

### **Tevékenység:**

**„Polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitás-gazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése”**

### **Eredmény:**

**„Feladatellátást lekövető belső szabályzat, kapacitáskihasználtság elemzés és javaslat-csomag, felülvizsgált munkaköri leírások”**

ÁROP-1.A.5-2013

Államreform Operatív Program keretében megvalósuló  
„Szervezetfejlesztés a Konvergencia régiókban lévő  
önkormányzatok számára”

**Sárbogárd Város Önkormányzata**



## Tartalom

Ábrajegyzék: .....	3
Bevezető .....	4
Sárbogárd jelenlegi helyzetének rövid összefoglalása: gazdasági és társadalmi szempontok figyelembe vétele .....	5
Sárbogárd város Önkormányzata által az ÁROP pályázat során megfogalmazott célok és azok értelmezése a „Felülvizsgált munkaköri leírások témában” .....	6
Az ÁROP pályázat célcsoportjai.....	9
Sárbogárd Város Önkormányzata munkaszervezetének vázlatos bemutatása .....	10
Illeszkedés a Magyary Zoltán programhoz .....	11
A szervezetfejlesztési projekt támogatottsága .....	12
Módszertani kitekintés .....	12
Adatgyűjtés és adatszolgáltatás .....	12
A kapacitáskihasználtság mérése majd annak elemzése .....	13
A teljesítménymérés kérdése az önkormányzatiságban .....	14
A Közmunka-program jelenlegi helyzetének és eredményeinek ismertetése .....	14
A kapacitáselemzés során a feladatellátás során azonosított problémák.....	17
A közfoglalkoztatás szervezésének jelenlegi modellje .....	18
Humán erőforrás stratégiai koncepció .....	20
1. Javaslat: A közfoglalkoztatottak által elvégezhető feladatok listájának összeállítása ....	20
2. Javaslat: A közfoglalkoztatottak csoportvezetőinek tudatos kijelöléséről .....	23
3. Javaslat: A közmunkások, közfoglalkoztatottak szállítására alkalmas eszköz beszerzése .....	24
4. Javaslat: 100 % önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság alapítása .....	25
5. Javaslat: Havonkénti tudásmegosztó fórum szervezése a projekt résztvevői számára..	26
6. Javaslat: A kommunikáció javítása a közfoglalkoztatással kapcsolatosan Sárbogárd lakossága irányába .....	27
7. Javaslat: A közfoglalkoztatottak körében a jó példa kommunikálása a munkára való motiváció jegyében.....	28
A munkaköri leírások elemzésének célja Sárbogárd Városában.....	29
A munkaköri leírások felülvizsgálatának jótékony hatása a szervezet működésére .....	29
A munkaköri leírások elemzése és annak indokoltsága, valamint kapcsolódása a fejlesztési területhez.....	29
A vizsgált munkakörök és munkaköri leírások .....	30
A munkaköri leírások elemzésének szempontjai és folyamata .....	30

A vizsgált munkaköri leírások.....	31
A munkaköri leírások felülvizsgálata során tett megállapítások .....	32
Javaslatok a munkaköri leírások pontosítására .....	33
Feladatellátást lekövető belső szabályzat a közfoglalkoztatással kapcsolatban .....	33
Tudásmegosztás.....	34
Lezárás, tanácsadói értékelés .....	34
Mellékletek .....	35
Kérdőív a humánerőforrás kapacitásvizsgálatához Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatalában .....	36
2014. év .....	36

## **Ábrajegyzék:**

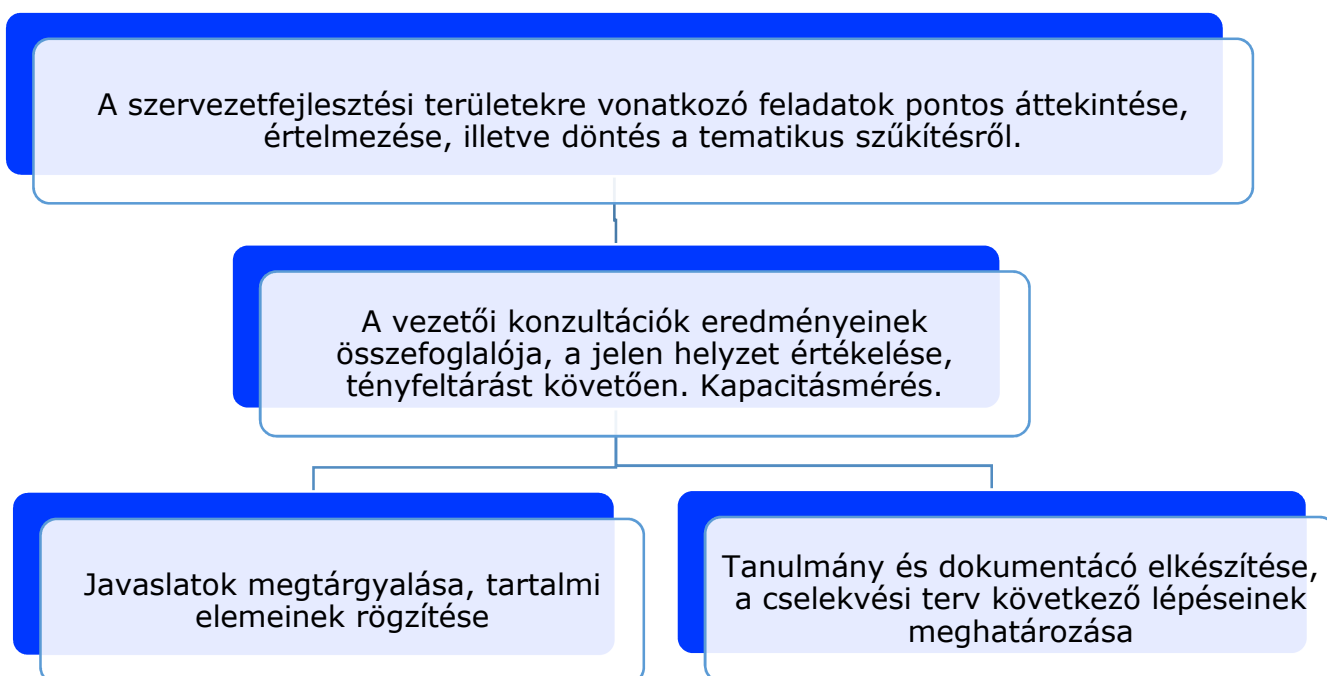
1. ábra: A szervezetfejlesztési folyamat sematikus ábrája .....	4
2. ábra: A lakossági kérdőív közmunka programra vonatkozó kérdései (fotó).....	7
3. ábra: A szervezetfejlesztési folyamat célcsoportjai .....	9
4. ábra: A Magyary Program által célzott fejlesztés vázlata jelen fejlesztési területen .....	11
5. ábra: Az állami támogatás mértéke (személyi kiadások).....	15
6. ábra: A feladatellátással járó stresszre ható tényezők .....	17
7. ábra: A feladatellátás sematikus folyamatábrája a jelenlegi gyakorlatnak megfelelően .....	18
8. ábra: A stratégiai humánerőforrás koncepció kidolgozásának menete.....	20

## Bevezető

E tanulmány azzal a céllal készült, hogy beszámoljon és dokumentálja, valamint összefoglalja Sárbogárd Város Önkormányzatának Államreform Operatív Program során végzett szervezetfejlesztési munkájának tartalmi eredményeit a „Felülvizsgált munkakörök” elnevezésű tanácsadási és szervezetfejlesztési pályázati szakterületen.

Ezen kívül e dokumentum összefoglalva tartalmazza azon javaslatteletti elemeket, melyeket a tanácsadó a vezetői konzultációk során megvalósíthatónak látott, előterjesztett, és annak lényegi tartalmi elemeit a város és önkormányzati vezetőkkel egyeztette.

A tanácsadási folyamat során a közös munkát a következő ábra szemlélteti:



### 1. ábra: A szervezetfejlesztési folyamat sematikus ábrája

A pályázati tanácsadási területet érintve igen fontos Sárbogárd Város Önkormányzatának és Polgármesteri Hivatalának vezetőivel történő folyamatos kapcsolattartás és pályázati megfelelés valamint a valós fejlesztési igények és elvárások összhangjának megteremtése. Mindezt a gondos projektvezetés és pályázati felügyelet, valamint a folyamatos kommunikáció és interakció támogatja.

## **Sárbogárd jelenlegi helyzetének rövid összefoglalása: gazdasági és társadalmi szempontok figyelembe vétele**

Sárbogárd Fejér megye déli részén, a Mezőföld közepén helyezkedik el, a Sárbogárdi Járás székhelye. A megye kisvárosai között a legnagyobb földrajzi kiterjedésű település, 18.934 hektár összes területtel. Sárbogárd több, egymástól kisebb-nagyobb távolságra fekvő település egyesülésével jött létre a 19. században. Több történelmi múltú településből alakult, köztük Bogárd, Tinód, Töbörzsök, Szentmiklós, Lók. Sárszentmiklóssal majd Pusztagegressel történt egyesülése után 1984-ben nyerte el a városi jogú nagyközség rangot, elismerve ezzel a megye déli részének gazdasági és kulturális életében betöltött központi szerepét. Városi rangját 1986. január 1-jével nyerte el.

Sárbogárd igen tagolt település, hiszen a közigazgatási területének kialakításában mesterséges urbanizáció és területfejlesztési eljárások kaptak szerepet. Ennek köszönhetően a város egyes részeinek bejárásához akár 50 km-t is autózni kell.

A város lakóinak száma 12 643 fő, amely adat több évre visszatekintve csupán enyhe ingadozást mutat.

Sárbogárd földrajzi fekvése kedvező, vasúti és közúti összeköttetése megfelelő, Sárbogárd vasúti csomópont. A 63 számú főút áthalad a városon, mely gazdasági szempontból fontos, ám környezetvédelmi és a település élhetőségét tekintve jelentős gondot is okoz egyben.

Sárbogárd fejlett közigazgatási intézményhálózattal rendelkezik. Az egészségügyi ellátást az alapellátáson túl a Fejér Megyei Szent György Kórház által működtetett szakorvosi Rendelőintézet látja el, továbbá mentőállomás is található a városban.

A városban három óvoda és három általános iskola működik. Munkájukat a családsegítő és gyermekjóléti szolgálat és a pedagógiai szakszolgálat segíti. A középfokú oktatás a helyi gimnáziumban és szakközépiskolában folyik.

## Sárbogárd város Önkormányzata által az ÁROP pályázat során megfogalmazott célok és azok értelmezése a „Felülvizsgált munkaköri leírások témában”

A pályázati szakmai tanulmányban Sárbogárd városa így fogalmaz:

„Polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése válik szükségessé. (...) A szervezeti változások által érintett egységek és munkakörök kérdőíves felmérése, az érintett egységek/munkakörök kapacitás-felhasználásának interjú és kérdőív alapján történő elemzése, eredmények kiértékelése, fejlesztési javaslatok kidolgozása, valamint a felmérés alapján kiválasztott egységek/folyamatok vonatkozásában a kapacitás-kihasználtsággal kapcsolatos mintavétel megszervezése, az adatok feldolgozása, elemzése, javaslatok megfogalmazása és a humán erőforrás stratégiai koncepció kidolgozása, majd a megváltozott munkakörök felülvizsgálata.”

A szakmai koncepcióban megfogalmazott **elvárt eredmények** a következők:

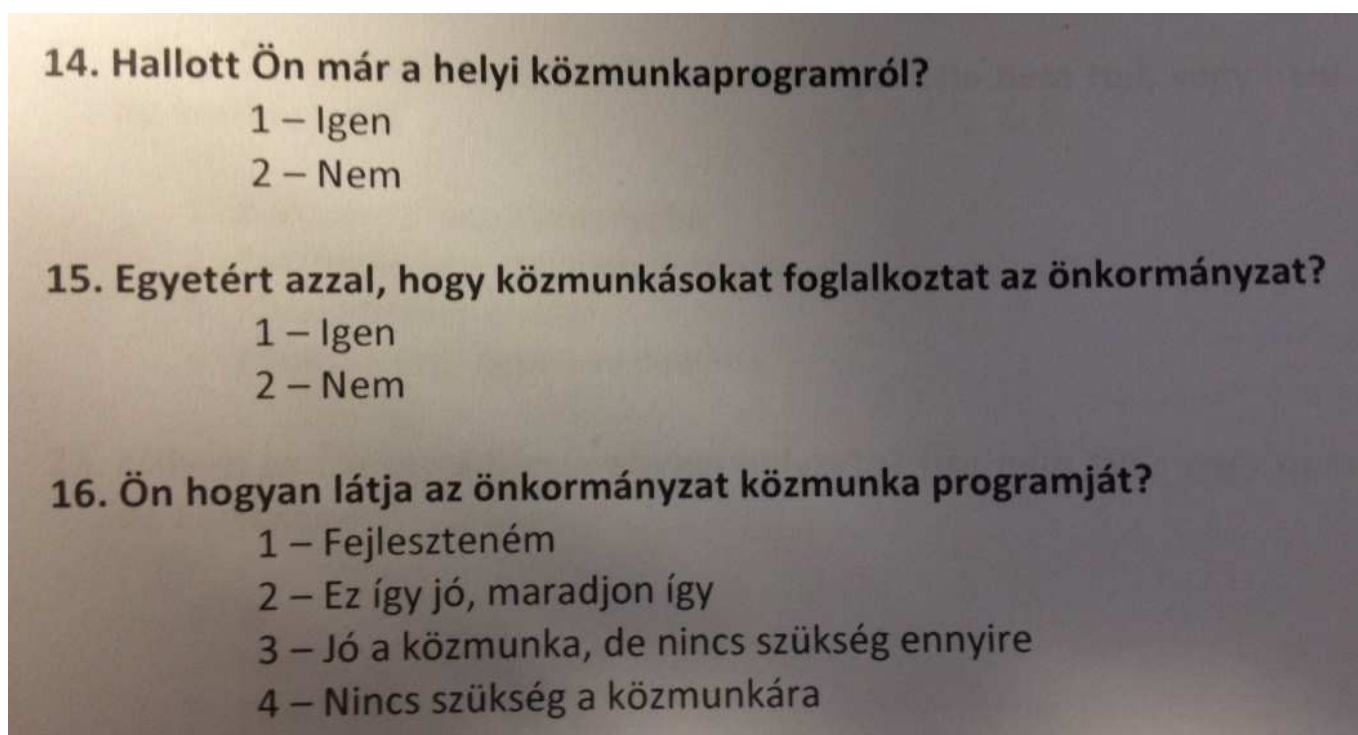
- Feladatellátást lekövető belső szabályzat
- Kapacitáskihasználtság elemzés
- Javaslatcsomag
- Felülvizsgált munkaköri leírások.

Az elvárt eredményeknek a jelen tanácsadási folyamat és szervezetfejlesztési munka úgy kíván megfelelni, hogy a jelen helyzet elemzéséből kiindulva, egy optimális jövőbeni állapotot modellezve talál olyan javaslati elemeket, melyek megvalósítása jelentősen hozzájárul a feladatellátáshoz szükséges humán-erőforrás kihasználtságához és optimális felhasználásához, csökkentve a túlterheltséget és a szervezetben tapasztalt stressz-szintet.

A tanácsadási folyamat személyes interjúkkal, vezetői konzultációkkal kezdődött, melynek során a folyamatot vezető tanácsadó coaching-típusú kérdésekkel tárta fel a jelenlegi helyzetet és határozta meg a fejlesztés szükségszerű, jövőbeni irányát. E munkatechnika során az egyéni interjúk kaptak nagyobb teret, mint a csoportban végzett munka. Ennek oka elsősorban a munkatársak személyes leterheltségében keresendő.

A személyes vezetői interjúk során fény derült arra, hogy a Polgármesteri Hivatal és Sárbogárd Város Önkormányzatának feladat-ellátási tevékenysége során a szervezeten belül jelenleg **a legnagyobb szervezeti és feladat-ellátási kihívást a közmunkaprogram szervezése és bonyolítása** jelenti.

Ugyanezt a tényt támasztja alá az a lakossági megkérdezés, melyet jelen pályázat keretei között 2014. év júliusában indítottak útjára. A mellékelt kép a kérdőív e témára vonatkozó kérdéseit tartalmazza. A kérdőív részletes kiértékelése és az adatok elemzése a tanácsadási folyamat ideje alatt még zajlik.



2. ábra: A lakossági kérdőív közmunka programra vonatkozó kérdései (fotó)

Az azonban világosan látható, hogy a közfoglalkoztatás kérdése minden sárbogárdi lakost foglalkoztat, melyet már személyes meghallgatásokon, illetve Sárbogárd Polgármesteri Hivatalhoz eljuttatott véleményekben is kifejeztek.

A kérdőív kérdéseinek megválaszolásával ismét hangsúlyos lakossági vélemény fogalmazódott meg a fennálló problémával kapcsolatban. Mindez arra sarkallja Sárbogárd Város Önkormányzatát és Polgármesteri Hivatalát, hogy részletesen és behatóan foglalkozzon a közfoglalkoztatottak témájával.

A szervezetfejlesztési folyamat jelen témájának tárgyalása során a kérdőívvel kapcsolatos pontos adatok még nem állnak rendelkezésre, ám megközelítő eredmények és hangsúlyos elemek már nyilvánvalók. Ezek a következők:

- A lakosság nagy része hallott már a közmunka-programról.
- A közmunkások foglalkoztatásával a legtöbben egyetértenek.
- Elenyésző számban érkezett olyan válasz, mely szerint nincs szükség közmunkára, illetve mely szerint minden rendben zajlik és minden maradjon a régiben. A legtöbb válasz a közmunkaprogram fejlesztését jelölte meg feladatként az Önkormányzat számára.

Mindez egybevégt azzal a célkitűzéssel, hogy Sárbogárd Város Önkormányzata a közfoglalkoztatásban részt vevők emelkedő számára tekintettel tovább fejlessze a közfoglalkoztatást, illetve tovább tökéletesítse a fenti feladattal kapcsolatos feladat-ellátási munkafolyamatot.

A tanácsadó javaslatára Sárbogárd Város Önkormányzatának vezetői úgy határoztak, hogy az Államreform Operatív Program során a fejlesztési folyamatot kifejezetten a közmunkaprogramot érintő kérdéskörre kívánják korlátozni a „Felülvizsgált munkakörök” szakmai koncepcionális területen.

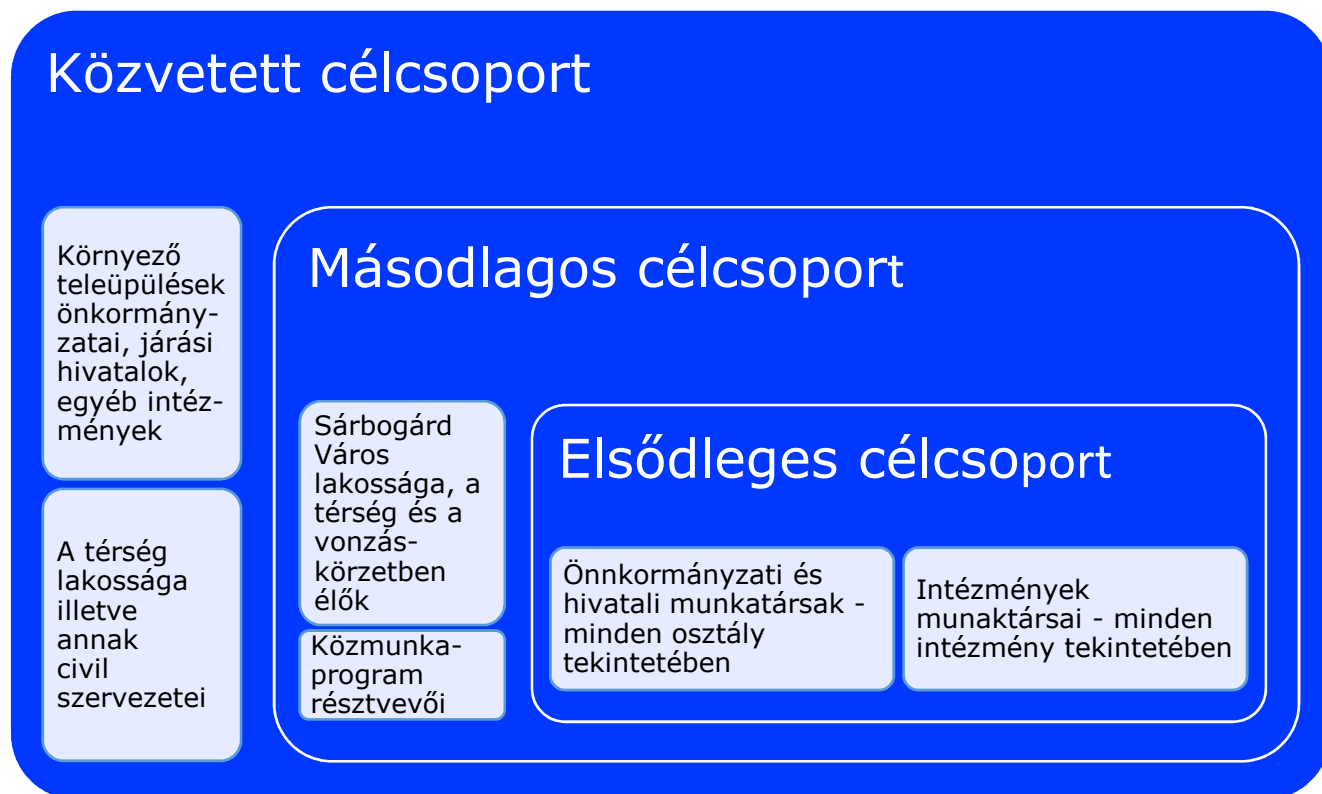
Mivel e speciális szakterületen igen jelentős helyi aktivitás zajlik, valamint a munkavégzés és feladat-ellátás hatékonyságának növelése jelentős munkaidő- és erőforrás-megtakarítást jelent, a tanácsadó mérlegelte majd a Magyary Programmal összhangban levő fejlesztési területként támogatta a döntést.

Így a következőkben kifejezetten a „Közmunkaprogram szervezése és bonyolítása” témakörben megtett helyzetfeltárás és javaslattevési összefoglalást kívánjuk dokumentálni.



## Az ÁROP pályázat célcsoportjai

A szervezetfejlesztési tanácsadási folyamat célcsoportjait – Sárbogárd Város Önkormányzatának szakmai pályázatában meghatározott célcsoportjaival összhangban – a következő ábra szemlélteti.



### 3. ábra: A szervezetfejlesztési folyamat célcsoportjai

A jelen tanácsadási helyzetben kifejezetten fontosnak ítélem meg tanácsadóként, hogy a célcsoport mindenképpen terjedjen ki a közmunkaprogram résztvevőire, illetve Sárbogárd Város teljes lakosságára. Ennek oka abban keresendő, hogy a jelen helyzetben bárki találkozhat a városban közmunkát végző, értéket teremtő munkásokkal, dolgozókkal. Illetve a munkahely elvesztése esetében bárki maga is közmunkássá válhat, azaz testközelből tapasztalhatja meg a rendszer működését.

Szintén fontos elemnek tartom, hogy a lakosság felé irányuló kommunikációban kerüljön kiemelésre a közmunkaprogram leírása, az értékteremtő folyamat több aspektusa, valamint a hosszabb távon várható és tapasztalható társadalmilag hasznos hatások.

## Sárbogárd Város Önkormányzata munkaszervezetének vázlatos bemutatása

Az Önkormányzat által hozott határozatokat, élén a jegyzővel a Polgármesteri Hivatal hajtja végre, melynek létszáma 2014. évben 37 fő.

A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti egységei a következők:

- **Gazdasági Osztály**
- **Hatósági Osztály**
- **Műszaki Osztály**

Ezekon kívül **Szervezési csoport** is működik a Hivatalban, valamint **Oktatási-közművelődési és sport szakreferens** járul hozzá az oktatási, kulturális, közművelődési feladatellátáshoz. **Pályázati-közbeszerzési referens** valamint **humán erőforrás – szakember** is támogatja a hivatali munkát.

A járási hivatal struktúrája a budapesti és megyei kormányhivatalokhoz hasonlóan épül fel, a szervezetben a törzshivatal mellett szakigazgatási szervek működnek.

Az okmányirodák feladatait 2013-tól a járási hivatalok látják el – így történt ez Sárbogárd Városában is. 2013-tól szakigazgatási szervként a járási hivatalokon belül működik a járási gyámhivatal mellett a járási állategészségügyi és élelmiszer-ellenőrző hivatal, valamint a járási földhivatal is. Ugyanebben a rendszerben működik a járási munkaügyi kirendeltség, a járási népegészségügyi intézet továbbá a járási építésügyi és örökségvédelmi hivatal.

Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatalának Szervezeti Működési Szabályzatát Sárbogárd Város Önkormányzatának Képviselőtestülete a 123/2011 (V.13.) számú határozatban fogadta el, mely azóta három alkalommal került módosításra.

A legutóbbi SZMSZ módosítás oka éppen a járások kialakításáról, valamint egyes, ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény értelmében jegyzői hatáskörből a járási hivatalhoz kerültek át egyes államigazgatási feladatok. Ezen törvény alapján az átvett feladatokat, valamint az ezzel összefüggésben funkcionális feladatokat ellátó köztisztviselők átadására is sor került.

## Illeszkedés a Magyary Zoltán programhoz

A Magyary Program célkitűzése a közigazgatás megújítása, az önkormányzatok hatékonyabb és gazdaságosabb működtetése. Sárbogárd Város Önkormányzatának pályázata e szempontok figyelembe vételével történt, és különös tekintettel fókuszál a fejlesztendő négy területre, melyek a következők: szervezet, eljárások és folyamatok, feladatok és az azokat ellátó személyzet fejlesztése.

A Magyar Közigazgatás-fejlesztési Program tömören fogalmazza meg azt a nézőpontváltást melyet a 2011. évi CLXXXIX. törvény megcéloz. Az Önkormányzati Igazgatási Tankönyvből idézünk:

*„Mivel az Önkormányzati Törvény értelmében a magyar önkormányzatok által kötelezően és önállóan vállalt, ellátandó feladatok körében jelentős változás szükséges, a Magyary Program elsődleges célkitűzése a megváltozott feladatellátás rugalmas lekövetése úgy, hogy az önkormányzat munkája ez által hatékonyabbá, gazdaságosabbá váljon. Szintén fontos szempont a feladatilleszkedés és a feladatellátás felülvizsgálatakor, hogy az önkormányzatok hatékonyabban gazdálkodjanak a rendelkezésre álló humánerőforrással is.”*

A fent idézett szakmai programban megfogalmazott cél, valamint a tanácsadási folyamat során leszűkített fejlesztési terület – a közmunkaprogram szervezésével és bonyolításával kapcsolatos feladatellátás – olyan szervezeti fejlesztést és fejlődést igényel, mely a későbbiekben más projektek, feladatok, eljárások során is mintaként szolgálhat, és átvehető módszertant kínál.



4. ábra: A Magyary Program által célzott fejlesztés vázlata jelen fejlesztési területen

## **A szervezetfejlesztési projekt támogatottsága**

Sárbogárd város vezetése és a jelen ÁROP tanácsadási és szervezetfejlesztési folyamatban részt vevő kollégák elkötelezettsége és egyetértése biztos alapot szolgáltat a minőségi és hatékony közös munkához. A tanácsadási folyamatban meghatározott fejlesztési területek Sárbogárd Város Önkormányzatában a Magyary Programban is megfogalmazott célokat, elsősorban a működési és munkaszervezési hatékonyságot érintik a közmunkaprogram szakterületére fókuszálva.

A támogatottság mind polgármesteri, mind jegyzői szinten biztosított.

A projektgazda gondos munkája garantálja a szakértő osztályok és érintett intézményi vezetők együttműködését.

## **Módszertani kitekintés**

A fent már ismertetett fejlesztési folyamat során a különös figyelmet fordít a tanácsadó a következő készségek fejlesztésére, illetve azon elmélyítésére, tudatos használatának kiemelésre.

- mások véleményének meghallgatása, odafigyelés, elfogadó és befogadó kommunikáció
- vélemények szabatos kifejezése, kommunikációs készség javítása
- érvelés és ellenérvelés, döntés-előkészítés
- empátia és érzelmi intelligencia fejlesztése
- koncepcióalkotási eljárások
- helyzetértékelési és priorizálási eljárások
- stratégia-alkotás

## **Adatgyűjtés és adatszolgáltatás**

A jelent fejlesztési folyamatban az interjúk és konzultációk során gyűjtött információk összegzésén kívül tanácsadói adatgyűjtés is történt. Ezt egészítette ki a Polgármesteri Hivatal munkatársai által készített összefoglalók átadása és elemzése.

## A kapacitáskihasználtság mérése majd annak elemzése

A **humánerőforrás-gazdálkodás célja**, hogy a Polgármesteri Hivatalban folyó munka eredményessége érdekében a munkavégzést, együttműködést, valamilyen probléma megoldását **megfelelő képzettséggel rendelkező szakemberek** lássák el úgy, hogy a munkaerő kihasználtsága és költsége optimális legyen. Gazdasági szervezetekben a menedzsment feladata, hogy biztosítsa a szervezet hatékony működését, a külső környezet és belső szabályozás összehangolásával. Az önkormányzati szférában és államigazgatásban a humánerőforrás-gazdálkodás szervezése elsősorban a humánerőforrás szakértő és a jegyző, mint a hivatal vezetőjének hatásköre.

A jelen Államreform Operatív Program pályázati tanácsadási területtel összefüggésben Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatalában elkészült egy kérdőív, mely a közfoglalkoztatásban dolgozó munkatársak megkérdezését célozta.

A tanácsadó által felülvizsgálatra került az a kérdőív, mely a létszám-gazdálkodás és a hatékony munkavégzés egyes elemeit vizsgálja. (A felülvizsgált kérdőív a mellékletben található.) Kitér az ügyfélforgalomra, iratszámra, a munka iránti igényességre, az ügyfélfogadási időre, valamint a munkavégzés szervezettségére. Ezen kívül a hatékonysági számítás kitér az óránkénti iratfeldolgozás illetve ügyfél/munkaóra adatokra. Szintén igen fontos a munkamennyiség hullámvázának intenzitása, illetve a hullámváz mértéke, kiszámíthatósága.

A létszám-gazdálkodási szempontok mellett a munkavégzés minőségi szempontjait is figyelembe veszik, ahol az ügyfelek visszajelzései és a kollégák, valamint az illetékes vezető visszajelzése kerül elemzésre.

A kérdőív a négy érintett munkatárs valamint az illetékes vezetők által kitöltésre került. A kis mintaszám lehetővé tette, hogy a kérdőíves megkérdezést személyes interjúfelvétel is kíséresse mind vezetői, mind munkatársi szinten.

Az adatok és az interjúk tartalmi elemeinek elemzését követően került összeállításra az a javaslatcsomag, mely a pályázat során kiválasztott fejlesztési területet érintő, azaz a közfoglalkoztatási feladatok ellátására vonatkozó humánerőforrás koncepciót képezi, stratégiai irányt mutatva.

## **A teljesítménymérés kérdése az önkormányzatiságban**

A versenyszférával szemben az önkormányzatiságban a teljesítményértékelés bevezetése még nehézségekbe ütközik, mert a Polgármesteri Hivatal, mint szervezet működése és fennmaradása nem piaci alapokon nyugszik, azaz nem függ a teljesítménytől. A munkahelyek, a hivatali köztisztviselői pozíciók létét nem veszélyezteti a teljesítmény és ezáltal a finanszírozás hiánya. Igen fontosnak tartjuk, hogy a teljesítménymérésre – mely a kapacitáselemzés részét képezi – ne formális keretek között kerüljön sor.

## **A Közmunka-program jelenlegi helyzetének és eredményeinek ismertetése**

A 2011. évi CVI. számú, a közfoglalkoztatásról és a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, valamint egyéb törvények módosításáról szóló törvény hatálya kiterjed az önkormányzatok kötelezően vagy önként vállalat feladatellátására, illetve azon intézményekre valamint közérdekű szolgáltatókra, akik a közfoglalkoztatással kapcsolatos feladatellátásban közreműködnek.

A közfoglalkoztatást érintő önkormányzati tevékenységről Dr. Varnyu Péter aljegyző úr által készített beszámoló adatainak elemzése során a következő megállapításokat tesszük:

- 2013. évben a megelőző időszakhoz képest nőtt a közfoglalkoztatásban részt vevők száma
- Sárbogárd Város gazdasági és társadalmi fejlődési irányait és tendenciáit figyelembe véve a közfoglalkoztatottak számának folyamatos növekedésével kell számolni.
- A Start minta programon kívül sikeresen elindult a téli képzéses közfoglalkoztatás is.
- A közfoglalkoztatottak foglalkoztatási óraszámja eltérő.
- Jelenleg munkaképesség, egészségügyi állapot figyelembe vételével 4, 6 illetve 8 órában kerülnek foglalkoztatásra a munkavállalók.

A következő táblázat a közfoglalkoztatásban alkalmazott aktív korú ellátottak munkavégzésével kapcsolatos kiadásokat foglalja össze. „Az állami támogatások mértékéből megállapítható, hogy az állam az aktív korú ellátottak munkavégzését támogatja a legnagyobb mértékben” – írja beszámolójában Dr. Varnyu Péter aljegyző úr.

Jogcím	Összege /Ft/	Járulékok /Ft/	Összesen /Ft/	Állami tám. mértéke /%/	Támogatás összege /Ft/	Önkormányzati költségvetést terhelő összege /Ft/
RSZS	Változó	-		90		
FHT	22. 800	-	22. 800		....	
Start- mintaprogramok	75.500	10. 193	85. 693	100	85. 693	0
Hosszú távú közfoglalkoztatás	56. 625	7. 644	64. 269	80	51. 415	12.854
Téli képzéses közf.	75.500	10.193	85.693	100	85. 693	0
Hosszú távú közf	56. 625	7. 644	64. 269	85	54. 628	9. 641

#### 5. ábra: Az állami támogatás mértéke (személyi kiadások)

A foglalkoztatottak száma 2013. évben 501 fő volt, míg a téli képzéses közfoglalkoztatás keretén belül összesen 514 szerződést kötött meg Sárbogárd Város Önkormányzata.

A képzéses foglalkoztatásban részt vevő érintettek köre 392 fő volt. A 2014. évi előzetes adatbecslés szerint ez a szám emelkedni fog.

Fontos statisztikai adat, hogy a foglalkoztatás átlagos időszaka 2013. évben 4,5 hónapot tett ki.

### Start Közmunka Program:

A közfoglalkoztatás Sárbogárd városában a következő négy területen valósult meg eddig:

- Start – belvíz:** elsősorban utak, járdák és a vízelvezető közművek, csatornák, árkok és belvízmentesítést szolgáló művek karbantartását foglalja magában.
- Start – földút:** a városban meglévő úthálózat karbantartási munkálatait foglalja magában
- Start - közút:** a város közútjainak és járdáinak karbantartása, köztisztasági feladatokkal kiegészítve
- Start illegális lerakó felszámolás:** köztisztasági feladatok ellátása, az illegális szemétkerakó-helyek felszámolása, megszüntetése céljából

## A téli képzéses közfoglalkoztatás

A téli, képzéses közfoglalkoztatási programban Sárbogárd Városában összesen 134 fő vett részt 2014. évben.

A képzés során összesen 45 fő szerzett OKJ képesítést, az alapképzésben pedig 85 fő vett részt.

A közfoglalkoztatási program keretein belül utolsóként került bevezetésre a mezőgazdasági termelésben működtetett mintaprogram, melynek keretén belül nem csak termelés, hanem a megtermelt zöldségfélék feldolgozása illetve értékesítése is folyik. A mezőgazdasági mintaprogram – közfoglalkoztatás Sárbogárd Város Önkormányzata által felajánlott területen, illetve magánszemélyek által felajánlott – eddig műveletlen – területen történik, mely megfelel a 2011. évi CVI. számú törvény szabályozásának.

A közfoglalkoztatás keretein belül a **következő szakterületeken** tud munkát biztosítani Sárbogárd Város Önkormányzata:

- segédmunkás (takarítás, útkarbantartás, kaszálás stb.)
- női segédmunkás (takarítás, hulladékgyűjtés, parkosítás)
- adminisztráció (postázás és egyéb adminisztratív tevékenység)
- karbantartó (belterületi járdák építése, közútkarbantartás)
- intézményi kisegítők az önkormányzati fenntartású intézményekben (takarítás, mosás, udvartakarítás, dajkai tevékenységek, adminisztratív csoportvezetői és irányítói feladatok, parkosítás, zöldterület-gondozás, programirányítás stb.)

A 2013. évi adatok szerint Sárbogárd Város Önkormányzata 629 fő számára biztosított aktív korú ellátást, s 33 fő részére segélyt. Az együttműködés hiánya miatt 2013-ban 3 fő került ki a közfoglalkoztatásból, az ő munkaviszonyuk megszüntetésre került. A programból kikerültek alacsony száma annak bizonyítéka, hogy Sárbogárd Város Önkormányzata a közfoglalkoztatási program megvalósítása során nem kizárólag a törvényi előírásnak való megfelelést tartja feladatának, hanem a programra társadalmilag hasznos és értékteremtő folyamatként tekint, mely a Város társadalmi felelősségvállalásának és társadalmi, szociális fenntarthatóságának egyik alapköve lehet.

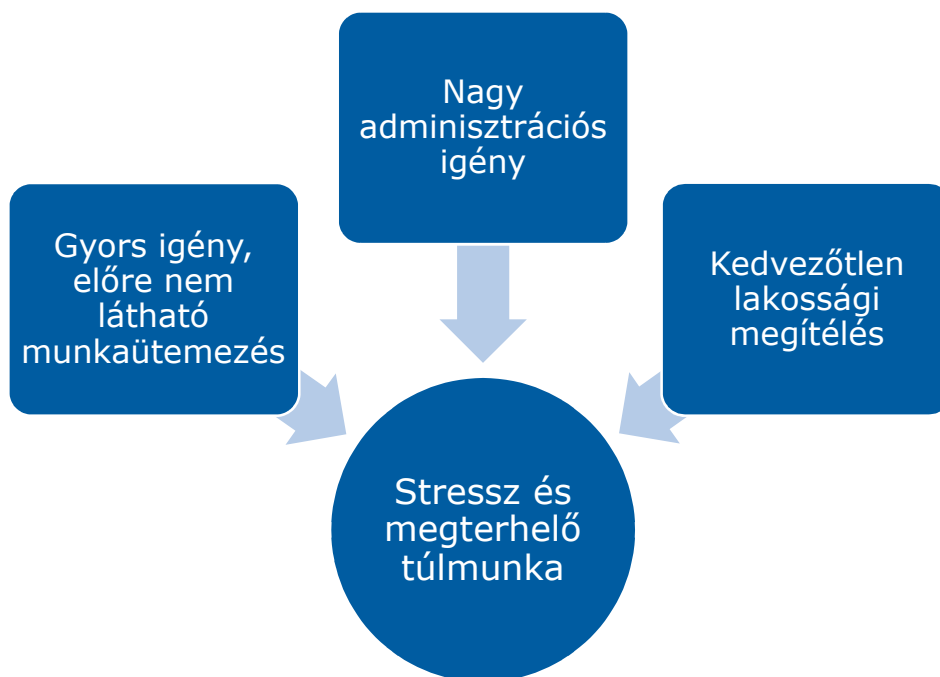


## A kapacitáselemzés során a feladatellátás során azonosított problémák

A vezetői és munkatársakkal folytatott helyzetfeltáró interjúk elsődleges célja a jelenlegi feladat-ellátási folyamat megismerése és azonosítása volt.

A konzultációk során feltárt adatok összegzésekképpen a közfoglalkoztatás szervezése során a következő problémák kerültek megfogalmazásra a feladatot végző hivatali csoporton belül, mely a Műszaki Osztály keretein belül működik, s melynek részfeladata a közfoglalkoztatás rendszerével összefüggő feladatok ellátása.

- A közfoglalkoztatási programmal kapcsolatos megterhelő mennyiségű adminisztrációs teher, mely a megkötendő igen nagy számú szerződésben testesül meg.
- A megkötött szerződések nyilvántartása, archiválása külön adminisztratív erőket köt le.
- A feladatellátás során igen gyors ügyintézésre van igény. A Munkaügyi Központból érkező feladatok gyors reakciókészséget és azonnali beavatkozást igényelnek a Polgármesteri Hivatali szervezet munkatársaitól.
- A foglalkoztatás-egészségügyi orvosi vizsgálatok nem fejezhetők be a Munkaügyi Központ ütemezése szerinti igen rövid idő alatt.



6. ábra: A feladatellátással járó stresszre ható tényezők

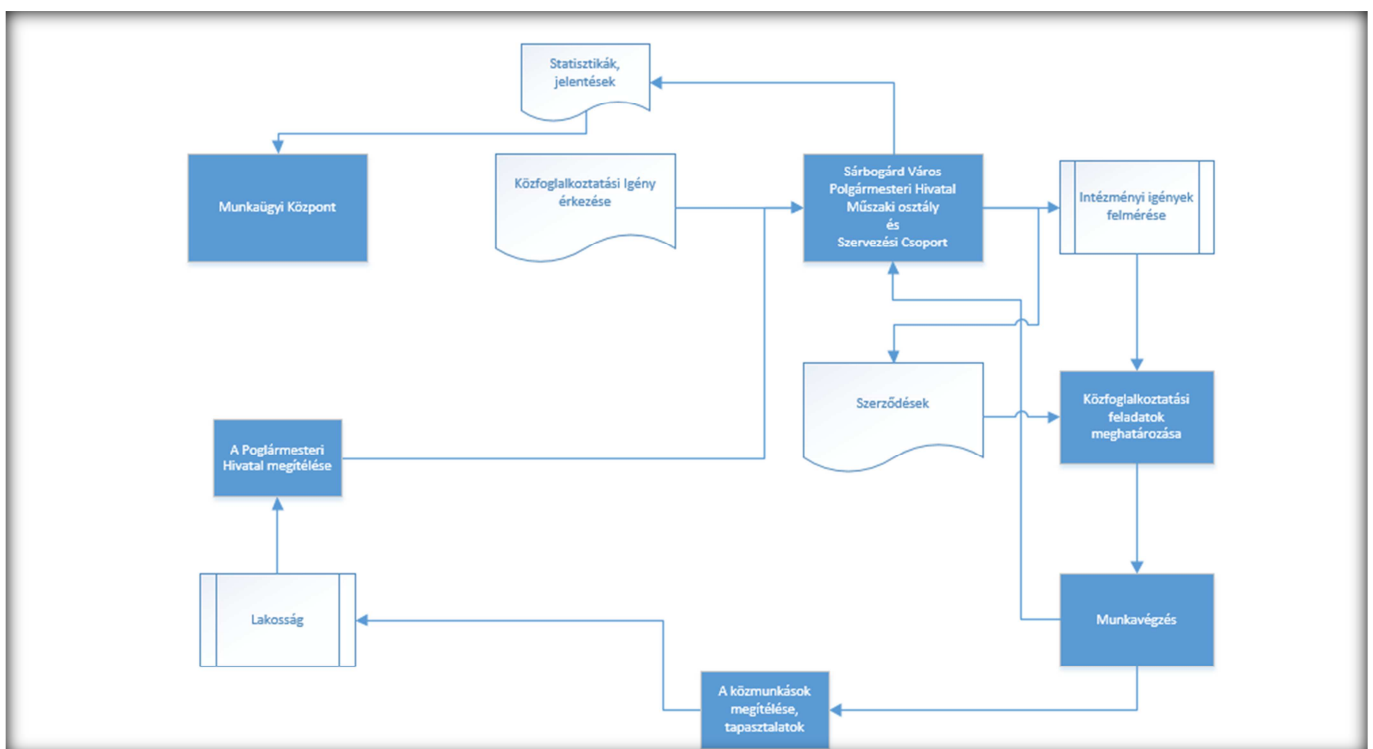
## A közfoglalkoztatás szervezésének jelenlegi modellje

A közmunkaprogram bevezetésekor – tekintettel a START közmunka programban elsődleges prioritást kapott feladatoknak, mint az építőipari és városgazdálkodási, fenntartási feladatokra – a Műszaki Osztály munkatársait jelölték ki a szervezési feladatok ellátására. Időközben a közfoglalkoztatás kiterjedt az adminisztratív és intézményi területekre is. A Műszaki Osztályon két fő foglalkozik a közfoglalkoztatási feladatokkal, mindketten munkaidejük egy részét fordítják erre a szakterületre.

A Szervezési Csoport két tagja szintén részmunkaidőben támogatja a közfoglalkoztatással kapcsolatos feladatellátást.

Ők tartják a kapcsolatot a Munkaügyi Központtal, ők találnak feladatokat a közfoglalkoztatottak számára, illetve ide tartozik a munka szakmai felügyelete valamint annak teljes és mindenre kiterjedő adminisztrációja is.

A következő ábra a jelenlegi feladat-ellátási folyamatot szemlélteti.



7. ábra: A feladatellátás sematikus folyamatábrája a jelenlegi gyakorlatnak megfelelően

A Polgármesteri Hivatal Műszaki Osztályán olyan tények kerültek felszínre, melyek a feladat-ellátást veszélyeztetik, illetve a munkaerő leterheltségét túlzott mértékben növelik.

- A közfoglalkoztatottak létszáma folyamatosan nő, ezzel párhuzamosan emelkedik az adminisztrációs igény.
- A közfoglalkoztatással kapcsolatos feladatok általában váratlan, ad hoc jellegűek és igen nagy időbeni és feladatbeli rugalmasságot igényelnek.
- A közfoglalkoztatással kapcsolatos szervezést jelenleg 4 fő köztisztviselő végzi a hivatalban, akiknek e szakterület csupán részfeladatuk. További erőforrás allokálására nincs fedezet.
- A túlterhelt Műszaki Osztály munkatársainak túlóra-száma nő, valamint az egyéb munkaterületeken is tapasztalható határidőcsúszás.
- A gyors és váratlan feladatok érkezése valamint a túlterheltség miatt nő a hibázás veszélye.

A vezetői interjúkon kívül elemzésre került a feladat-ellátásban részt vevő munkatársak munkaköri leírása is. Megállapításra került, hogy az illeszkedés megfelelő, és a munkaköri leírások tekintetében sem szükséges módosítás illetve beavatkozás.

A folyamat következő lépéseként azonban olyan jobbítási javaslatok kerülnek megfogalmazásra, mely a feladatellátás napi, operatív szintjén támogatja a munkatársakat, s hozzájárul az eredményesebb és hatékonyabb közfoglalkoztatási rendszer kialakításához és működtetéséhez.

## Humánerőforrás stratégiai koncepció

A közfoglalkoztatással kapcsolatos feladatvégzésben részt vevő munkatársak megkérdezése (kérdőív és interjú)

A kérdőívek elemzése, az adatok összegzése, a feladatvégzés folyamatának elemzése.

Stratégiai humánerőforrás-gazdálkodási koncepció kidolgozása javaslatcsomag formájában a közfoglalkoztatási feladatellátás terén

### 8. ábra: A stratégiai humánerőforrás koncepció kidolgozásának menete

Amint a fenti ábra is mutatja, a közfoglalkoztatási humánerőforrás koncepcionális irányát a következő, hét javaslati pontból álló csomag tartalmazza, melynek célja a jelenlegi szűk humánerőforrás-kapacitás melletti működés javítása, a hatékonyság növelése, valamint a feladatellátás során elért eredmények láthatóvá tétele.

### 1. Javaslat:

#### A közfoglalkoztatottak által elvégezhető feladatok listájának összeállítása

Javasoljuk, hogy **készüljön el egy olyan adatbázis, mely összefoglalja a közfoglalkoztatottak által elvégezhető feladatokat** attól függetlenül, hogy jelenleg van-e rá kapacitás vagy sem.

#### Indoklás:

A munkaügyi központ helyi kirendeltségétől igen gyorsan érkeznek be a foglalkoztatási igények. Ez azt jelenti, hogy gyakran 2-3 nap alatt kell több száz ember foglalkoztatását megoldani, majd feladatot is találni számukra. Egy-egy munka, melyet közfoglalkoztatásban ellátható, több tényezőből tevődik össze. Ezek a következők:

- szakértelmet igényel-e vagy sem
- időjárásfüggő-e vagy sem
- könnyű vagy nehéz fizikai munka-e
- adminisztratív munka-e
- a feladat idény-jellegű vagy sem
- mi a feladatvégzés helye

Sárbogárd Város Önkormányzatában, mint egyébként minden városban, településen igen gyakran merülnek fel különféle igények, melyre hiányzik az erőforrás, legyen az akár anyagi, akár munkaerőre vonatkozó. Egy fenti leírt adatbázis lehetőséget biztosít arra, hogy a folyamatosan felmerülő feladatokat, igényeket strukturált szerkezetben rögzítsék, időnként felülvizsgálják azok aktualitását.

Az adatbázis segítségével a következők egyszerűsödnek a közfoglalkoztatási feladatok szervezésével kapcsolatban:

- Nem kell a sürgősen foglalkoztatandók számára gyors feladatkereséssel tölteni az időt, ami a hivatal és intézmények dolgozói számára időt, kommunikációt takarít meg. (nincs telefonálgatás, igényfelmérés)
- Az adatbázisban szereplő elvégzendő munkák valós igényt tartalmaznak, azaz a megvalósításuk értéket hoz létre.
- Az adatbázis áttekintésével a közfoglalkoztatást szervező munkatárs azonnal tud dönteni, létszámot és a munka mibenlétét, időszakosságát stb. illetően.
- A feladat fizikai munka igényétől függően mód nyílik arra, hogy az munkaegészségügyi vizsgálatokat is gyorsabban lehessen megszervezni, elvégezni.
- A táblázatban, adatbázisban leírt munkafolyamatok alapjául szolgálnak a megkötendő szerződéseknek, tehát a szövegezésnél is idő takarítható meg.
- A feladatok felsorolásánál előre megbecsülhető az összes szükséges munkaóra-szám, ami szintén a tervezhetőséget teszi könnyebbé és átláthatóbbá.

### **Felelős:**

Dr. Varnyu Péter aljegyző és a Műszaki Osztály vezetője

### **Megvalósíthatósági határidő:**

2014. november 15.

**Javasolt forma:**

Közfoglalkoztatottak által ellátható munka megnevezése	Igénylő intézmény / Iroda / Csoport	Igénylő elérhetősége (név, telefonszám, e-mail)	A munkafolyamat a következő szakmai képzést igényli	fizikai munka (K / N)	adminisztratív munka	Szükséges munkaórák száma	Időjárás-függő (I / N)	Idény-jellegű (I/N)

A fenti Excel-munkafüzet egy egyszerű minta az adatbázis alapjaihoz. Jelen tanulmány csatolmányaként a fenti munkafüzetet csatoljuk.

Igen fontos, hogy az adatbázis kezelésével megbízott személy folyamatosan nyomon kísérje a kitöltést, illetve kérdés esetében informálódjon a kapcsolattartóktól. A döntéshozatalt csak az tudja megkönnyíteni, ha minden adat rendelkezésre áll, illetve minden adat aktuális az adatbázisban.

A kitöltött adatbázis tovább is fejleszthető, hiszen az ez alapján elvégzett munkák dokumentációja, statisztikai alapadatai már összegzésre kerültek. Azaz jelentésekhez, beszámolókhöz kiválóan alkalmazható alapot biztosít.

## 2. Javaslat: A közfoglalkoztatottak csoportvezetőinek tudatos kijelöléséről

Javasoljuk, hogy a közfoglalkoztatottak közül minden eddig szokásos szakterületen kerüljön kiemelésre, kinevezésre és betanításra egy-egy csoportvezető, aki a munka operatív irányítását – a Műszaki Osztály vezetőjének utasításai és iránymutatása alapján – elvégzi.

Javasoljuk, hogy a csoportvezetők számára a következő technikai feltételek legyenek adottak:

- telefon (mobiltelefon)
- számítógép az adminisztráció elvégzéséhez
- munkaruha és gépek, illetve az ezek szükségességéről szóló áttekintés, leltár az adott munkaterület speciális igényeire vonatkozóan

### Indoklás:

A jelenlegi feladat-ellátási rendszerben a Műszaki Osztály munkatársaira olyan teher került, mely csak úgy oldható meg, ha ők a munkavégzés helyén személyesen is jelen vannak.

Ez több okból kifolyólag nehezen vagy nem megoldható. Ilyen ok többek között a munkakörük alapját biztosító fő feladatkör elvégzése, mely az irodához illetve az ügyfélszolgálati időhöz köti a munkavégzést. Gondot jelent továbbá Sárbogárd igen nagy földrajzi kiterjedése – akár 50 km távolság is van a településrészek között, miután a város több kis település egyesítésével alakult ki.

### Megoldási javaslat:

A közfoglalkoztatottak közül tudatosan megfigyelve ki kell választani azokat, akik képzettségüknél vagy szakmai tapasztalatuknál fogva alkalmasak a csoportvezetői feladatra. A bizalom kiépítése mindenképpen hosszú hónapokat vesz igénybe. A következő készségek elsőrangú fontosságúak:

- bizalom építése
- motiváció
- munka-tapasztalat

- kommunikációs készség
- információk átadására és továbbadására vonatkozó készség

**Felelősök:**

A Műszaki Osztály vezetője és a Poglármesteri Hivatal humánerőforrás-szakreferense.

**Kivitelezhetőségi határidő:**

2015. március 1.

**Lehetséges támogatók:**

Humánerőforrás-szakreferens

Munkaügyi Központ munkatársai

### **3. Javaslat: A közmunkások, közfoglalkoztatottak szállítására alkalmas eszköz beszerzése**

Javasoljuk, hogy lehetséges pályázati forrásokat figyelembe véve kerüljön beszerzésre egy kis busz illetve személyszállításra is alkalmas gépjármű.

**Indoklás:**

A város igen nagy földrajzi kiterjedése miatt komoly nehézséget okoz több száz ember bel- és külterületen történő szállítása a munkavégzés helyére. Különösen igaz ez a belvíz-mentesítési vagy útkarbantartási munkálatok végzésekor. A szerszámok, gépek szállítása is rugalmasabban lenne megoldható.

**Felelős:**

Műszaki Osztály vezetője

**Megvalósíthatósági határidő:**

Amint a pályázati vagy egyéb források lehetővé teszik.



#### **4. Javaslat: 100 % önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság alapítása**

Javasoljuk, hogy készüljön hatástanulmány illetve megvalósíthatósági tanulmány egy saját, 100 % önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság alapításáról. Tanácsadóként úgy vélem – személyes, önkormányzati szakterületeken végzett munkatapasztalatokra alapozva - , hogy a gazdasági társaság nyújtotta rugalmasság és mobilitás lehetőséget biztosít a közfoglalkoztatás biztosítására is úgy, hogy az gyakorlatilag nem terheli a Polgármesteri Hivatal köztisztviselőit.

#### **Indoklás:**

Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatalában jelenleg igen nagy a leterheltség, és a közfoglalkoztatással járó feladatvégzés veszélyezteti a Műszaki Osztály szakmai feladatellátásának határidőit és minőségét. Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság lehetővé teszi a feladat kiszervezését, mely gazdaságossá tehető. A nonprofit jellegnél ki kell hangsúlyozni, hogy a cél továbbra is a gazdaságosság és a profit megtermelése, majd annak visszaforgatása a tevékenységbe.

#### **Felelősök:**

Polgármester

Képviselőtestület

Jegyző

Jogi tanácsadó illetve szakértő

#### **Megvalósíthatósági határidő:**

A hatástanulmány 2015. január 1-ig elkészíthető, majd Sárbogárd Város Önkormányzatának képviselőtestülete elé terjeszthető.

## **5. Javaslat: Havonkénti tudásmegosztó fórum szervezése a projekt résztvevői számára**

Javasoljuk, hogy havi rendszerességgel kerüljön összehívásra tudásmegosztó fórum, melyen a következő szereplők vesznek részt:

- Műszaki Osztály közfoglalkoztatással foglalkozó munkatársai
- Munkaügyi Központ vezetője illetve az általa megbízott munkatárs
- Humán erőforrás-szakreferens
- A közfoglalkoztatottak csoportvezetői
- Polgármester és / vagy jegyző – meghívással, ha döntésre van szükség
- A képviselőtestület egy kijelölt tagja, bizottsági tag
- Más, szomszédos önkormányzatok munkatársai véleménycseré céljából

### **Indoklás:**

Tanácsadóként úgy vélem, hogy a rendszeres információcsere növeli a közös, munkavégzésre vonatkozó tudásszintet. A tapasztalatok és jó gyakorlat átadása és átvétele olyan támogatás a mindennapi, operatív munkavégzés területén, mely azonnal mérhető hatékonyságban, szervezésben.

A találkozók gyakorlatilag költség nélkül megszervezhetők. Átvaluk a Polgármesteri Hivatal és intézményei szervezeti kultúrája fejlődik, az öntanuló szervezet felé mozdul el.

Javasolom, hogy a fórumokról készüljön emlékeztető, ahol a jó gyakorlat illetve a megbeszélte írásban is rögzítésre kerülnek.

### **Felelősök:**

Műszaki Osztály vezetője

Jegyző, Polgármester

### **Megvalósíthatósági határidő:**

Gyakorlatilag azonnal, különleges előkészítést és szervezést nem igényel.

## 6. Javaslat:

### A kommunikáció javítása a közfoglalkoztatással kapcsolatosan Sárbogárd lakossága irányába

Javasoljuk, hogy a Sárbogárd lakossága körében tapasztalható kifejezetten nem pozitív, inkább bizonytalan közvélemény elmozdítására induljon kommunikációs kampány a Polgármesteri Hivatal illetve Sárbogárd Város Önkormányzata részéről.

A kommunikációs kampány foglalja össze a közfoglalkoztatásban eddig elért eredményeket, melyek a lakosság számára még nem láthatók. Ilyenek többek között:

- a ledolgozott munkaórák száma
- a belvízmentesített terület nagysága
- a megtisztított árokpartok hossza
- a mezőgazdasági termelés mérőszámai
- a mezőgazdasági termékek értékesítéséből származó bevételek
- a kifizetett segélyek csökkenésének mértéke
- az állami támogatás mértéke
- stb.

Javasoljuk, hogy a kéthetente megjelenő Sárréti Híd című, illetve a közérdekű információkat is megjelentető Bogárd és Vidéke című lapokban kerüljenek elhelyezésre önkormányzati információk, közfoglalkoztatással kapcsolatos hírek. Készüljön éves kommunikációs ütemterv, az információk legyenek elérhetők Sárbogárd Város honlapján is.

#### Indoklás:

A lakossági felmérésből – bár pontos adatok még nem állnak rendelkezésre – előtűnik, hogy a közmunkások megítélése nem kifogástalan. Mindennek oka abban is rejlik, hogy az általuk elvégzett munka mennyisége és annak értéke nem ismert.

#### Felelős:

Jegyző

#### Megvalósíthatósági határidő:

Gyakorlatilag néhány hét alatt a meglevő statisztikák és a rendelkezésre álló dokumentáció alapján.

## **7. Javaslat: A közfoglalkoztatottak körében a jó példa kommunikálása a munkára való motiváció jegyében**

Javasoljuk, hogy készüljön összegzés azokról a közmunkásokról, akik a közfoglalkoztatást követően tartósan el tudtak helyezkedni a munkaerő-piacon. A velük készült riport jó példa lehet azon közfoglalkoztatottak számára, akik motivációja még nem érte el a kívánt szintet.

### **Indoklás:**

Riportokkal, a tartósan elhelyezkedett munkatársak bemutatásával érhető el olyan pozitív jövőkép, mely támogatja a közfoglalkoztatásban dolgozókat. A kitörésre való lehetőség, a munkahely és tartós foglalkoztatás lehetősége perspektívát biztosít, mely a tanulásra, önképzésre illetve szakma vagy OKJ-képesítés megszerzésére is motivál.

Eddig 10-12 fő szerzett szakmát és helyezkedett el a munkaerő-piacon.

A motiváció növekedésével a munkavégzés minősége is növekszik, mely hasznos úgy az Önkormányzat, mint a település egész lakossága számára.

### **Felelősök:**

Jegyző, Polgármester

Kommunikációs szakértő

### **Megvalósíthatósági határidő:**

2015. január 1-ig a projekt beindítható a meglévő adatok és statisztikák alapján.

## **A munkaköri leírások elemzésének célja Sárbogárd Városában**

Az ÁROP tanácsadási folyamatban cél, hogy Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatalában olyan szervezeti rend és humánerőforrás-stratégia kerüljön kiépítésre, melynek következtében a közfoglalkoztatással kapcsolatos feladat-ellátás illetve további önkormányzati, kötelezően ellátandó feladatok elvégzése a mostaninál magasabb színvonalon történik meg. Mindez elősegíti Sárbogárd Város Önkormányzata által ellátott önkormányzati feladatok színvonalas valamint hatékony és eredményes elvégzéséhez.

## **A munkaköri leírások felülvizsgálatának jótékony hatása a szervezet működésére**

A pályázati célok egyértelművé teszik a munkaköri leírások elkészítésének igényét. Ez a folyamat megelőzi a munkaerő-gazdálkodás és tervezés stratégiai modelljének kialakítását. Később ennek pozitív hozadéka a vezetői kompetenciák fejlődése valamint a hivatalban és az intézményrendszerben dolgozók elégedettségének növekedése.

A felülvizsgált munkaköri leírások alapján javasolt szervezeti módosítások önkormányzati és hivatali vezetői szándék és támogatás mellett valósíthatók meg.

## **A munkaköri leírások elemzése és annak indokoltsága, valamint kapcsolódása a fejlesztési területhez**

A vezetői konzultációkat megelőzően adatbekérés történt, melyre Sárbogárd Város Önkormányzata rendelkezésre bocsátotta azokat a munkaköri leírásokat, melyek a Gordius komplex és integrált pénzügyi-számviteli szoftver bevezetését követően érint az új informatikai rendszer használata. Kapcsolódásként meg kell jegyezni, hogy a jelen tanulmány vizsgálati tárgyával, azaz a közfoglalkoztatással kapcsolatos feladatellátással a Gordius informatikai rendszer kapcsolatban van mind az adminisztratív, mind pénzügyi területeken.

## A vizsgált munkakörök és munkaköri leírások

A következő táblázat összefoglalja a vizsgált munkaköri leírásokat.

Tanácsadóként – humánerőforrás szakértő bevonásával – megállapítottam, hogy a munkaköri leírások elkészítését megelőzően a Polgármesteri Hivatal illetékes munkatársainak csoportja által megtörtént a munkakörök elemzése. E feladat során az adott munkakörhöz szükséges elvárások, követelmények, szükséges képzések és képzettségek összegyűjtésre kerültek. Meghatározták a munkakörhöz kapcsolódó hatásköröket, döntési jogköröket és a helyettesítési rendet is.

### A munkaköri leírások elemzésének szempontjai és folyamata

A leírások elemzése során tanácsadó maximális titoktartás, az adatbiztonsági előírások betartásával, valamint az adatkezelésre vonatkozó szigorú szabályok alkalmazásával járt el.

*„Az önkormányzati intézményekben, hivatali munkakörökben illetve gazdasági szervezetekben a munkaköri leírás a munkakörök elemzésén alapuló, egységes, tömör formátumú dokumentum.”* – fogalmazza meg a szakirodalom.

*„Formai (munkakör neve, szervezeti helye, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye stb.) és tartalmi elemeket (a munkakör létezésének célja a szervezet szempontjából, fő felelőségek, teljesítménymutatók, követelmény profil stb.) tartalmaz az adott munkakörre vonatkozóan.”*

## A vizsgált munkaköri leírások

A következő táblázat a vizsgált munkaköri leírásokat foglalja össze.

	Munkakör megnevezése	Tartalmi értékelés	Formai értékelés
1.	Műszaki osztályvezető	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
2.	Gazdasági osztályvezető	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
3.	Műszaki főelőadó I.	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
4.	Műszaki előadó III.	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
5.	Építésügyi hatósági ügyintéző I	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
6.	Építésügyi hatósági ügyintéző I	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
7.	Hatósági ügyintéző	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
8.	Hatósági ügyintéző	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
9.	Hatósági ügyintéző	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
10.	Hatósági osztályvezető	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
11.	Műszak előadó I.	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
12.	Vagyongazdálkodási főelőadó	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
13.	Pénzügyi ügyintéző	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
14.	Pénzügyi ügyintéző	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
15.	Pénzügyi ügyintéző	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
16.	Hatósági ügyintéző	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
17.	Ügykezelő	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
18.	Informatikus	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
19.	Műszaki főelőadó IV.	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel
20.	Pénzügyi ügyintéző	a munkakör-elemzés feltételeinek megfelel	megfelel

Az elemzés során rendelkezésre bocsátott iratok adatait (név, beosztás) adatvédelmi okok miatt a fenti táblázatban – tekintettel a közzétételi kötelezettségre valamint a tudásátadásra – nem szerepeltetjük. A megvizsgált munkaköri leírásokat a dokumentum mellékleteként sem szerepeltetjük – azonos okok miatt.

## **A munkaköri leírások felülvizsgálata során tett megállapítások**

A munkaköri leírások **formai elemeit** vizsgálva a következő általános megállapításokat tesszük:

1. A leírások tényszerűek, egyértelműek
2. Nyelvezetük közérthető
3. Nem tartalmazzák a szervezet alapadatait
4. A munkavállaló nevét és munkakörét egyértelműen tartalmazza
5. Formailag áttekinthető, egyértelműen szerkesztettek

A munkaköri leírások **tartalmi elemeire** vonatkozó megállapítások:

1. A munkakörhöz tartozó feladatkört (fő és mellékfeladatokat egyaránt) pontosan és jól megfogalmazza
2. Hivatkozik a munkakör betöltését szabályozó jogszabályokra, rendelkezésekre
3. A szervezeti egységet valamint a munkakör kódszámát egyértelműen jelzi
4. A munkáltatói jogkört egyértelműen szabályozza
5. Megfogalmazza a munkakörhöz tartozó felelősségi köröket
6. Szabályozza a munkakörrel járó kapcsolattartási feladatokat, kötelezettségeket
7. Pontos meghatározza a munkakör betöltéséhez szükséges képzettségi elvárást és szakismeretet
8. Kitér a munkakör betöltésének egyéb feltételeire
9. Leírja a munkaköri feladatok ellátásához szükséges és rendelkezésre bocsátott eszközöket

Megállapítjuk, hogy **a munkaköri leírások nem térnek ki** a következő

1. A döntés-előkészítési és döntési jogkörök megfogalmazására
2. A munkakör szervezeti hierarchiájában elfoglalt helyére
3. Nem tér ki a helyettesítési rendre
4. Nem tér ki a munkakörhöz köthető teljesítményelvárásokra



## Javaslatok a munkaköri leírások pontosítására

Javasoljuk, hogy a fentebb felsorolt négy pontban szereplő megállapítások kerüljenek felülvizsgálatra. Szintén javasoljuk, hogy a munkaköri leírásokat ezeket az észrevételeket szem előtt tartva egészítsék ki a következőkkel:

- A munkavállaló által ellátott munkakörben ki és milyen döntési jogkörrel helyettesítheti.
- Az adott munkakör a Polgármesteri Hivatal szervezeti diagramjában hol helyezkedik el. Mely csoporthoz, irodához tartozik, milyenek az alá- és fölérendeltségi viszonyok.
- A munkavállaló az általa ellátott munkakörben önállóan hozhat-e döntéseket, vagy csak döntésvajaslati jogkörrel rendelkezik, de a felettese hoz döntést és viseli a felelősséget.
- A bevezetésre került ügyviteli szoftver tekintetében annak milyen szintű elsajátítása, ismerete vagy üzemeltetése és/vagy oktatása az elvárt a munkavállaló által ellátott munkakörben.

Javasolt szöveg:

- a bevezetett ügyviteli szoftver felhasználói szintű ismerete / készségszintű ismerete
- a bevezetett ügyviteli szoftver használatában a munkatársak támogatása
- a bevezetett ügyviteli szoftver oktatása a munkatársak számára

A teljesítményre vonatkozó szakasznak csak akkor van létjogosultsága tartalmi szempontból, ha ehhez megfelelően kidolgozott teljesítményértékelési rendszer is csatlakozik. Ennek kidolgozása külön tanácsadói és szervezetfejlesztői munka feladata.

## Feladatellátást lekövető belső szabályzat a közfoglalkoztatással kapcsolatban

A közfoglalkoztatással kapcsolatos önkormányzati feladatok ellátását a Sárbogárd Város Önkormányzata által összeállított dokumentum szabályozza, mely a felülvizsgált munkaköri illeszkedések és feladatellátást követően került módosításra. (Lásd.: 2. számú melléklet)

A munkaköri leírások felülvizsgálata megtörtént, esetükben érdemi változtatásra nincs szükség, azok megfelelnek a stratégiai irányoknak és illeszkednek a feladatellátáshoz kapcsolódó munkaköri elvárásokhoz valamint kötelezettségekhez.

## Tudásmegosztás

Sárbogárd Város Önkormányzata pályázati anyagában a tudásmegosztás mindhárom szintjét vállalta. Azaz „a projekt eredményeit, eredménytermékeit és a megvalósítás tapasztalatai részletesen összegző beszámoló keretében közzéteszi. Továbbá szakmai bemutatót szervez 2014-ben a projekt végén öt olyan önkormányzat szakmai képviselőinek részvételével, amely jelen pályázati kiírás során támogatásban nem részesült. Ezen kívül részt vesz a támogatásban részesült önkormányzatokkal közös műhelymunkában, amelyen sor kerül a jó gyakorlatok feltárására.” – fogalmaz a pályázati anyag.

Javaslom, hogy a tudásmegosztás közzétételi kötelezettségének alapjául jelen dokumentáció szolgáljon, s azt egészítse ki a projektben részt vevő vezetők szakmai és projekt-tapasztalati beszámolója.

A műhelymunka és tudásmegosztó előadás során javaslom, hogy kifejezetten a környező települések (Nagylók, Hantos stb.) Önkormányzataira kerüljön a fókusz, mivel a térség társadalmi, gazdasági és szociológiai adottságai közel azonos önkormányzati feltételeket biztosítanak a közfoglalkoztatás terén.

## Lezárás, tanácsadói értékelés

Tanácsadóként kiemelem, hogy a vezetői interjúk és a konzultációk során olyan bizalmi, nyílt légkört tapasztaltam, mely a minőségi együttműködés alapja és a projekt sikerének előfeltétele.

A tudatosan és jól szervezett hivatali rendszerben a jelenlegi feladat-ellátási hely és munkaköri illeszkedés megvizsgálásra került, s megállapítottuk, hogy szervezeti szinten kismértékű beavatkozásra van szükség. E beavatkozások elsősorban a munka szervezésének és kivitelezésének operatív oldalát érintik. A nagyobb mértékű beavatkozás – az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság alapítása – olyan átszervezést tesz szükségessé, mely csak hosszútávon képzelhető el, s ahhoz a város vezetésének teljes egyetértésére van szükség. A hatástanulmány ötlete azonban nyitottságra talált ezzel is bizonyítva a fejlődés és fenntarthatóság irányába mutató városvezetési törekvéseket.

A közös munkát értékteremtő, jól támogatott szakmai folyamatként értékelem.

## Mellékletek

1. számú melléklet                      Humánerőforrás kapacitásvizsgálat kérdőíve
2. számú melléklet:                      Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatalának Belső  
Tagozódása és feladatköre

## **Kérdőív a humánerőforrás kapacitásvizsgálatához Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatalában**

**2014. év**

A kérdőív megkérdezés célja: A közfoglalkoztatással kapcsolatos feladatellátásban részt vevő munkatársak kapacitásának felmérése

### **Tényszerű adatok felmérése, létszámgazdálkodás**

A munkatárs munkaköre: .....

A munkatárs fő feladatköre, beosztása. ....

Napi illetve heti ügyfélszám a fő feladatkörben: .....

Napi illetve heti feldolgozott iratszám a fő feladatkörben: .....

A fő feladatkörben felhasznált munkaórák száma (hetente): .....

A munkatárs közfoglalkoztatási feladatok végzésével eltöltött munkaóráinak száma (hetente)

.....

A közfoglalkoztatási feladatok időbeni eloszlása (a megfelelő rész aláhúzendó):

kiegyensúlyozott, állandó szinten van, hullámzó, erősen hullámzó

### **A munka minőségére vonatkozó önértékelés**

**A kérdéseket osztályozza 1-5 ig, ahol az 1 = egyáltalán nem jellemző, 5 = nagyon jellemző**

Munkaidőmet magam osztom be: .....

Munkámat a legjobb tudásom szerint végzem: .....

Ügyfeleim elégedettek a munkámmal: .....

### **A munka minőségére vonatkozó vezetői értékelés**

**A kérdéseket osztályozza 1-5 ig, ahol az 1 = egyáltalán nem jellemző, 5 = nagyon jellemző**

Munkaidő beosztása önálló: .....

Munkámat a legjobb tudása szerint végzi: .....

Az ügyfelek elégedettek a munkámmal: .....

## 1. A POLGÁRMESTERI HIVATAL BELSŐ SZERVEZETI TAGOZÓDÁSA, FELADATKÖRE

**Polgármester:** Dr. Sükösd Tamás  
[polgarmester@sarbogard.hu](mailto:polgarmester@sarbogard.hu)  
Tel.: 25/520-240, Fax: 25/520-280  
Sárbogárd, Hősök tere 2.

**Jegyző:** Demeterné Dr. Venicz Anita  
[jegyzo@sarbogard.hu](mailto:jegyzo@sarbogard.hu)  
Tel.: 25/520-250, Fax: 25/520-280  
Sárbogárd, Hősök tere 2.

Feladata: ellátja a jogszabályokban és az SZMSZ-ben meghatározott feladatait. Vezetí a hivatalt, gyakorolja az államigazgatási jogkörét, gondoskodik a képviselőtestület működésével kapcsolatos feladatok ellátásáról, biztosítja a hivatal törvényes működését. A hivatal dolgozói felett gyakorolja a munkáltatói jogokat.

**Aljegyző:** Dr Varnyu Péter  
[hatosag@sarbogard.hu](mailto:hatosag@sarbogard.hu)  
Tel.: 25/520-260, Fax: 25/520-290  
Sárbogárd, Hősök tere 2.

Feladata: a jegyző általános helyettese. A hivatal vezetésében a jegyző által meghatározott munkamegosztás szerint vesz részt. A jegyző tartós távolléte esetén ellátja teljes körű helyettesítését. Szervezi a szervezési csoport munkáját.

Közreműködik a hatósági munka belső ellenőrzésében.

Szakmailag segíti az Egészségügyi és Szociális Bizottság munkáját.

### A hivatal valamennyi egységének általános feladata:

1. A képviselőtestület és bizottságok működésével, valamint a polgármester és a jegyző tevékenységével kapcsolatban meghatározott feladatok.

Előterjesztések elkészítése, a testületek és tisztségviselők döntéseinek végrehajtása, a végrehajtás szervezése és ellenőrzése.

A helyi képviselők munkájának segítése.

2. Az időszakosan jelentkező feladatok ellátása:

- Az országgyűlési képviselők, az önkormányzati képviselők és polgármesterek, a kisebbségi önkormányzati választásokkal, a népszavazással kapcsolatos feladatok.

- A jogszabályokban foglalt, időközönként jelentkező hatósági és szervezési feladatok (pl. népszámlálás).

- Jogszabályban kötelező érvényű elrendelt statisztikai adatszolgáltatás.

3. A lakosság tájékoztatása és véleményének kikérése.

4. A társadalmi szervezetekkel, társszervekkel, közszolgáltatást végző szervekkel való együttműködés.

5. Kapcsolattartás:

- helyi önkormányzatokkal

- főhatóságokkal, szakhatóságokkal,
- az önkormányzat intézményeivel,
- az osztály feladatkörével összefüggésben más szervekkel.

Minden szervezeti egység közvetlen munkakapcsolatban áll:

- a gazdasági osztállyal
- az okmányirodával
- a szervezési csoporttal

Az osztályok és más szervezeti egységek a másik osztály tevékenységét, feladatellátását érintő információt írásban 5 napon belül kötelesek egymáshoz eljuttatni.

A pénzügyi kihatású tevékenységet érintően kötelesek a gazdasági osztályra

- a feladat jelentkezését követően 5 napon belül (pályázatok is )
- a képviselőtestületi, bizottsági és tisztségviselői döntést követően a határozatban feltüntetett határidőre,

- a következő évi költségvetési javaslat előkészítése időszakában a tárgyév október 15-ig az adatszolgáltatást írásban, a megalapozó dokumentumokra utalással teljesíteni.

Az adatszolgáltatás és az informatikai rendszer működtetésével kapcsolatban az okmányiroda felé a felmerülő igényeket írásban jelezni.

A szervezési csoportnak határidőre az előterjesztéseket, meghívandók névsorát leadni, a bizottságok munkájának szervezése érdekében kapcsolatot tartani.

Az önkormányzati pályázatok előkészítéséhez szükséges adatszolgáltatást határidőre a kért tartalommal teljesíteni.

### **Gazdasági Osztály**

Osztályvezető: Harmath Józsefné  
[penzugy@sarbogard.hu](mailto:penzugy@sarbogard.hu)  
Tel.: 25/520-260, Fax: 25/520-280

A Gazdasági Osztály **tevékenységi köre:**

- városi költségvetéssel, gazdálkodással, tervezéssel kapcsolatos feladatok
- közigazdasági elemzési feladatok
- számviteli feladatok
- adóügyi, hatósági, igazgatási (adó kivetése, nyilvántartása, beszédese ) feladatok
- a költségvetés módosításához és finanszírozásához kapcsolódó évközi feladatok ellátása,
- a képviselőtestület pénzügyi vonatkozású döntéseinek előkészítése és végrehajtása
- ellátja a részben önálló intézmények gazdálkodásával összefüggő pénzügyi és számviteli feladatokat
- ellátja a Sárbogárdi Roma Nemzetiségi Önkormányzat költségvetésével, pénzellátásával kapcsolatos feladatot
- ellátja a hivatalhoz rendelt részben önállóan gazdálkodó intézmények költségvetését, gazdálkodásával kapcsolatos pénzügyi számviteli feladatokat
- ellátja az önkormányzati vagyonleltárral, vagyon nyilvántartással kapcsolatos feladatokat, a vagyonkataszter vezetését
- az önkormányzat privatizációs és vállalkozással, társasági tulajdonával, értékpapírjainak kezelésével kapcsolatos feladatokat, társasházakkal kapcsolatos feladatokat
- nyilvántartja a vagyoni kört érintő szerződéseket

- ellátja a cél, a címzett és egyéb támogatások igénylésével és elszámolásával kapcsolatos feladatokat.

- ügyviteli feladatok az osztály feladatkörében

### **Hatósági Osztály**

Osztályvezető: Dr. Varnyu Péter  
[hatosag@sarbogard.hu](mailto:hatosag@sarbogard.hu)  
Tel.: 25/520-260, Fax: 25/520-280

A Hatósági Osztály tevékenységi köre:

- anyakönyvi igazgatási feladatok
- ipari, kereskedelmi feladatok
- állategészségügyi szabályzatból eredő igazgatási feladatok
- növényvédelmi igazgatási feladatok
- mezőgazdasági funkcióból eredő szervezési-igazgatási feladatok
- hatósági bizonyítványok és igazolványok kiadásával kapcsolatos igazgatási feladatok
- gyermekvédelmi igazgatási feladatok
- szociális igazgatási feladatok
- építésügyi igazgatási feladatok
- Sárbogárd + 8 település részére elvi építési, építési, bontási, használatbavétel és tudomásulvételi és fennmaradási engedélyezési ügyek.
- ügyfélszolgálati feladatok
- ügyviteli feladatok az osztály feladatkörében.

### **Műszaki Osztály**

Osztályvezető: Szőnyegi Lajos  
[muszak@sarbogard.hu](mailto:muszak@sarbogard.hu)  
Tel: 25/520-260, Fax: 25/520-280

Műszaki Osztály tevékenységi köre:

- településfejlesztési és rendezési feladatok
- fejlesztések, beruházások szervezési és lebonyolítási feladatai
- környezet- és természetvédelmi feladatok
- közterület-használat engedélyezési hatósági feladatok
- városüzemeltetési, működtetési feladatok
  - közvilágítás
  - energiaellátási
  - tömegközlekedés szervezési
  - közterület- fenntartási
  - köztisztasági
  - vízgazdálkodási
  - vízellátási
  - csatornázási
  - köztemető-fenntartási
  - útfenntartási, - kezelési, forgalomszervezési feladatok
- lakás, helyiség és telek gazdálkodás, ingatlan fenntartás karbantartási feladatok, önkormányzati tulajdonú földek hasznosítása,
- önkormányzati tulajdonú ingatlanok értékesítése, egyéb feladatok (telekhatár-rendezés, megosztás, stb.)
- önkormányzati vagyon átadás-átvétel, birtokbavétellel, birtokbaadással kapcsolatos teendők

- ügyviteli feladatok az osztály feladatkörében

#### **Szervezési csoport**

[szervezes@sarbogard.hu](mailto:szervezes@sarbogard.hu)

Tel.: 25/520-260, Fax: 25/520-280

#### **Tevékenységi köre:**

- képviselőtestületi, bizottsági munkával kapcsolatos szervezési ügyviteli feladatok
- személyzeti és a köztisztviselőkkel kapcsolatos oktatási feladatok
- ügyirat-kezelési és ügyirat-nyilvántartási feladatok
- a hivatali apparátus ügyviteli feladatai
- gondoskodik az SZMSZ valamint a képviselőtestület egyéb rendeleteinek és mellékleteinek folyamatos karbantartásáról, a rendeletek és határozatok nyilvántartásáról
- ellátja a Sárobgárdi Roma Nemzetiségi Önkormányzat testületi működéséhez kapcsolódó adminisztratív feladatokat
- előkészíti a honvédelmi, polgári védelmi, katasztrófavédelmi feladatok irányításához és végrehajtásához kapcsolódó polgármesteri, valamint a jegyzői hatáskörbe tartozó feladatokat
- a hivatal munkavédelmi feladatainak ellátása
- a lakossági fórumokon a képviselőtestületi tagok beszámolóin elhangzott javaslatok, panaszok feldolgozása, megválaszolása
- a hivatali gépkocsivezetési feladatok ellátása.

#### **Oktatási-közművelődési és sport szakreferens**

[szakreferens@sarbogard.hu](mailto:szakreferens@sarbogard.hu)

Tel.: 25/520-260, Fax: 25/520-280

#### **Tevékenységi köre:**

- köznevelési,
- közművelődési,
- kulturális ügyek, városi ünnepek szervezése
- sportügyi feladatok
- civil szervezetek nyilvántartása, kapcsolattartás a szervezetekkel

#### **Pályázati - közbeszerzési referens**

Varga István

[b.ellenor@sarbogard.hu](mailto:b.ellenor@sarbogard.hu)

Tel.: 25/520-260, Fax: 25/520-280

#### **Tevékenységi köre:**

- pályázat figyelés,
- önkormányzati beruházási, felújítási, működési pályázatok kezelése (benyújtás, kapcsolattartás, elszámolás, szakmai beszámoló),
- közbeszerzési eljárások ügyintézése.