



Kőszeg Város Önkormányzata

12. - Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán-erőforrás kapacitás-gazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. január-szeptember



Tartalom

1. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért	3
2. HR dokumentumok felülvizsgálata	4
2.1. Pályázati célok és elvárások	4
2.2. Humán-erőforrás kapacitás-gazdálkodásának fejlesztési lehetőségei	6
3. Munkanap-fényképezés	10
3.1. Vezetői team-munka, feladatkijelölés, pontosítás	10
3.2. A munkanap-fényképezés módszertana és eszköze	10
3.3. A munkanap-fényképezés, munkanap elemzés kiinduló adatai és eredményei	14
4. Megállapítások, javaslatok	41

1. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Dr. Zalán Gábor Jegyző Úr által kijelölt szakmai team-nek és Schlögl Krisztián projekt team vezető Úrnak a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért.

Köszönjük együttműködésüket!



2. HR 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 tárni azokat a humán-erőforrás kapacitásgazdálkodással kapcsolatos fejlesztési lehetőségeket, melyek tényekre épülők és a HR dokumentumok által igazolhatóak. Ezért tanácsadói 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 kötelmeket, melyek a szervezeti működésre vonatkozóan alternatívát nem engedve hozta létre a jelenlegi működési struktúrát, vonta elemzés 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 kapacitás-gazdálkodása 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 vezetőtől 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 kapacitás-gazdálkodásának 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 körbejárunk, melyre számos hazai kutatás rávilágít és az általunk végzett 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. Az ÁROP pályázattal párhuzamosan a CONTROLL Zrt. tanácsadói egy, a TÁMOP pályázat rugalmas munkaerő kialakítását célul kitűző pályázatát is konzultálja több önkormányzatnál.

Azt tapasztaljuk, nagyon nehéz még megalapozott tényadatokkal is változásokat kikényszeríteni a „túlhierarchizált” hivatalban, mert a jegyzők, amikor komolyra fordul a javaslattevési szakasz, szeretnének kihátrálni a tényekkel alátámasztott változtatások elől.

A TÁMOP projekt kapcsán önkormányzataink felé azokra a területekre, ahol az adatvédelmi kérdések nem akadályozzák meg, javaslatot tettünk a részmunkaidős, illetve távmunkában történő foglalkoztatásra. Ahol ezt be is vezették, jelentős munkamorál javulást és költséghatékonyság javulást tudtunk elérni. Legfontosabb szempontnak tekintjük, hogy a munkatársak megítélésében, munkájuk minősítésében elsődlegesen a teljesítmény legyen a cél, és az, hogy milyen formában valósul meg, ebben a kérdéskörben másodlagosnak számít.

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 fontos szereplői. 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 kapacitás-gazdálkodás kérdésének körbejárását.

3. Munkanap-fényképezés

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 Kőszegi Közös Önkormányzati Hivatalon kívül, mely intézményeket vonja be a humán-erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálati folyamatába.

Vezetői döntés alapján az alábbi intézmények kerültek kijelölésre az önkormányzati hivatalon kívül:

- Jurisics-vár Művelődési Központ és Várszínház
- Chernel Kálmán Városi Könyvtár
- Kőszegi Városi Múzeum

3.2. A munkanap-fényképezés módszertana és eszköze

A vezetői team-mel megbeszélést folytattunk, hogy a pályázati célok között megfogalmazott Közös Önkormányzati Hivatal szervezetéből 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:

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.)

05 Bizottsági ülésen, értekezleten, képzésen való részvétel

02 Érdemi ügyintézés telefonon

06 Személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül)

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

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

04 Belső kommunikáció, társszervekkel történő együttműködés (tárgyalás vezetővel, tárgyalás társosztállyal, munkamegbeszélés, 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 fenti adatlap a tevékenységek más jellege és az időrendiség tervezhetősége miatt nem alkalmazható a kijelölt intézményeknél, ezért ezeknél a munkaköröknél munkakör-elemzést hajtottunk végre a meglévő HR dokumentumok felülvizsgálatával, helyszíni ellenőrzéssel. Tapasztalatainkat, a vizsgált munkakör tevékenységét tanácsadóink rögzítették, s ezt a következő fejezetben részletesen be is mutatjuk.

Az értékeléshez az MF-Software 2014 programot alkalmaztuk.

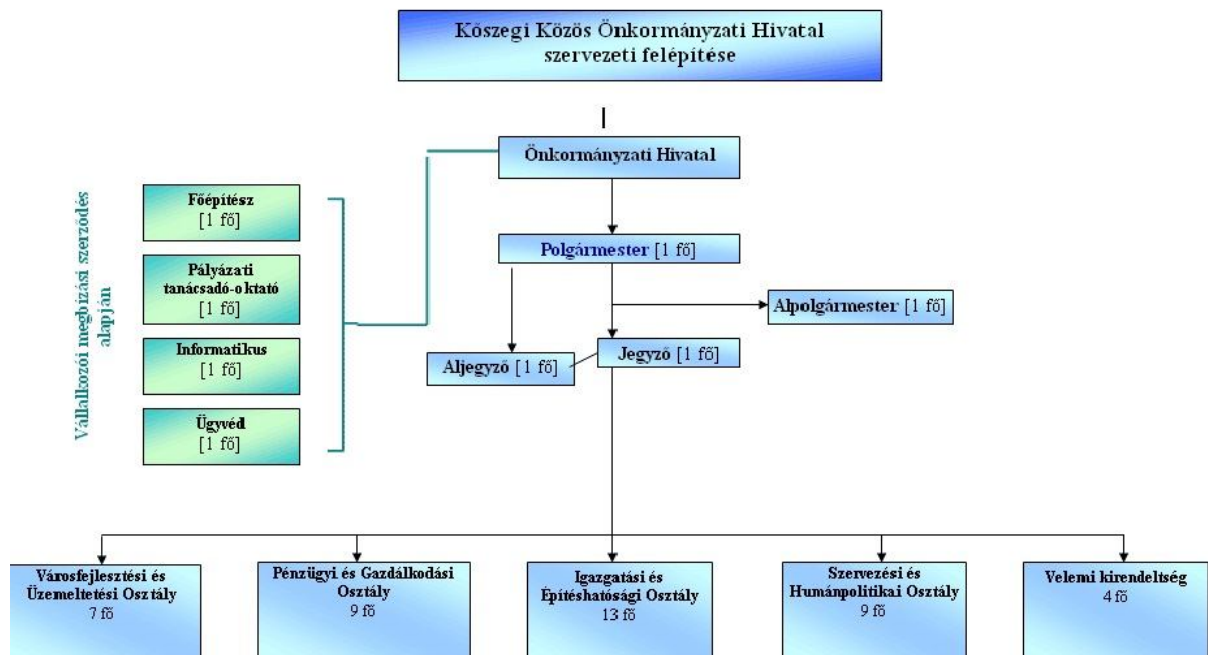
3.3. A munkanap-fényképezés, munkanap elemzés kiinduló adatai és eredményei

Köszegi Közös Önkormányzati Hivatal

A szervezet rövid bemutatása:

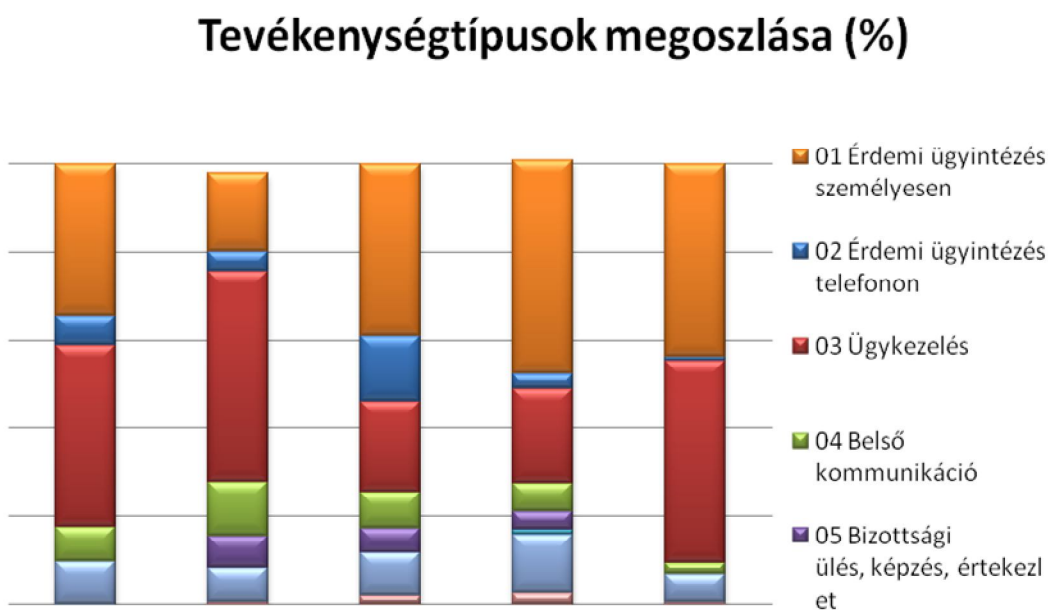
A hivatal az Önkormányzati Törvény keretein belül kezdte el működését és számos szervezeti átalakulást követően érte el mai állapotát. A szervezeti struktúrának alapvető kereteit az évekkel ezelőtt kialakított minőségirányítási rendszer, valamint az SZMSZ és ügyrendek határozzák meg.

Szervezeti ábra:



A vezetői team döntése alapján a Városfejlesztési és Üzemletetési Osztály (2 fő), Pénzügyi és Gazdálkodási Osztály (3 fő), Igazgatási és Építéshatósági Osztály (3 fő), Szervezési és Humánpolitikai Osztály (3 fő), Velemi Kirendeltség (3 fő) kerület bevonásra a munkakörök átvilágításába. Eredményét az alábbiakban mutatjuk be.

Az első grafikon a tevékenységtípusok megoszlását mutatja be osztályonként. Legjelentősebb tevékenységek a személyes érdemi ügyintézés (01) és az ügykezelés (03).



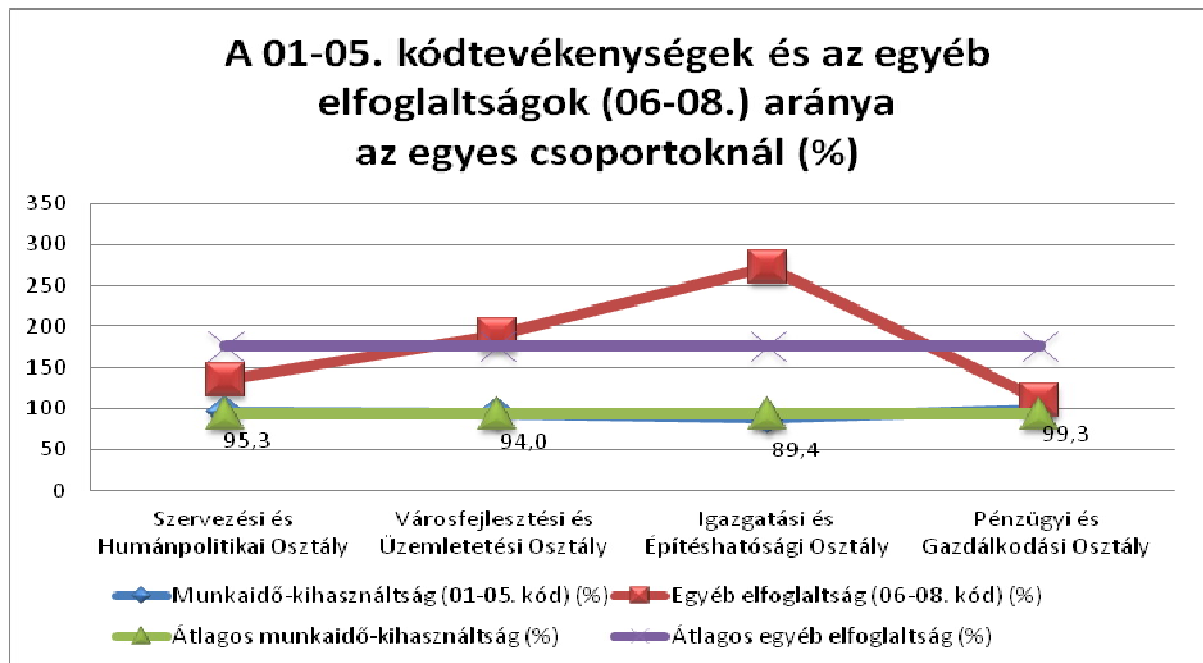
Készült a Controll Holding Zrt. MF.2014 programjával

Megjegyzés: A Velemi kirendeltség három fője csupán egy munkanapra töltött ki adatlapot, így az ő eredményüket a grafikon egy napra vetítetten szemléltetni, míg a többi osztály esetében az egész heti átlag szerepel.

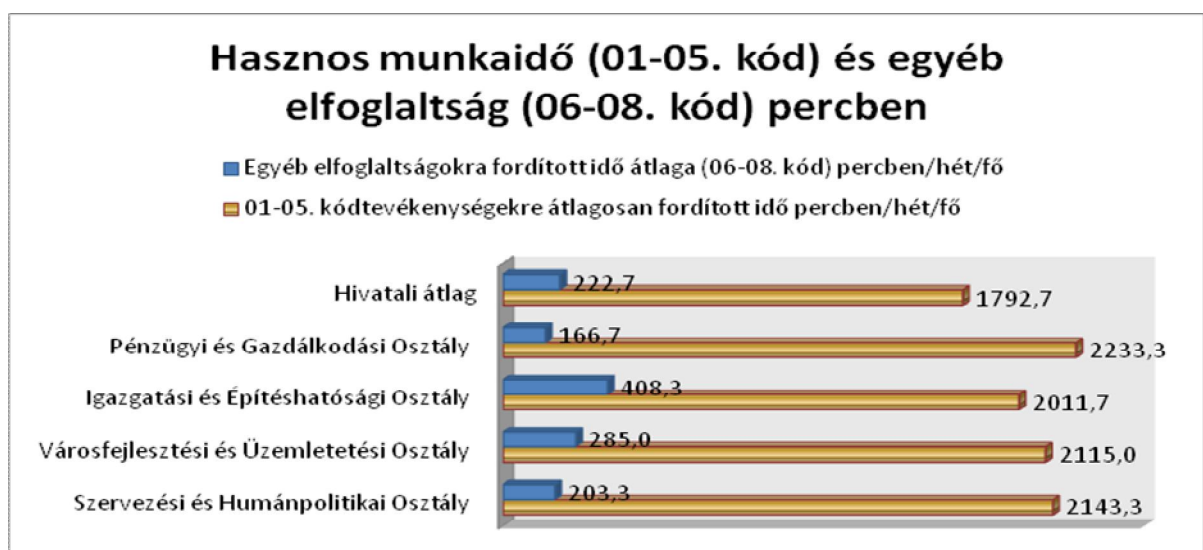
Az alábbi ábra „hasznos” és az „egyéb” tevékenységek egymáshoz viszonyított arányát mutatja, szervezetenkénti megoszlásban.

Megjegyzés: A Velemi kirendeltség az egynapos kitöltés miatt nem értelmezhető a grafikonon.

Az átlagos munkaidő-kihasználtság hivatali szinten 94,5%, az átlagos egyéb elfoglaltság pedig 177,2%. Ez azt jelenti, hogy a meghatározott heti 2400 perces munkaidő, mely összesen 2250 perc munkából és 150 perc szünetből áll, a gyakorlatban eltolódik a napi 30 perces szünetről a napi 50-55 percre, a munkaidő pedig a napi átlagos 450 percről 420-425 percre. Az egyes szervezeti egységek egyéb elfoglaltságra fordított ideje nagyfokú eltérést mutatnak, míg a munkaidő-kihasználtság eltérései nem szignifikánsak.



A fenti grafikon százalékos arányait percekben fejezi ki a következő ábra.



A következő táblázatban rögzítjük a grafikonokon, ábrákon szemléltetett számadatokat:

Tevékenység	Velemi kirendeltség	Szervezési és Humánpolitikai Osztály	Városfejlesztési és Üzemeltetési Osztály	Igazgatási és Építéshatósági Osztály	Pénzügyi és Gazdálkodási Osztály	Hivatali átlag
	3 fő	3 fő	2 fő	3 fő	3 fő	14 fő
	tevékenységek aránya (%)	tevékenységek aránya (%)	tevékenységek aránya (%)	tevékenységek aránya (%)	tevékenységek aránya (%)	tevékenységek aránya (%)
01 Érdemi ügyintézés személyesen	34,3	17,5	39,2	48,4	43,8	36,6
02 Érdemi ügyintézés telefonon	6,9	4,6	14,6	3,3	0,9	6,0
03 Ügykezelés	41,2	47,8	20,6	21,5	45,8	35,4
04 Belső kommunikáció	7,8	12,1	8,1	6,5	2,6	7,4
05 Bizottsági ülés, képzés, értekezlet	0,0	7,3	5,6	4,1	0,0	3,4
06 Személyes ügyintézés	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	0,2
07 Biológiai szükségletek	9,8	7,9	10,0	13,3	6,5	9,5
08 Munkaidőn belüli lazítás	0,0	0,6	1,9	2,5	0,5	1,1
Összesen	100,0	97,8	100,0	100,8	100,0	99,7

Eltérés az átlagtól	0,3	-1,9	0,3	1,1	0,3	
01-05. kódtevékenységekre átlagosan fordított idő percben/hét/fő	460,0	2143,3	2115,0	2011,7	2233,3	1792,7
Egyéb elfoglaltságokra fordított idő átlaga (06-08. kód) percben/hét/fő	50,0	203,3	285,0	408,3	166,7	222,7
Munkaidő-kihasználtság (01-05. kód) (%)	-	95,3	94,0	89,4	99,3	94,5
Egyéb elfoglaltság (06-08. kód) (%)	-	135,6	190,0	272,2	111,1	177,2
Átlagos munkaidő-kihasználtság (%)	-	94,5	94,5	94,5	94,5	
Átlagos egyéb elfoglaltság (%)	-	177,2	177,2	177,2	177,2	

A vizsgálat során nem találtunk aránytalanságokat a munkamegosztásban, a munkateher a vizsgált polgármesteri hivatali osztályok dolgozói között egyenletesen elosztott.

A munkanap-fényképezés nem tárt fel párhuzamos munkavégzésből fakadó problémákat, felesleges feladat-ellátást, nem azonosítottunk a napi rutinból hiányzó feladatot, feladattípust, felesleges kapacitást, vagy éppen annak hiányát.

A szervezetben működik a FEUVE – folyamatba épített előzetes, utólagos vezetői ellenőrzési rendszer – valamint a teljesítményértékelés is. Így a szervezet tagjai munkájának értékelése megtörténik, a kölcsönös párbeszéd által a vezető – beosztott zavartalan együttműködése biztosított.

(Megjegyzések:

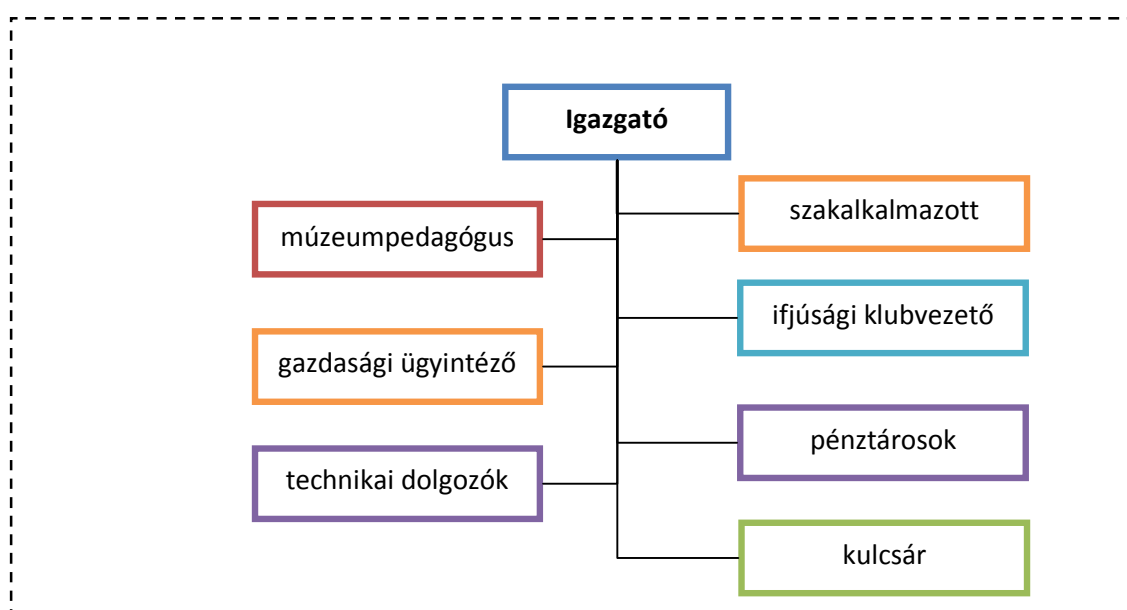
1. A feldolgozásban szereplő eredmények a munkanap fényképezésbe bevont dolgozók által szolgáltatott adatok alapján készültek, azok tényleges valóságtartalmát nem tudjuk szavatolni.
2. A feldolgozás során kapott eredmények a különféle függvények használata és az eredmények kerekítése miatt 0,1 - 0,5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

Jurisics-vár Művelődési Központ és Várszínház

A szervezet rövid bemutatása:

Az intézmény szervezi a városi rendezvények döntő többségét, a vizsgált időszakban zajlott a Kőszegi Várszínház lebonyolítása. E mellett a JvMK üzemelteti a Jurisics várat is, mint turisztikai látványosságot és biztosítja a helyet sok-sok civil szervezet tevékenységéhez, illetve a NYITOK Felnőttképzési Irodának.

Szervezeti ábra:



A szervezet működési rendje (munkaidő, nyitva tartás)

Jurisics-vár Művelődési Központ és Várszínház – munkanapokon 8 és 16 óra között iroda, ezután ügyelet

Jurisics Vár –látogatóknak hétfő kivételével naponta 10 és 17 óra között

A vezetői team által felülvizsgálatra kijelölt szervezeti területek:

- igazgató,
- népművelő szakalkalmazott,
- gazdasági ügyintéző, adminisztrátor-pénztáros,
- takarító,
- karbantartó-fűtő

A kijelölt szervezeti területek tanácsadói felülvizsgálata:

1. munkakör: igazgató

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- Nagyrendezvények előkészítése, pályázatok benyújtása, megvalósítása,
- Az intézmény feladatkörébe tartozó feladatok döntés-előkészítése,
- Ügyviteli és számviteli munkák szabályszerűségének követése, határidőben történő lebonyolítása,
- Városi és nemzeti ünnepek előkészítése, javaslattevés,
- Jurisics vár működtetése, funkcióinak egybehangolása,
- Amatőr művészeti csoportok fellépési lehetőségének biztosítása,
- Éves rendezvényterv elkészítése,
- Költségvetési koncepció elkészítése.

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?		X
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

2. munkakör: népművelő szakalkalmazott

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- Zenei rendezvények, gyermekműsorok tervezése, szervezése, lebonyolítása,
- Az intézmény nagyrendezvényeinek tervezése (pl. Művészeti Szemle, Gyermeknap, Kőszegi Várszínház, Utcaszínház, Kőszegi Szüret, Ostromnapok, Szőlő Jövésnek Ünnepe),
- Gondoskodás az amatőr művészeti csoportok, s egyéb amatőrök fellépéseinek, bemutatkozási lehetőségeinek megteremtéséről, lebonyolításáról,
- Az intézmény amatőr művészeti csoportjainak és szakköreinek segítése. (Hajnalcsillag Néptáncscsoport, Concordia-Barátság Énekegyesület, Kőszegfalvi Asszonykórus, Képzőművész szakkör),
- Rendezvények propagandaanyagának előkészítése, a sajtó tájékoztatásához szükséges feladatokat elvégzése,
- Programokkal kapcsolatos levelezések, szerződések, tervezési lapok elkészítése,
- Az intézmény programjain felügyelet ellátása,
- Leltározási feladatok ellátása

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?		X

Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

3. munkakör: gazdasági ügyintéző, adminisztrátor-pénztáros

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- Az intézmény iktatási, adminisztrációs munkáinak elvégzése,
- A pénzkezelési szabályzat alapján a beszedett bevételek bizonylatolás után, az intézmény számlájára való befizetése, házipénztárt kezelése, kifizetések, utalások intézése,
- Az intézmény gazdálkodásának nyomon követése,
- A rendezvények során pénztárosi szolgálat ellátása, adminisztratív segítség nyújtása,
- Leltározások elvégzése

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?		X
Időbeosztás rögzített?	X	

Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

4. munkakör: takarító

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- Az intézmény várban található helyiségeinek takarítása, eszközök, bútorzat, ajtók, ablakok, stb. tisztán tartása, valamint a virágok gondozása,
- A takarításhoz szükséges eszközök és alapanyagok, illetve tisztasági szerek fogyasztásának jelzése az intézmény vezetőjének,
- A helyiségek takarítása naponta, szőnyegek, padozat, ablakkeretek, lámpaburák portalanítása. Ablakok, ajtók, védőüveggel ellátott tárgyak tisztítása, pókhálózás, padozat fényesítése, berendezési tárgyak szükség szerinti lemosása,
- Az egészségügyi helyiségek takarítása naponta, csempe és kőburkolatok, kagylók fertőtlenítőszerrel való tisztítása és kellékekkel való ellátása (Pl: szappan, WC papír, törölköző, stb.)

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X

Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?		X
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

5. munkakör: karbantartó-fűtő

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- Az intézmény karbantartói feladatának ellátása, kisebb karbantartási munkák elvégzése (pl. festés, mázolás, bútorok javítása, stb.),
- Gondoskodás a rendezvények, műsorok magas színvonalú előkészítéséről, lebonyolításáról,
- Közreműködés a rendezvények előkészítésében, teremrendezésben és segíti a takarítók munkáját, kiemelten a nehezen megközelíthető helyeken

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?		X
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	

Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

Chernel Kálmán Városi Könyvtár

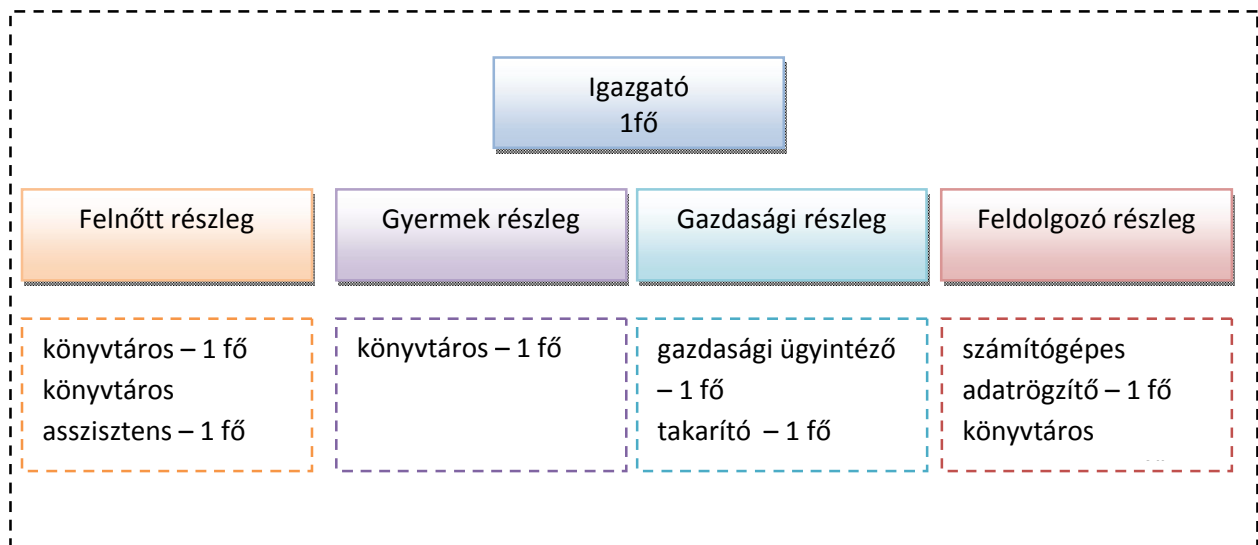
A szervezet rövid bemutatása:

A Chernel Kálmán Városi Könyvtár általános gyűjtőkörű könyvtár. Gyűjteményében megtalálhatók mindenféle szakterület dokumentumai, valamint ifjúsági és felnőtt szépirodalmat is szolgáltat. Jogelődjét 1952-ben alapították. Az intézmény fenntartója Kőszeg Város Önkormányzata.

A könyvtár 1984 óta működik jelenlegi helyén, az egykori Musser-féle házban, amely az 1800-as évek első felében épült klasszicista stílusban. 1876-tól polgári fiúiskola, 1948-tól általános iskola, majd ruhaipari tanműhely, városi tornaterem kapott helyet benne. Nyitáskor, 1984-ben az ország egyik legkorszerűbb könyvtára volt 1340 négyzetméteren. Takarékosági okokból ma már csak 914 négyzetméteren működik az intézmény.

Kőszeg vonzáskörzetének ellátórendszeri központja, 14 település könyvtári ellátásáról gondoskodik. Közel 70 000 ezer dokumentum várja a könyvtárhasználókat, köztük több mint 2500 DVD, 1500 CD és 120 féle folyóirat.

Szervezeti ábra:



A szervezet működési rendje (munkaidő, nyitva tartás..)

A felnőtt részleg nyitva tartása:

- Hétfő szünnap
- Kedd 8.30-17.30 (nyáron 17-ig)
- Szerda 8.30-17.30 (nyáron 17-ig)
- Csütörtök 8.30-19.00 (nyáron 17-ig)
- Péntek 8.30-17.30 (nyáron 17-ig)
- Szombat 8.30-13.00 (nyáron 12-ig)

A gyermek részleg nyitva tartása:

- Hétfő szünnap
- Kedd 13.00 -17.00 (nyáron ugyanaz)
- Szerda 13.00 -17.00 (nyáron ugyanaz)
- Csütörtök 13.00 -17.00 (nyáron ugyanaz)
- Péntek 13.00 -17.00 (nyáron ugyanaz)
- Szombat 8.30 –12.00 (nyáron zárva)

A nyári szünet a tanév végétől iskolakezdésig értendő.

A vezetői team által felülvizsgálatra kijelölt szervezeti területek:

- könyvtáros
- gyermekkönyvtáros
- könyvtáros asszisztens
- számítógépes adatrögzítő
- gazdasági ügyintéző
- takarító

A kijelölt szervezeti területek tanácsadói felülvizsgálata:

1. munkakör: könyvtáros

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- A dokumentum- és könyvtárhasználattal kapcsolatos megfigyelések szervezése, irányítása,
- Gondoskodás a Kőszeggel kapcsolatos helyismereti anyag gyűjtéséről és feltárásáról,
- Az állománygyarapító munka részeként javaslatokat készít a beszerzésekre,
- Az audiovizuális dokumentumok beszerzése,
- Javaslattétel a desideráta jegyzék elkészítéséhez,
- Az olvasószolgálat munkájába való beegítés, könyvtárközi kérések lebonyolítása, irodalomkutatás,
- A Szikla Integrált Könyvtári rendszer programfrissítéseinek figyelemmel kísérése,
- A kötetésre és kivonásra szánt dokumentumok felülvizsgálata,
- A tértivevényes felszólítások iktatása, végrehajtásra kerülő dokumentumokról jegyzék készítése,
- A rendezvények és egyéb könyvtári programok szervezése,
- A könyvtár szakos hallgatók mentorálása

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?		X
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

2. munkakör: gyermek-könyvtáros

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- Gyermekrészlegi szolgáltatások népszerűsítése, a könyvtárhasználati kedv felkeltése, személyre szabottan, illetve könyvtárbemutató foglalkozásokon,
- A tantervi követelményeknek megfelelő könyv- és könyvtárhasználati órák, tematikus foglalkozások, vetélkedők tervezése és szervezése,
- A szabadidő hasznos eltöltése, az olvasóvá nevelés érdekében rejtvények, olvasói pályázatok, játékok, versenyek, mesedélutánok, kiállítások tervezése és megvalósítása,
- A kölcsönzés és a vele járó tájékoztatási feladatok végzése,
- A dokumentumok visszasorolásának végzése, ügyelés a raktári rendre,

- A gyűjtemény gyarapítására, apasztására és gondozására javaslattétel megfogalmazása,
- A feldolgozott könyvek témánkénti színcsíkozása,
- A napi statisztika elkészítése, a gyermekkönyvtár nyilvántartásainak vezetése,
- A gyermekrészleg olvasószolgálati és tájékoztató munkájának végzése,
- A könyvtár heti elszámolásának elkészítése

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?		X
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

3. munkakör: könyvtáros asszisztens

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- A Könyvtár olvasószolgálatának könyvtártechnikai feladatainak elvégzésébe való aktív bekapcsolódás (személyi lapok gondozása, munkanapló, másolat-nyilvántartás),

- Olvasószolgálati munkafolyamatok elvégzése, kölcsönzés, visszavétel, egyéb szolgáltatások (faxolás, fénymásolás).
- Az állomány gyarapítása érdekében javaslattétel a könyvállomány kiegészítésére illetve bővítésére, cseréjére.
- Olvasói igények felvétele, eligazodásuk segítése, felvilágosítás nyújtása,
- Az állomány meglévő és újonnan keletkező hiányairól desideráta jegyzék készítése,
- Tartalmilag vagy formailag elavult dokumentumok kivonása,
- A dokumentumok naponkénti visszasorolása az állományba, a raktári rend megtartása,
- Rendezvények reklámozása

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?		X
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

4. munkakör: számítógépes adatrögzítő

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- A könyvtárba érkező dokumentumok adatainak számítógépre történő rögzítése, a dokumentumok megfelelő raktári jellel és a szükséges pecsétetekkel való ellátása,
- Az adatok rögzítése mellett a dokumentumok tárgyszavazása, az adatok rögzítésének és a dokumentumok feldolgozásának egyeztetése a könyvtárossal,
- A rendelés-nyilvántartás és a különféle gyarapítási kimutatások vezetése,
- A könyvtárba érkező, a Könyvtárellátónál, valamint a szabadkeretből vásárolt, továbbá az ajándékba kapott dokumentumok érkeztetése és gépi állományba vétele,
- Az esetleges nyomdai vagy kötészeti hibák, hiányok megállapítása,
- Az állományba vett egységeket ellátása vonalkóddal, katalóguscédulák nyomtatása,
- A gépi nyilvántartás mellékletét képező egyedi cím-leltárívek elkészítése,
- Gépi feltárás hibáinak korrigálása,
- Az állományból kivonandó dokumentumok selejtezése, törlési jegyzőkönyv elkészítése,

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X

Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

5. munkakör: gazdasági ügyintéző

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- A könyvtár zavartalan működésének tárgyi és pénzügyi feltételeinek biztosítása,
- Feljegyzések készítése, jelenléti ívek gondozása,
- Az olvasószolgálati csoport hetenkénti elszámolásainak ellenőrzése,
- Nyilvántartások vezetése: a könyvtár vagyontárgyainak érték szerinti, ill. mennyiségi nyilvántartása, munkahelyi fogyóeszköz-nyilvántartás, bérigazdálkodás, túlmunka, tűzrendészeti, munkavédelmi, balesetvédelmi napló, költségvetés felhasználása, kézbesítőkönyv.
- Házipénztár kezelése, rovat-elszámolási ív vezetése,
- Szakmai fogyóeszközök megrendelése, beszerzése, nyilvántartása és kiadása,
- Az intézménybe érkező számlák nyilvántartásba vétele.
- A költségvetés bevételi és kiadási oldalának figyelemmel kísérése,
- Az intézmény ügyiratforgalmának gondozása (posta, irattár, stb.)
- Szabadság-nyilvántartás vezetése,

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

6. munkakör: takarító

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következően voltak:

- A nyilvános terek hideg burkolattal ellátott felületeinek tisztántartása, valamint a mellékhelyiségek fertőtlenítése a nyitás előtt,
- A szőnyegpadlós részek tisztítása, porszívózása,
- A bejárati üvegfelületek tisztítása,
- Posztópapucskok rendben tartása,
- Kuka ürítettése, zöldnövényzet ápolása,
- A könyvtár berendezéseinek, felszereléseiinek megóvása, a bennük keletkezett változások, károk gazdasági ügyintézőnek történő bejelentése,
- Az intézmény bejárati ajtóinak nyitása és zárása, áramtalanítás, riasztóberendezés kezelése.

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?		X
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

Kőszegi Városi Múzeum

A szervezet rövid bemutatása:

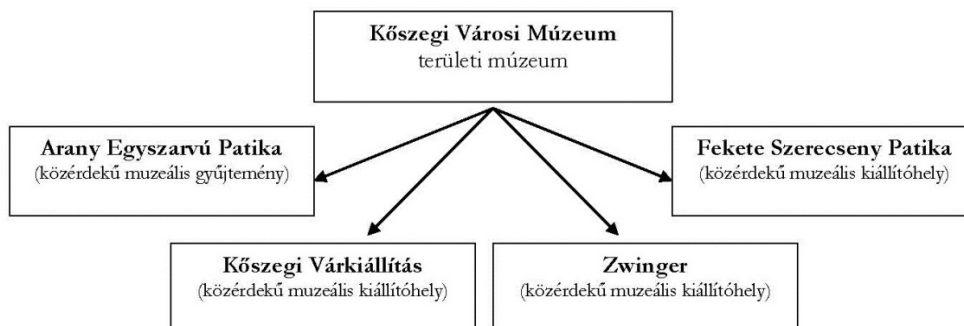
A Kőszegi Városi Múzeum az alapításkor kijelölt célokkal összhangban fő feladatának tekinti a város emlékeinek, kincseinek feltárását, őrzését és bemutatását.

Állandó kiállítások:

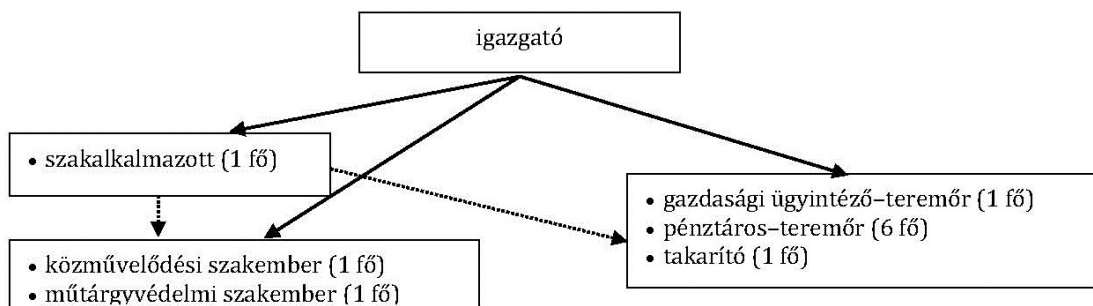
- Kismesterségek
- Kőszegi céhek – céhemlékek
- A nyugat-dunántúli patikák történelméből
- 17-19. századi kőszegi patika
- A kőszegi vár évszázadai
- Kaltenecker Lajos borgyűjteménye

Szervezeti ábra:

A Kőszegi Városi Múzeum, mint területi múzeum összefogja, koordinálja és irányítja a tagintézmények működését.



A Kőszegi Városi Múzeum Alapító Okiratában megjelölt feladatok ellátásához a meghatározott teljes munkaidős közalkalmazotti státusz 12 fő. A Kőszegi Városi Múzeum állományában lévő dolgozók ellátják a Kőszegi Városi Múzeum szakmai, technikai, gazdasági működtetését.



Megnevezés/beosztás	Fő	Szükséges végzettség
igazgató (szakalkalmazott)	1	felsőfokú
szakalkalmazott	1	felsőfokú
közművelődési szakember	1	felsőfokú
műtárgyvédelmi szakember	1	felsőfokú/középfokú
gazdasági ügyintéző-teremőr	1	középfokú
pénztáros-teremőr	6	középfokú
takarító	1	alacsony/középfokú

A szervezet működési rendje (munkaidő, nyitva tartás..)

Kőszegi Városi Múzeum - Nyitva tartás: kedd - vasárnap 9:00 - 17:00

Arany Egyszarvú Patika - Nyitva tartás: kedd - vasárnap 9:00 - 17:00

Fekete Szerecseny Patika - Látogatható előzetes bejelentkezéssel vagy az Arany Egyszarvú Patikában megváltott belépővel, kedd - vasárnap 9:00 - 17:00 között

Zwinger - Jelenleg nem látogatható

Kőszegi Várkiállítás - Nyitva tartás: kedd - vasárnap 10:00 - 17:00

A vezetői team által felülvizsgálatra kijelölt szervezeti területek:

- közművelődési szakalkalmazott
- teremőr, pénztáros
- gazdasági ügyintéző, teremőr

A kijelölt szervezeti területek tanácsadói felülvizsgálata:

1. munkakör: közművelődési szakalkalmazott

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- Az intézmény középtávú (5 évre szóló) közművelődési és múzeumpedagógiai tervének elkészítése,
- Külső- és belső kommunikációs tevékenység szervezése,
- Sajtótájékoztatók, média kapcsolattartás, kommunikációs akciók szervezése,
- A Kőszegi Városi Múzeumról nyomtatott és elektronikus formában megjelenő cikkek figyelemmel kísérése,
- Általános kiadványok, hirdetések, filmek, videók, audiovizuális eszközök, reprezentációs ajándéktárgyak stb. készíttetésre javaslattevés, árajánlatok kérése,
- Rendezvények és kiállítások szervezési teendőinek ellátása;
- Kommunikációs közreműködés a szervezet és egyes egységei rendezvényeinek, kiállításainak megszervezésében,

- A múzeum állandó és időszakos kiállítási koncepcióiban, forgatókönyveiben a múzeumpedagógiai részek kidolgozása, a kiállítások rendezésében való részvétel,
- Az állandó és időszakos kiállításokhoz múzeumpedagógiai füzetek készítése,
- Múzeumpedagógiai foglalkozások vezetése,
- A múzeum külső és belső rendezvényein való részvétel

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	
Időbeosztás rögzített?		X
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

2. munkakör: teremőr, pénztáros

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következően voltak:

- A hét meghatározott napjain a múzeum kiállításainak üzemeltetése,
- A pénztárgép kezelése, a kiállító termek őrzése,
- Látogatók fogadása, kedvezmények megállapítása,
- Pénzkezelési szabályzat által előírt nyomtatványok kezelése, elszámolás az áru- és pénzkészlettel,
- Múzeumba érkező vendégek (kutató, érdeklődő stb.) felvilágosítása,
- A tárgyak és a múzeum műemléképületeinek állapotának figyelemmel kísérése,
- Az intézmény állandó és időszakos kiállításainak megismerése,
- Részvétel az intézmény programjainak lebonyolításában;

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	
Időbeosztás rögzített?		X
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

3. munkakör: gazdasági ügyintéző, teremőr

Az SZMSZ és a munkaköri leírások áttanulmányozását követően tanácsadóink 5 munkanapon keresztül gyűjtötték és vizsgálták, milyen tevékenységeket hajt végre a felülvizsgált munkakörben dolgozó. Ezek a következők voltak:

- Részvétel a költségvetés, beszámoló jelentések elkészítésében,
- A bejövő és kimenő számlák ellenőrzése, nyilvántartása (iktatása), egyeztetése;
- Vevő és szállító nyilvántartás;
- Leltározási és selejtezési szabályzat betartásával részvétel a leltározási és selejtezési munkákban, azok előkészítése, a tárgyi eszköz nyilvántartások vezetése, egyeztetése;
- A Kőszegi Városi Múzeum kiadványainak a tagintézmények árusítóhelyein eladásra szánt egyéb, bizományosi értékesítésre átvett kiadványok, tárgyak stb. készletek kezelése, nyilvántartása és kiadása;
- Statisztikai adatszolgáltatás előkészítése;
- Munkaügyi ügyintézői feladatok ellátása,
- Kapcsolattartás a teremőrökkel, tevékenységük koordinálása, havi teremőri beosztás elkészítése,
- Pénzügyi adminisztrációs feladatok ellátása,
- Az igazgató melletti titkárnői feladatok ellátása

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?	X	

Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?		X
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

4. Megállapítások, javaslatok

A humán erőforrás-gazdálkodás vizsgálatánál nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy a 2011. évben megkezdett közigazgatási reformnak részét képezte az önkormányzatok átalakítása is.

A reform lényege, hogy az eddig részben az önkormányzatok által végzett államigazgatási feladatok (pl. szabálysértés, okmányirodai ügyintézés, stb.), továbbá az állam által hatékonyabban elláthatónak ítélt, kiemelten fontos területek (pl. egészségügy, gyermekvédelem, stb.) a szolgáltatási feladatellátást és az intézményfenntartást merőben új alapokra helyezték.

Az átalakításnak az önkormányzatok életére nézve legnagyobb hatással bíró lépcsőfokai a következők:

- az új önkormányzati törvény, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.),
- a köznevelés rendszerének új alapokra helyezésével összefüggésben a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény,
- a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény,
- a köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények állami fenntartásba vételéről szóló 2012. évi CLXXXVIII. törvény,
- az egyes szakosított szociális és gyermekvédelmi szakellátási intézmények állami átvételéről és egyes törvények módosításáról szóló 2012. évi CXCV. törvény hatályba lépése (stb.).

A feladatellátásban bekövetkezett változások, a hatáskörök módosulása az alábbiakban foglalható össze a legszemléletesebben¹

¹ Forrás: Magyar Program 12.0

A járási hivatalokhoz átkerülő feladat- és hatáskörcsoportok listája	Jegyzőnél maradó hatáskörök listája
▪ okmányirodai feladatok - lakcímnnyilvántartás, - személyazonosító okmányok kiadása, - útlevél-igazgatás, - gépjármű-nyilvántartás ▪ egyes gyám- és gyermekvédelmi ügyek ▪ egyes szociális igazgatási ügyek, pl. - időskorúak járadéka, - alanyi jogon járó közgyógyellátás, - hajléktalanok ellátása, - alanyi jogon járó ápolási díj, ▪ családtámogatási ügyek, ▪ köznevelési feladatok, ▪ menedékjogi ügyek, ▪ egyéni vállalkozói tevékenység engedélyezés, ▪ egyes kommunális típusú ügyek (pl. temető-engedélyezés) ▪ egyes állategészségügyi feladatok (pl. cirkuszi menaszéria, állatotthon engedélyezés) ▪ a fővárosi és megyei kormányhivatalok által átvett, szabálysértési feladatok (2012.április 15-től a fővárosi, megyei kormányhivatalba átkerült hatáskör) ▪ a helyi védelmi bizottságok vezetése ▪ egyes vízügyi hatáskörök ▪ építésfelügyeleti, egyes építésügyi hatósági feladatok	▪ birtokvédelmi eljárás ▪ hagyatéki eljárás ▪ anyakönyvi igazgatás ▪ adóigazgatás és adóvégrehajtás ▪ egyes építésügyi igazgatási feladatok ▪ kereskedelmi engedélyezés ▪ parlagfűmentesítési feladatok belterületen ▪ iparigazgatás ▪ a helyi önkormányzati rendeletalkotáshoz kötött szociális ellátások ▪ gyermekvédelmi támogatások ▪ helyi állattartás szabályozása (képviselő-testület hatásköre)
A kialakult helyzet közvetlenül érinti az önkormányzatokat, intézményeiket, valamint önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat, közvetetten pedig az ügyfeleket, azaz a lakosságot, valamint a partnereket.	

A mai közigazgatásra jellemzően elmondható, hogy – adódóan a feladatok és hatáskörök átcsoportosításából, adott keretek közötti létszámgazdálkodásból:

- kevésbé tervezhetőek adott napra, adott ügyintézőre vonatkoztatva a munkafolyamatok,
- a leterheltség egyenetlen, szinte minden munkakörben beazonosíthatóak túlterhelt és kevésbé leterhelt időszakok,
- a jogszabályváltozások követése érdekében szükséges (lenne) rendszeres munkamegbeszélések, egyeztetések tartása, ezzel összefüggésben képzéseken, továbbképzéseken a részvétel biztosítása (a kreditrendszer miatt is).

A munkanap-fényképezés, munkakör-elemzés fentiek miatt adott időpontra vonatkoztatható, így az adatsorokat is így kell értelmezni. Tanácsadói tapasztalatunk alapján hangsúlyozzuk: 'egy kutatás nem kutatás', azaz a kutatások rendszerességét, az adatok összehasonlíthatóságát szükséges ahhoz biztosítani, hogy egy tendencia alapján már messzemenő következtetéseket lehessen levonni adott munkakörre vagy adott ügyintézőre vonatkoztatva.

Az egységes irányítási rendszer, amelynek működtetésével az azonos tartalmi elemek jól összehasonlíthatóak, vagy a teljesítményértékelés egységes értelmezése és alkalmazása olyan eszközök, amelyek biztosíthatják a tényszerűséget és igazolhatóvá teszik a megállapításokat, következtetéseket.

A méréseket célszerű kiegészíteni a dolgozói oldalról vizsgált adatsorokkal is, úgy mint

- a CAF – Közös Értékelési Keretrendszer kutatások eredményei, amelynek a „3. Munkatársak” (adottságok vizsgálata), valamint a „7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények” (eredmények vizsgálata) fejezetei kifejezetten a humán erőforrással kapcsolatosan szolgáltatnak a számokon és szöveges értékeléseken keresztül egy átfogó vizsgálatához input adatokat;
- dolgozói elégedettség – vizsgálatok, amelyek fókuszában az alapkérdéseken túl egy-egy aktuális probléma vagy változás-előkészítés, illetve döntés-előkészítés állhat;

- munkahelyi komfort vizsgálat, amely adott dolgozóra, szervezeti egységre vetítetten kifejezetten a munkahelyi stresszhelyzeteket kiváltó okokra vonatkozóan gyűjt adatokat.

Az eredmények elemzését követően pedig a problémák azonosításával azok megszüntetésére irányuló intézkedések megtétele is ugyanolyan fontos, mint maga az értékelés.

Az önkormányzati szinten egységes képzési program összeállítása, aktualizáltságának biztosítása a kreditpontok gyűjtése miatt és költség oldalról is indokolt csakúgy, mint az egységes intézményvezetői kinevezéssel, megbízással kapcsolatos gyakorlat bevezetése. Ez utóbbi a szakmai hozzáértést, iskolai végzettséget, munkatapasztalatot egyidejűleg figyelembe véve az ügyfelek / látogatók elégedettségének visszacsatolását is magában foglalja.

Végül, de nem utolsó sorban megjegyezzük, hogy sokkal operatívabb és jobban kezelhető lenne, ha önkormányzati szinten az SZMSZ-ek, szabályzatok, HR koncepciók és dokumentáció-kezelés összehangoltan, egységesen, központi adatbázisban aktualizáltan elérhetővé válnának.