 571	36	10	13	28%	36%
Bicske	PH	12 098	43	15	9	35%	21%
Derecske	KÖH	12 341	41	11	14	27%	34%
Tiszavasvári	PH	13 473	41	11	19	27%	46%
Celldömölk	KÖH	13 752	44	19	7	43%	16%
Tapolca	KÖH	17 747	65	15	14	23%	22%
Oroszlány	PH	19 611	92	20	13	22%	14%
Békés	PH	20 744	48	18	9	38%	19%
Tata	KÖH	27 004	85	28	19	33%	22%
Kiskunfélegyháza	PH	30 979	84	22	14	26%	17%

Tanácsadói megállapításaink:

- Az összehasonlításban szereplő Hivatalok létszáma nem minden esetben egyenesen arányos a települések lélekszámával.
- A Tiszaalpári Polgármesteri Hivatal létszáma és a település lélekszáma közel összhangban van.
- A Pénzügyi terület átlagos nagysága a hivatali összlétszámhoz viszonyítva 31%, Tiszaalpáron ez az érték 43%.
- Az Igazgatási terület átlagos nagysága a hivatali összlétszámhoz viszonyítva 29%, Tiszaalpáron ez az érték némivel alacsonyabb 27%.

A munkaidő megoszlás százalékos értékei szintén bemutatásra kerülnek benchmark viszonylatban. Az 27. ábra az online űrlapok kitöltésének eredménye, a munkaidő megoszlásra vonatkozó kérdésben egy átlagos hétre levetítve kellett meghatározniuk a dolgozóknak mivel

mennyi időt, hány százalékot foglalkoznak. A táblázatban található százalékos értékek az egyes Hivatalok véletlenszerű összesített eredményszázalékait jelölik. Tiszaalpár értékeit külön kiemeltük.

26. ábra Munkaidő megoszlás %-ban kifejezve hivatali átlagértékeként

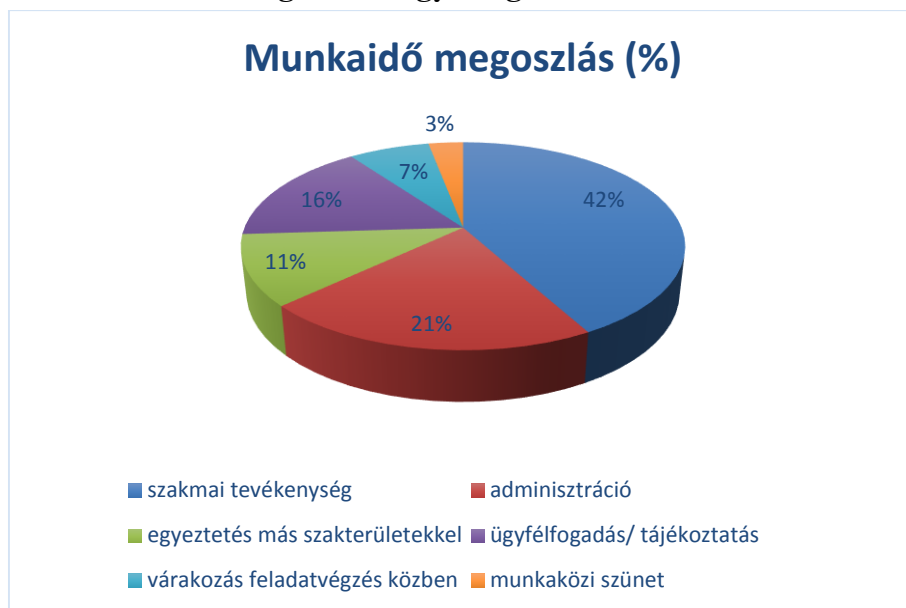
Munkaidő megoszlás %-ban kifejezve	szakmai tevékenység	adminisztráció	egyeztetés más szakterülettel	ügyfelfogadás/ tájékoztatás	várakozás feladatvégzés közben	munkaközi szünet
Hivatal 1	38%	22%	12%	18%	7%	3%
Hivatal 2	39%	23%	11%	11%	12%	4%
Hivatal 3	39%	22%	12%	17%	7%	3%
Hivatal 4	36%	25%	10%	15%	9%	5%
Hivatal 5	38%	24%	11%	17%	6%	4%
Hivatal 6	41%	17%	12%	19%	6%	5%
Hivatal 7	33%	20%	13%	21%	8%	5%
Hivatal 8	38%	24%	11%	18%	5%	4%
Hivatal 9	41%	21%	10%	19%	6%	3%
Hivatal 10	41%	19%	12%	11%	11%	6%
Hivatal 11	42%	25%	8%	15%	7%	3%
Hivatal 12	30%	21%	19%	21%	6%	3%
Tiszaalpár	42%	21%	11%	16%	7%	3%
Hivatal 14	42%	22%	12%	12%	7%	5%
ÁTLAG	39%	22%	12%	16%	7%	4%

Hivatalra vonatkozó átlagos munkaidő megoszlás a következő értékeket veszi fel Tiszaalpáron:

- szakmai tevékenység: 42%
- adminisztráció: 21%
- egyeztetések más szakterülettel: 11%
- ügyfelfogadás: 16%
- várakozás feladatvégzés közben: 7%
- munkaközi szünet: 3%

Ezeket az értékeket foglalja össze az alábbi kördiagram is.

27. ábra munkaidő megoszlása egy átlagos hétre vetítve Hivatali szinten



Tanácsadói megállapításaink:

- A vizsgált 15 Hivatal válaszai között számottevő eltérést nem tapasztaltunk.
- Átlagosan szakmai tevékenységgel 39%-ot töltenek az egyes hivatalok dolgozói, míg Tiszaalpáron 42%-ot. Tehát az átlagnál némivel többet.
- Adminisztratív teendőkkel átlagosan 22%-ot töltenek az egyes hivatalok dolgozói, ez Tiszaalpáron 21%, tehát közel átlagosnak mondható.
- Más szakterületekkel való egyeztetéssel átlagosan 12%-ot töltenek az egyes hivatalok dolgozói, ez Tiszaalpáron 11%, tehát közel átlagosnak mondható.
- Átlagosan ügyfélfogadás/tájékoztatással 16%-ot töltenek az egyes hivatalok dolgozói, ez pontosan ugyanolyan arányt képvisel Tiszaalpáron is.
- Feladatvégzés közben átlagosan 7%-ot várnak az egyes hivatalok dolgozói, ez Tiszaalpáron is ugyanolyan mértékben jelenik meg hivatali szinten.
- Az egyes hivatalok dolgozói átlagosan 4%-ot töltenek munkaközi szünettel, Tiszaalpáron 3%-ot.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Megoldandó probléma

A szervezeti egységek közötti hatékony kommunikáció hiánya a kérdőívből derült ki. Ez a problémakör pedig a feladatok elvégzésének hatékonyságára is kihat. Kulcsfontosságú az ezzel járó veszteségeket minimálisra csökkenteni.

Javaslat leírása

A szervezeti egységek közötti együttműködés, és hatékonyabb kommunikáció elősegítése céljából javasoljuk rendszeres (kétheti, havi) Hivatali fórumok megrendezését, ahol egy-egy csoport, szervezeti egység mutatja be működését, kapcsolódását más csoportok működéséhez. Javasoljuk rendszeres munkamegbeszélések (kétheti, havi) tartását csoporton belül is. Így a problémás feladatok, ügyek, jogszabályváltozások hatásai szervezett kereteken belül kerülhetnének megvitatásra.

Megoldandó probléma

A megkérdezett vezetők úgy vélték, hogy saját területükön a feladat- és hatáskörök tisztázottak, a folyamatok jól körülírtak és megfelelően működnek. Ez az eredmény tükröződött a kérdőív erre vonatkozó állításaiban is. Ellenben a pályázatok írása, megvalósítása során felmerülő feladatok hatékony elvégzése rejt magában fejlesztési lehetőségeket.

Javaslat leírása

A több szervezeti egységet érintő feladatok és a projektfeladatok hatékony végrehajtása érdekében javasoljuk a projektszemlélet erősítését a Hivatalon belül. Hivatali projektmódszertan kialakítását. Javasoljuk főleg a pályázatok indulásakor egy projektindító megbeszélés megszervezését, ahol a projektben résztvevő összes szereplő jelen van. Így már a pályázat kezdetekor világossá válhat az érintettek feladata, hatásköre, adatszolgáltatási kötelezettsége.

Megoldandó probléma

Leterheltség szempontjából a Vagyongazdálkodási Csoport a legleterheltebb. A vezetői interjún elhangzottak és a kérdőív eredményei is ezt támasztják alá. Kifejezetten a főkönyvelői státuszt emelték ki. A tanulmány készítése közben a létszámbővítésről döntés született.

Javaslat leírása

Javasoljuk a szeptemberi létszámbővítést követően a feladatok elosztását felülvizsgálni, azt lehetőleg egyenlő mértékben elosztani. A feladatok, hatáskörök világos leszabályozását. A kialakult új feladat-ellátási struktúrát ismertetni a Csoportban dolgozókkal egy külön munkamegbeszélés keretében. Ezáltal a létszámbővítést követően az új kollégák beillesztésének folyamata gördülékennyé tehető.

ÖSSZEGZÉS

Napjainkban a humánerőforrás szerepe egyre jobban felértékelődik, ahhoz hogy egy szervezet stabilan működhessen, elengedhetetlen a megfelelően kialakított és kihasznált emberi erőforrás bázis.

A tanulmány célja, hogy felmérje Tiszaalpár Polgármesteri Hivatalán belül a szervezet kapacitáskihasználtságát.

A feladat tartalma a szervezeti változások által érintett egységek és munkakörök kérdőíves felmérése, az érintett egységek/munkakörök kapacitás-felhasználásának interjú és kérdőív alapján történő elemzése, eredmények kiértékelése és fejlesztési javaslatok megfogalmazása.

Alapvetően a módszertant az adatgyűjtésre – vezetői interjúkra és online űrlap kitöltésére építettük fel, mivel a szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag elkészítéséhez elengedhetetlen a Hivatal elvégzendő feladatainak és a hozzájuk párosuló humánerőforrás szükségletnek a megismerése mind vezetői, mind dolgozói szemszögből.

A megkérdezett vezetők úgy vélték, hogy saját területükön a feladat- és hatáskörök tisztázottak, a folyamatok jól körülírtak és megfelelően működnek. Ez az eredmény tükröződött a kérdőív erre vonatkozó állításaiban is.

A szervezeti egységek közötti hatékony kommunikáció hiányára a kérdőív eredményei mutatták rá.

A leterheltség leginkább a Vagyongazdálkodási Csoportra jellemző. A leterheltség okául a vezetők a jogszabályi változásokat, és az azzal járó többletterheket említették, és az emiatt kialakult létszámbővítést. Idén pedig a választásokkal járó kampánymunkákat.

A humánerőforrás kapacitás változásokat csoportokon belül oldják meg, vagy közfoglalkoztatottak segítségét veszik igénybe. Valamint a tanulmány készítése alatt létszámbővítésre is sor kerül a Vagyongazdálkodási Csoport esetében.

A munkaidő megoszlás benchmark adatait tekintve Tiszaalpár az átlagos értékkel megegyező értékeket ért el két tevékenység esetében. A többi tevékenységeknél sem tapasztaltunk nagyfokú eltéréseket az átlagtól.

A javaslatok egyrészt a szervezeti egységek közötti együttműködés, és hatékonyabb kommunikáció elősegítésére, másrészt a projektszemlélet erősítésére vonatkozott.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

ÁROP-1.A.5-2013 – HUMÁNKAPACITÁS-MÉRÉS VEZETŐI INTERJÚ

Név:

Munkakör:

Szervezeti egység:

Bevezetés: az interjú felhasználási módjának megbeszélése.

4. Hány beosztottja van?
5. Felelősségi köre, feladatai:
6. Döntési jogköre:
7. Milyen folyamatokban vesz részt?
8. Mennyire látja tisztázottnak a felelősségi- és feladatköröket a területén?
9. Mennyire látja tisztázottnak a folyamatokat a területén, a szervezet egészében?
10. Milyennek látja a területe leterheltségét? (folyamatos, időszakos, normál) Vannak-e kiemelten leterhelt egységek, munkakörök?
11. Milyen speciális oka lehet a leterheltségnek?
12. Hogyan lehetne ennyi emberrel ennyi feladatot hatékonyabban ellátni?
13. A leterheltségnek lehet-e végzettség, tudás-tapasztalat, életkor összetevői?
14. Vannak-e olyan egységek, munkakörök, ahol alacsonyabb a leterheltség?
15. Mi ennek az oka?
16. Hogyan lehetne ezen változtatni?
17. Kiknek a támogatása szükséges a változtatáshoz (belső, külső)?

Kedves Kolléga!

Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat szervezetében elindult az ÁROP.1.A.5-2013 projekt egyik alprojektjében (a Polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humánerőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése) való közreműködésre kérjük. Köszönjük támogató együttműködését!

A Hungaro Support Kft. munkatársai

Állítás	egyáltalán nem jellemző	kismértékben jellemző	nagymértékben jellemző	teljes mértékben jellemző
Pontosan tisztában vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel.				
A valós feladataim teljesen összhangban vannak a munkaköri leírással.				
A szervezeti egységemen dolgozó minden kolléga pontosan tudja, mi a feladata.				
Gyakran előfordul, hogy nem az én hatáskörömbe tartozó feladatot kapok.				
Ha elakadok a feladatommal, minden esetben tudom, kihez kell fordulnom.				
A Hivatalon belül minden esetben időben megkapom a munkavégzéshez szükséges információhoz.				
A csoporton belül rendszeres munkamegbeszéléseket tartunk az elvégzendő feladatokról.				
A szervezeti egységek közötti kommunikáció eredményes, támogatja a hatékony munkavégzést.				
Gyakran van olyan időszak a munkavégzés során, amikor túlóráznom szükséges, ahhoz, hogy elvégezzem a napi feladataimat.				
A Hivatalon belül van olyan szervezeti egység, ahol magasabb a kollégák leterheltsége, mint nálunk.				

Véleményem szerint a Hivatalon belül a legjobban leterhelt csoport:				
Munkaidő megoszlás %-ban kifejezve (1 átlagos hétre vetítve)	szakmai tevékenység			%
	adminisztráció			%
	egyeztetés más szakterületekkel			%
	ügyfélfogadás/tájékoztatás			%
	várakozás feladatvégzés közben (informatikai rendszer lassúsága/hibája, információ/adat más szakterülettől)			%
	munkaközi szünet (dohányzás, kávé...stb.)			%