

SÜLYSÁP VÁROS ÖNKORMÁNYZATA SZERVEZETFEJLESZTÉSE ÁROP-3.A.2-2013-2013-0052

HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS FELÜLVIZSGÁLATA

2014. OKTÓBER

Tartalomjegyzék

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
1. BEVEZETÉS	5
2. TÖRVÉNYI VÁLTOZÁSOK	5
3. MÓDSZERTAN	6
4. AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS	7
3.1. MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK VIZSGÁLATA	8
3.1.1. ONLINE VISSZAMÉRÉS EREDMÉNYEI	11
3.1.2. MUNKAKÖRI LEÍRÁS (sablon)	14
3.1.3. MUNKAKÖRÖK MÓDOSÍTÁSÁNAK FOLYAMATA	17
3.2. KOMPETENCIA-TÉRKÉP	17
3.2.1. JAVASLATOK	30
3.3. KAPACITÁS KIHASZNÁLTSÁG ELEMZÉSE	31
3.3.1. MUNKAIDŐ MEGOSZLÁS ELEMZÉSE	31
3.3.2. EGYÜTTMŰKÖDÉS, KOMMUNIKÁCIÓ	35
3.3.3. LETERHELTSÉG, TÚLTERHELTSÉG ELEMZÉSE	38
3.3.4. JAVASLATOK	42
MELLÉKLETEK	45

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Süllyási Polgármesteri Hivatal szervezeti működés alapjául szolgáló Szervezeti és Működési Szabályzatot áttanulmányozva megállapítható, hogy a hivatal létszáma: 22 fő + a jegyző. A munkaköri leírások hiánytalanul megvannak mind a három szervezeti egység esetében. A rendelkezésünkre álló adatok alapján, az SZMSZ-ben meghatározott szervezeti létszámhoz képest, két munkakörrel bővült az állomány.

Általánosságban elmondható, hogy a munkaköri leírások nem tartalmazzak minden szükséges elemet ahhoz, hogy a humán erőforrással kapcsolatos feladatoknál alkalmazhatók legyenek, bizonyos elemeiben frissítésre szorulnak. A különböző irodák formailag és tartalmilag is nagyon hasonló munkaköri leírásokkal rendelkeznek. A legtöbb esetben a munkakört betöltő személyhez igazították a tartalmat és nem fordítva. Ezen felül a helyettesítési feladatok kizárólag hierarchia szintenként lefelé delegálhatóak. Ennek megfelelően többek között sem a jegyző, sem az irodavezetők nem helyettesíthetnek ügyintézőket.

Elkészült egy ún. kompetencia-térkép, mely a jegyző, az irodavezetők és osztályonként néhány további munkakör betöltéséhez szükséges ún. „küszöb” kompetenciákat tartalmazza.

A szervezeti kapacitás kihasználtságot alapvetően kétféle módon vizsgálta a kérdőív: a munkaidő kihasználás tekintetében, valamint a túlterheltség vonatkozásában. Az elemzés főbb megállapításai a következők voltak:

- a Hatósági Iroda munkaidő megoszlását vizsgálva megállapítható, hogy ennél a szervezeti egységnél a legmagasabb az ügyfélfogadás aránya;
- az Adó- és Pénzügyi Iroda esetében a legkevesebb idő telik el felesleges várakozással a feladatvégzés közben és itt a legmagasabb a szakmai tevékenység aránya;
- az Adó- és Pénzügyi Iroda esetében a válaszadók 33%-ban vélik úgy, hogy az értekezletek tartása egyáltalán nem jellemző;
- a szervezeti egységek közötti együttműködést az Önkormányzati Iroda munkatársai érzik a leghatékonyabbnak (a nagymértékben jellemző és teljes mértékben jellemző válaszok aránya 80 %);

- az Adó- és Pénzügyi Iroda esetében jellemző leginkább az időszakos túlterheltség;
- a folyamatos munkateher az Önkormányzati Irodán a legnagyobb, 80%-ban vélik úgy, hogy nagymértékben jellemző rájuk;
- az Adó- és Pénzügyi Iroda valamint a Hatósági Iroda munkatársainak válaszai alapján ezekre a szervezeti egységre a legjellemzőbb (100%), hogy a munkatársaiknál nincs leterheltebb más szervezeti egység.

A különböző aspektusból született javaslatokat a tanulmányban foglaltuk össze.

1. BEVEZETÉS

Süllyás Város Önkormányzata az ÁROP 3.A.2 „Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban levő önkormányzatok számára” című pályázat keretében 21.900 eFt támogatást nyert az önkormányzat szervezetfejlesztésére. A pályázat végrehajtásához kapcsolódó szakértői feladatok ellátására a város közbeszerzési eljárást írt ki, melyet az AGORA Oktatási Intézet Kft. nyert el. A szervezetfejlesztési szakértői tevékenység egyik részét képi a humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálatát, kompetenciákat vizsgáló tanulmány elkészítése.

A vizsgálat során megtörtént a feladat ellátást lekövető **belső szabályzat (SZMSZ) elemzése**, az új/megváltozott tartalomra vonatkozó **javaslatok bemutatása**, melyet szabályozási javaslatok c. tanulmány tartalmaz. A munkakörök tartalmi felülvizsgálatát összegző témakör részét képi egy **munkakör sablon kidolgozása** is valamint munkakörök módosítását végző munkatársak tájékoztatása. A változásokkal érintett szervezeti egységek kérdőíves felmérése által fejlesztési javaslatok körvonalazódtak. **Személyes interjúk alapján az egyes munkakörökre vonatkozó kompetencia-térképek készültek.** A vizsgált területek részeként megfogalmazásra kerültek a **jobb kapacitás-gazdálkodás eszközei**, a **kihasználtságra vonatkozó képzési és ösztönzési tervek.**

2. TÖRVÉNYI VÁLTOZÁSOK

Az Államreform Operatív Program keretében 2007-2010. között több száz települési önkormányzat nyert szervezetfejlesztésre vissza nem térítendő támogatást. Időközben az új önkormányzati törvény következtében a helyi önkormányzatok feladata, jogköre jelentősen megváltozott 2013. január 1-től. Ennek következtében az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladatai visszaszorultak, és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódott el. Ez a megváltozott feladat struktúra megköveteli a korábbi szervezeti, intézményi struktúra, illetve a munkaerő kapacitás gazdálkodás felülvizsgálatát, továbbá a munkatársak település-menedzsmenttel kapcsolatos ismereteinek, készségeinek

fejlesztését. Ugyanakkor kiemelten fontos az is, hogy az önkormányzat és az általa ellátott közszolgáltatások működőképessége, megfelelő színvonala folyamatosan biztosítható legyen, az ügyfélkapcsolatok fennmaradjanak, fejlődjenek.

Az ÁROP 3.A.2 pályázat célja éppen az, hogy a szükséges változások felmérésében, megtervezésében, valamint azok megvalósításában segítséget nyújtson a települési önkormányzatok számára, továbbá támogassa a megváltozott feladatstruktúrához kapcsolódó költségcsökkentési, hatékonyságnövelési lehetőségek kiaknázását, a működési és szolgáltatási kínálat fennmaradásában. A pályázat a következő főbb beavatkozási területekre fókuszál:

1. szervezet,
2. feladat,
3. eljárás,
4. személyzet.

A fenti beavatkozási területek közül humán erőforrás kapacitásgazdálkodás vizsgálata a személyzet beavatkozási területéhez tartozik.

3. MÓDSZERTAN

A munkaköri leírások vizsgálata során kétféle módszer került alkalmazásra:

1. iratelemzés,
2. online kérdőív,
3. személyes interjúk,
4. mélyinterjú vezetőkkel.

A vizsgálat első lépése volt a rendelkezésre bocsátott iratok áttekintése és elemzése, melynek célja az egyes szervezeti egységek és munkakörök feladatainak, illetve azok volumenének megismerése, illetve ezeknek a feladatoknak a munkatársak közötti megosztási módjának megismerése. Ezek közül a legfontosabbak voltak az önkormányzat és a hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata valamint a munkaköri leírások.

Az on-line kérdőív a Moodle internetes kérdőív alkalmazás segítségével került összeállításra, melyet a polgármesteri hivatal dolgozói anonim módon töltöttek ki. A kérdőív

négy fő területre fókuszált: a feladatok, hatáskörök tisztázottságára, együttműködés és kommunikáció a szervezeti egységek között, leterheltség és túlterheltség, valamint a munkaidő megosztása különböző típusú tevékenységek között. A kérdőívek kiértékelését a MS Excel program statisztikai moduljainak felhasználásával végeztük.

A szervezet működésének mélyebb megismerése, az egyes szervezeti egységek működésének, folyamatainak elemzése érdekében a Polgármesteri Hivatal vezetőivel – jegyző, és a három irodavezető – személyes mélyinterjút készítettünk. A Hivatal munkatársaival is készültek személyes interjúk, melyeket a kompetencia térképek elkészítésénél hasznosítottunk. Mindezek során már figyelembe vettük az online kérdőívre adott válaszokat is.

4. AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Az emberi erőforrás gazdálkodás egyik alappillére a rendszeresített munkaköri leírások elemzése és felülvizsgálata. A munkakörök elemzése nem egyszeri feladat a szervezetek életében, ha nincs nagyobb módosulás, akkor is 4-5 évente elvégzendő tevékenység van szó. A 2013. év jelentős átalakulást hozott az önkormányzat életében, mely a feladatok módosulását és a személyi változásokat is eredményezett.

A munkaköri leírások segítségével lehet lekövetni a funkció- és feladat változásokat, elkészíteni a szervezeti állománytáblát. Meghatározható a személyiségspecifikáció, a munkakörprofil, a különböző kompetencia követelmények, valamint a Hivatalon belüli karrier lehetőségek. A munkakör elemzés alapján elkészíthető az ún. „kompetencia-térkép”, melyet teljesítményértékelésnél és a humán erőforrások fejlesztésénél alkalmazható.

A XXI. század magával hozta a humán tőke felértékelését, mely egyre inkább betör a közigazgatás világába is. A közszolgáltatón belül is egyre nagyobb teret kap, pontosabban szólva egyre nagyobb szükség van a rugalmas munkaidő rendszerekre illetve a munkavégzési rendszerek kialakítására. A **„megfelelő embert a megfelelő helyre”** elv helytállását bizonyítja, hogy központi kérdéssé vált a **munkavállalók motiválása, folyamatos képzése** (life long learning), a **munkaerő megtartása** vagy éppen a **munkakörök bővítése**.

Mindezek mentén nagyon fontos, hogy a munkakörök értelmezése, helye és szerepe az egész Hivatalon belül egységesen értelmezett legyen. Ennek alapján **a munkaköri leírásoknak naprakészeknek kell lenniük, valamint elvárás, hogy tartalmazzák a követelmény elvárásokat, és a teljesítésükhöz szükséges kompetenciákat.** Az átvizsgált területekről részletesebb képet nyújtunk a későbbiekben, valamint a munkaköri leírások pontos elkészítéséhez/frissítéséhez segítségül összeállítottunk egy olyan mintát, melyet a különböző osztályok esetében egyformán használhatók.

Amennyiben a Polgármesteri Hivatal vezetése úgy dönt, a minta alapján a munkaköri leírások tovább bővíthetőek, **javasoljuk az aktualitások legalább évenkénti felülvizsgálatát.**

3.1. MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK VIZSGÁLATA

A **munkaköri leírások** vizsgálata rávilágított, hogy a munkaköri leírások hiánytalanul rendelkezésre állnak. Azonban, a jelenleg alkalmazott munkaköri leírások csak részben tartalmazzák azokat a tényeket, melyek a szervezeti célok megvalósulását szolgálják, és amelyek alapján vizsgálhatóak a kiválasztási kritériumok, a teljesítményelvárások, az előmenetek vagy éppen a felelősségi és hatáskörök.

Az adatszolgáltatás keretében megküldött munkaköri leírásokat és a szervezeti működés alapjául szolgáló Szervezeti és Működési Szabályzatot áttanulmányozva megállapítható, hogy a **hivatal létszáma: 22 fő + a jegyző.** A Süllyási Polgármesteri Hivatal dolgozói állománya az alábbi területekre bontható:

- Hatósági Iroda: 7 fő
- Önkormányzati Iroda: 8 fő
- Adó- és Pénzügyi Iroda: 7 fő

A fentiek alapján megállapítható, hogy az Önkormányzati Irodán dolgoznak a legtöbb. A munkaköri leírások hiánytalanul megvannak mind a három szervezeti egység esetében. A rendelkezésünkre álló adatok alapján, **az SZMSZ-ben meghatározott szervezeti létszámhoz képest, két munkakörrel bővült az állomány.** A Hatósági Iroda és az Adó-és

Pénzügyi Iroda esetében 1-1 fővel többen dolgoznak. Ezek alapján szükséges frissíteni az SZMSZ, Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei és felépítése c. fejezetet.

Általánosságban elmondható, hogy a **munkaköri leírások nem tartalmaznak minden szükséges elemet** ahhoz, hogy a humán erőforrással kapcsolatos feladatoknál alkalmazható legyen. Bizonyos elemeiben frissítésre szorul. A **különböző irodák formailag és tartalmilag is nagyon hasonló munkaköri leírásokkal rendelkeznek**. Javasoljuk ezen egységes forma alkalmazását a pénzügyi irodavezető munkakörre is. A munkaköri leírások a munkakörről – és nem a munkakört betöltőről – hivatottak információt nyújtani. **A legtöbb esetben a munkakört betöltő személyhez igazították a tartalmat és nem fordítva.**

A Helyettesítés rendjénél kiemelten fontos, hogy egyértelműen látható legyen, mely munkakört mely munkakörrel lehet szükség esetén helyettesíteni. Pozitívum, hogy ennek nem személyi vonatkozása van jelenleg, minden esetben a konkrét munkakör megnevezés szerepel a munkaköri leírások adott helyén. Továbbá átláthatóvá kell tenni a felelősségi köröket is. Helyettesítési feladatkört csak abban az esetben bízhatunk valakire, ha a feladat ellátáshoz szükséges kompetenciákkal rendelkezik. Ilyenkor meg kell nevezni a helyettesítést végző személy felelősségi körét is. Ezen felül **helyettesítési feladatok kizárólag hierarchia szintenként lefelé delegálhatóak**. Ennek megfelelően sem többek között sem a jegyző, sem az irodavezetők nem helyettesíthetnek ügyintézőket. A **felelősségek egyértelmű megállapítása** szervezeti működés szempontjából kiemelten fontos.

A következőekben összefoglaljuk az egyes irodáknál külön-külön tapasztaltakat.

Hatósági Iroda

Ezen iroda esetében az **SZMSZ-ben nem szerepel az építéshatósági és településfejlesztési ügyintézői pozíció**. Az egyes munkakörök tartalma egyértelműen rögzített, világosan azonosítható, hogy kik, melyik szakterületek igazgatási feladatainak ellátását végzik.

Javasoljuk azonban a helyettesítés és a felelősségi körök megoldását. A hatósági irodavezetőt nem helyettesítheti a jegyző, illetve az irodavezető nem helyettesítheti gyámügyi és szociális ügyintéző munkakörét. **A hierarchia szinteket figyelembe véve felfelé nem delegálhatóak a feladatok.** A Hatósági Irodán dolgozó építéshatósági és

településrendezési ügyintéző helyetteseként az Önkormányzati Iroda beruházási és műszaki ügyintézője van feltüntetve és ugyanez igaz fordítva is. Szakmailag javasoljuk ennek módosítását, irányítási szempontból ugyanis nem kedvező, ha két szervezeti egység felelősségi körei összemosódnak. Találtunk utalást arra vonatkozóan, hogy a jegyző van megnevezve ügyintézői pozíció helyettesítésére is. Ebben az esetben két hierarchia szinttel delegálódnak a feladatok. Rövidtávon szükséges megoldani a helyettesíthetőség kérdéseit. Az látszik, hogy nincs megnevezve olyan vezető, aki az irodavezető/irodavezetők munkáját érdemben tudná helyettesíteni. **Javasoljuk egy utánpótlás nevelés keretében olyan munkatárs kinevelését, aki fokozatosan beletanulna a vezetői feladatokba**, átlátná a saját szervezeti egysége működését és a későbbiekben az irodavezető helyetteseként működhetne. Összefogja és koordinálja a munkát, valamint szoros együttműködésben dolgozik a jegyzővel. A jegyző mellé pedig – törvényi szabályoknak megfelelő – helyettes (aljegyző) javasolt, aki a jegyző akadályoztatása esetén képes folytatni annak munkáját.

Önkormányzati Iroda

Az Önkormányzati Irodán dolgozó 8 fő munkaköri leírása hiánytalanul rendelkezésre áll. A helyettesítés rendje itt sem tekinthető megoldottnak, több helyen találtunk utalást felfelé történő delegálásra. A munkaköri leírások a szakmai feladatokon túlmenően nem tartalmazzák a munkakörök betöltéséhez szükséges készségeket/kompetenciákat, együttműködési területeket.

A Hivatal tevékenységének **hangsúlyja fokozatosan a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés irányába tolódik el**. A megváltozott feladatstruktúra megköveteli bizonyos intézményi struktúra átalakítását is. Az iroda működésében észrevehető, hogy az egyes szakmai feladatok 1-1 embernél összpontosulnak. Az Önkormányzati Iroda szerepének erősödése **indokolná egy olyan munkacsoport létrejöttét, ahol egy standard projektcsoporthoz és adott szakfelelősök látnának el szerződéses munkafolyamatokat, szakmai felügyelőként**. (Fontos kritérium, hogy a csoport tagjai ismerjék a szerződéseket.) Természetesen minden esetben az adott szakterület vezetőjével együttműködésben. A jelenlegi létszám a kapacitási adatok fényében nem teszi lehetővé ennek kivitelezését. **Javasoljuk a humán erőforrás fejlesztését 1 fővel**. A

beruházási és műszaki ügyintéző munkakör városüzemeltetéshez kapcsolódó feladatait lehetne delegálni és az új erőforrással a helyettesíthetőség kérdése is javulna. A pályázati ügyintézői munkakörhöz tartozó kapacitásokat is szükségszerű lenne felülbírálni. Abban az időszakban, amikor nem zajlik pályázati megvalósítás, a munkakört betöltő helyettesítői feladatokat láthat el, részt vehet a szerződéses kapcsolatok projektcsoporth munkájában, illetve egyes városüzemeltetési tevékenységek ellátásában.

Az Irodán dolgozó beruházási és műszaki ügyintézőnek valamint a pályázati ügyintézőnek a feladataikból adódóan javasoljuk projektismeretek és együttműködést, ügyfélorientációt erősítő készségek elsajátítását.

Adó- és Pénzügyi Iroda

Az SZMSZ-ben 6 státust van feltüntetve az irodán belül, ezzel szemben a munkaköri leírások alapján 7 munkakört különböztetünk meg. Hiányzik egy pénzügyi ügyintéző. Az irodavezető munkaköri leírása eltér a többitől formai tekintetben. Helyettesítése ennél a szervezeti egységnél sem megoldott. Fontos kiemelni az Ő esetében is, hogy szakmailag nem javasolt, hogy bármely ügyintézőjét helyettesítse.

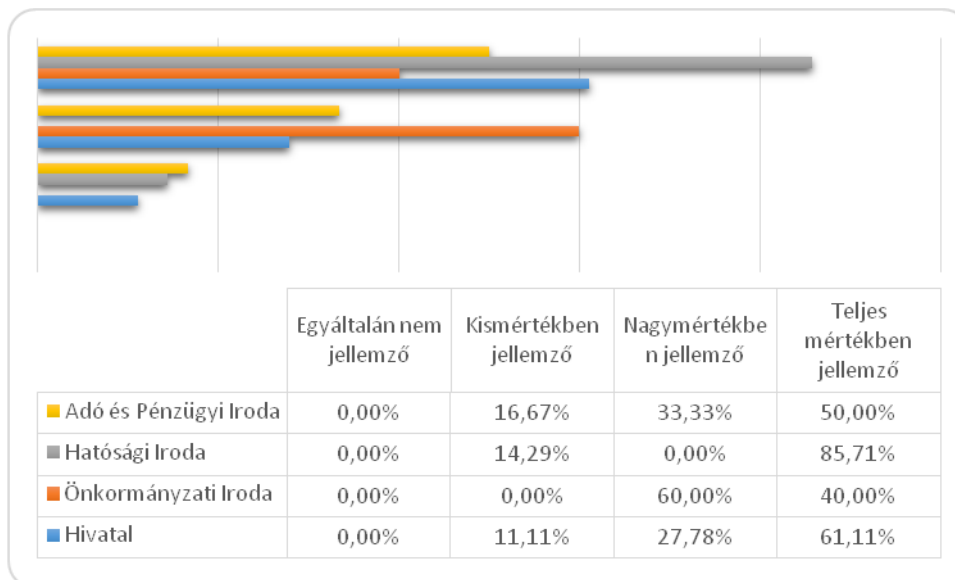
Az online diagnózisok rávilágítottak az iroda terheltségi adataira. Az irodavezető leterheltségét könnyítené, ha a nagyobb **szakmai területeknek (pl. adóügy, gazdálkodás) csoportvezetői lennének és ők látnák el a csoportjuk szakmai felügyeletét valamint a napi feladatok koordinálását.**

3.1.1. ONLINE VISSZAMÉRÉS EREDMÉNYEI

A Hivatal dolgozói által kitöltött anonim, online felmérés eredményei is alátámasztják a munkaköri leírásokban tapasztaltakat.

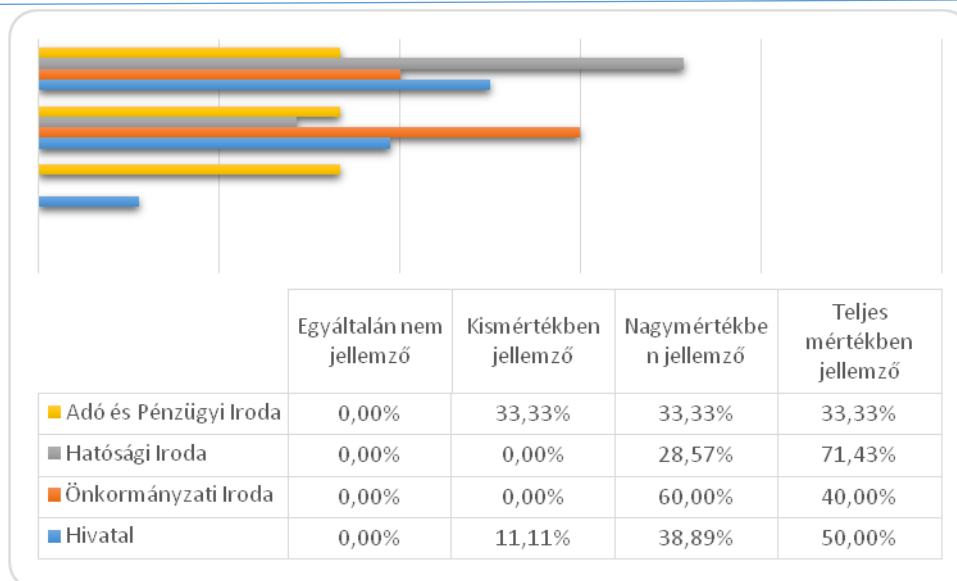
A kérdésre, hogy mennyire érzik úgy, hogy teljes mértékben tisztában vannak a feladataikkal és hatásköreikkel, a Hivatal teljes dolgozói állományának 61 %-a válaszolt. Abban az esetben, ha ezt az arányt megvizsgáljuk osztályokra lebontva, látható, hogy az Hatósági Iroda munkatársaitól érkezett a legmagasabb arányban (86%-ban), míg az

Önkormányzati Iroda munkatársaitól a legkisebb arányban (40%-ban) a válasz. Az Adó- és Pénzügyi Iroda munkatársainak 17%-a szerint kismértékben jellemző, hogy tisztában vannak feladataikkal és hatásköreikkel (1. számú ábra).



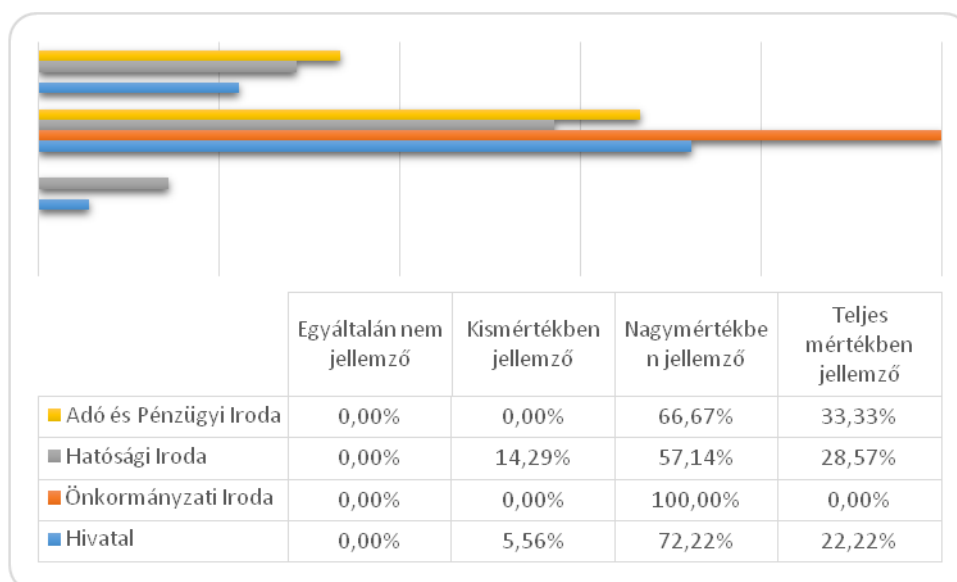
1. számú ábra – „Tisztában vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel” kérdésre adott válaszok

A kitöltő munkavállalók 50%-a szerint a Hivatalban dolgozó kollégáik teljes mértékben ismerik és tudják a saját feladataikat és hatásköreiket, míg 39% szerint nagymértékben jellemző rájuk. Az Adó- és Pénzügyi Iroda kitöltő munkavállalói szerint osztályukra 33%-ban csupán kismértékben jellemző (2.számú ábra).



2. számú ábra – „A szervezeti egységekben dolgozó minden kolléga pontosan tudja, mi a feladata” kérdésre adott válaszok.

Megkérdeztük a válaszadókat, ha olyan feladattal találkozunk, mely nem tartozik a saját hatáskörükbe, tudják-e kihez kell vele fordulniuk. Összességében megállapítható, tudják, hogy kihez milyen ügyben fordulhatnak. Hivatali osztályok közül a Hatósági Iroda esetében született – a többihez viszonyított – alacsonyabb százalék (3. számú ábra).



3. számú ábra – „Ha nem az én hatáskörömben tartozó feladattal találkozom, minden esetben tudom, kihez kell fordulnom” kérdésre adott válaszok

3.1.2. MUNKAKÖRI LEÍRÁS (sablon)

A munkaköri leírások aktualizálásához az alábbi sablon használatát javasoljuk.

I. A munkakört betöltő neve

II. A munkakörre vonatkozó rendelkezések

➤ Munkakör megnevezése

A munkakört mindig konkrétan, pontosan nevezzük meg. Segítséget jelent az országos jegyzék, amelyben a munkakörök megnevezése is megtalálható.

➤ A munkavégzés helye, szervezet/szervezeti egység megnevezése

➤ Munkáltatói jogkör gyakorlója

➤ Közvetlen felettese

A közvetlen felettes gyakorolja az operatív feladatokhoz tartozó jogokat. A munkavállaló tőle kapja az utasításokat és neki tartozik beszámolóval.

Közvetlen beosztottja

Abban az esetben, ha a munkakörhöz vezetői feladatok is párosulnak, meg kell nevezni a beosztottat/beosztottakat.

➤ Munkaidő, munkarend

A munkaidő beosztására a munka törvénykönyve vonatkozik, amely szerint a törvényes munkaidő meghatározott és betartása kötelező, azonban a helyi sajátosságok szükségessé teheti az ettől való eltérést. Külön kell elkészíteni a 8, 6 illetve 4 órás variációkat akár egy munkakörre is.

➤ Munkavégzés helyszíne

Egy munkahely több telephelyből állhat, ebben az esetben pontosan meg kell határozni a telephelyet.

III. A munkakör ellátásával kapcsolatos feladatok

A témakör foglalkozik a munkakörre vonatkozó részletes leírásokkal, általános és speciális feladatok megnevezésével és a munkakör céljával.

IV. A munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák

Olyan kompetenciák és készségek, melyekkel rendelkeznie kell az adott személynek. Ezek megléte lehetővé teszi az eredményesebb munkavégzést. (Pl: szervezési készség, ügyfélszolgálati, konfliktuskezelési kompetencia stb.)

IV. A munkakörhöz kapcsolódó jogok és kötelezettségek

- A köztisztviselő általános jogai:
 - a.) egészséges, biztonságos munkakörülmény
 - b.) munkavégzéshez szükséges alapvető tárgyi feltételek
 - c.) munkavégzéshez szükséges tájékoztatás, irányítás
- A köztisztviselő általános kötelezettségei:
 - a.) feladatkörét érintő jogszabályok betartása
 - b.) előírt helyen és időben történő munkavégzés
 - c.) munkára képes állapotban köteles munkahelyén megjelenni
 - d.) munkáját az elvárható szakértelemmel és gondossággal, a közérdek kizárólagos szem előtt tartásával köteles végezni
 - e.) be kell tartani munkavédelmi, környezetvédelmi, tűzvédelmi, közegészségügyi-járványügyi előírásokat
 - f.) a tulajdonos gondosságával kezeli a rábízott vagyont
 - g.) a munkája során tudomására jutott üzleti titkot, valamint a munkáltatóra, illetve a tevékenységére vonatkozó alapvető fontosságú információkat köteles megőrizni
 - h.) folyamatosan képi magát

V. Kapcsolattartás

A kapcsolattartás szabályozza a munkavállaló munkaköréhez kötődő kapcsolati módokat

A munkavállaló belső, hivatali kapcsolatai és a kapcsolattartás módja:

A munkavállaló külső (intézményi, felügyeleti stb.) kapcsolatai és a kapcsolattartás módja:

VI. Felelősség

A munkavállaló felelős a munkaköri leírásban meghatározott feladatok maradéktalan ellátásáért, a határidők betartásáért illetve a munkaköréhez rendelt eszközök rendeltetésszerű felelős használatáért.

VII. Helyettesítés

A helyettesítés kötelező eleme a munkaköri leírásnak. Az ideiglenesen távollévő munkatárs három napnál hosszabb távollét esetén, a feladatait köteles átadni a közvetlen munkahelyi vezetője által kijelölt személynek. Erre a célra szükséges szabályozni a helyettesítés rendjét. Helyettesítés alatt értendő a betöltetlen státuszba tartozó feladatokat ellátása is.

VIII. A munkakör betöltésének feltételei

A szükséges iskolai végzettség és szakképesítésen felüli további követelmények megnevezése, melyek szükségesek a munkakör betöltéséhez. Az adott pontnak tartalmaznia kell az elvárt szakmai gyakorlatot, amennyiben szükséges nyelvvizsga vagy jogosítvány meglétét is.

IX. A munkakörhöz rendelt eszközök

Minden olyan eszköz felsorolása, melyet a munkavállaló a munkakör betöltéséhez használ, a munkáját segíti. Ide sorolandó a más munkavállalókkal közös használatban lévő eszközök is.

X. Hatályba lépés

A munkaköri leírás az aláírás napján lép életbe és visszavonásig érvényes

Jóváhagyom :

szervezeti egység vezető

Jelen munkaköri leírásomat átvettem, tudomásul veszem az abban foglaltakat és azt, hogy az általam használt munkaeszközökért felelősséggel tartozom, rendeltetésszerű használatukat betartom.

Hely, dátum

köztisztviselő

3.1.3. MUNKAKÖRÖK MÓDOSÍTÁSÁNAK FOLYAMATA

A vizsgálatok rávilágítottak arra, hogy a munkakörök módosítását, frissítését rövidtávon el kell végezni. A folyamatba javasoljuk olyan munkatárs/munkatársak bevonását, akik mélyre menően ismerik a Hivatal működését és van gyakorlatuk a munkaügyek területén. Továbbá egy személyt, aki szakmai kérdéseket hivatott jóváhagyni és a kontroll szerepét is betölti.

A tanulmány az előzőekben tartalmaz egy sablont, mely alkalmazható a munkaköri leírások átdolgozásánál.

3.2. KOMPETENCIA-TÉRKÉP

A kompetencia térkép **egy-egy munkakör sikeres betöltéséhez szükséges kompetenciákat** foglalja össze. Személyes interjúk keretében a munkavállalók kulcskompetenciák és általános munkaköri kompetenciák közül jelölték meg, hogy véleményük szerint mely kompetenciára milyen mértékben van szükségük a munkakör betöltéséhez (1-5 terjedő skálán). Ezt követően, ezekről a munkakörökről közvetlen felettesük is kitöltötte a kompetencia-értékelést. A kettőt összevetve állítottuk össze a

kompetencia listákat az egyes munkakörökhöz. A kétirányú visszajelzés az Adó- és Pénzügyi esetében nem valósult meg, itt a kompetencia listát a munkakört betöltő önbevallása alapján állítottuk össze. Az irodavezetők és a jegyző esetében a vezetői kompetenciákra is rákérdeztünk. A kompetenciák teljes listáját a 3. számú melléklet tartalmazza.

Mindezek eredményeképpen összegyűjtöttük az egyes munkakörök eredményes betöltéséhez nélkülözhetetlen ún. „küszöb” kompetenciák listáját. Minden munkakör esetében ahol kettőnél nagyobb eltérést mutatott az egyéni, önbevalláson alapuló kompetenciák megnevezése és a vezetők által meghatározottak, külön jelöltük.

Jegyző

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Alkalmazkodás	5
2	Etikus magatartás	5
3	Igényesség	5
4	Kitartás	5
5	Normakövetés	5
6	Önállóság	5
7	Precizitás	5
8	Számítógép ismerete és kezelése	5
9	Tanulási motiváció/tanulékonyosság	5
10	Terhelhetőség	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
1	Alaposság	5
2	Fejlődőképesség, önfejlesztés, tanulási képesség	5
3	Fogalmazókészség	5
4	Információkeresés	5
5	Jogszabály értelmezés	5
6	Kifejezőkészség (szóban és írásban)	5
7	Következtetés	5
8	Lényeglátás	5
9	Logikus gondolkodás	5
10	Munkafolyamat racionális megszervezése	5
11	Normakövetés	5
12	Nyelvhelyesség	5
13	Prezentációs készség	5
14	Szabálytudat	5
15	Teljesítményorientáció/motiváció	5

	Vezetői kompetenciák	
1	Eredményközpontúság/sikerorientáció	5
2	Hibakeresés	5
3	Információfeldolgozási készség	5
4	Meggyőzőkészség	5
5	Strukturált gondolkodás	5
6	Tárgyalóképesség	5

Hatósági irodavezető

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Alkalmazkodás	5
2	Együttműködés	5
3	Intellektuális képességek	5
4	Konfliktuskezelés	5
5	Megbízhatóság	5
6	Normakövetés	5
7	Nyitottság	5
8	Önállóság	5
9	Önfegyelem	5
10	Pontosság	5
11	Türelmesség	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
1	Időgazdálkodás	5
2	Irányíthatóság	5
3	Kapcsolattartás, - fenntartás és építés	5
4	Kifejezőkészség (szóban és írásban)	5
5	Kommunikációs készség	5
6	Kommunikatív kérdezés	5
7	Lojalitás	5
8	Módszeres munkavégzés	5
9	Monotónia tűrés	5
10	Prezentációs készség	5
11	Szervezőkészség	5
	Vezetői kompetenciák	
1	Csapatvezetés	5
2	Delegálás	5
3	Irányítási készség	5
4	Követelménytámasztás	5
5	Tervezőkészség	5
6	Vezetés	5

Azon kompetencia, melyek vagy csak a munkakört betöltő szerint vagy csak vezetője véleménye alapján tekinthető nélkülözhetetlenek: munkaszervezési készség. Az eltérés közöttük kettő.

Anyakönyvi ügyintéző

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Alkalmazkodás	3
3	Etikus magatartás	5
4	Felelősségtudat	5
9	Kitartás	5
10	Konfliktuskezelés	4
11	Megbízhatóság	5
13	Normakövetés	5
15	Önállóság	5
16	Önfegyelem	5
18	Pontosság	5
19	Precizitás	5
22	Számítógép ismerete és kezelése	5
23	Szorgalom	5
25	Technológiai kompetenciák	5
26	Terhelhetőség	5
27	Tolerancia	5
28	Türelmesség	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
5	Felkészültség	5
6	Fogalmazókészség	5
8	Időgazdálkodás	5
12	Irányíthatóság	5
15	Kifejezőkészség (szóban és írásban)	5
17	Kommunikatív kérdezés	5
22	Lojalitás	5
23	Megoldáskezelés	4
24	Módszeres munkavégzés	4
25	Monotónia tűrés	5
27	Normakövetés	5
28	Nyelvhelyesség	5
33	Szakmai ismeretek alkalmazása	5

34	Szervezőkészség	4
36	Ügyfél-orientáltság	5
37	Visszacsatolási készség	4

Azon kompetenciák, melyek vagy csak a munkakört betöltő szerint vagy csak vezetője véleménye alapján tekinthető nélkülözhetetlenek: együttműködés, flexibilitás, igényesség, intellektuális képességek, motiválhatóság, nyitottság, őszinteség, stressz-tűrés, tanulékonyság, elhivatottság, helyzetfelismerés, lényeglátás, logikus gondolkodás, prezentációs készség, teljesítményorientáció. Mindegyik esetben kettő vagy annál nagyobb eltérést találtunk.

Gyámügyi és szociális ügyintéző

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Együttműködés	5
2	Etikus magatartás	5
3	Felelősségtudat	5
4	Flexibilitás	5
5	Kitartás	5
6	Konfliktuskezelés	5
7	Megbízhatóság	5
8	Motiválhatóság	5
9	Normakövetés	5
10	Önállóság	5
11	Őszinteség	5
12	Segítőkészség, segítő magatartás	5
13	Stressz tűrés	5
14	Terhelhetőség	5
15	Tolerancia	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
1	Alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása	5
2	Elhivatottság, elkötelezettség	5
3	Fejlődőképesség, önfejlesztés, tanulási képesség	5
4	Felkészültség	5
5	Információkeresés	5
6	Irányíthatóság	5
7	Jogszabály értelmezés	5
8	Kapcsolattartás, - fenntartás és építés	5

9	Kommunikatív kérdezés	5
10	Lényeglátás	5
11	Logikus gondolkodás	5
12	Lojalitás	5
13	Monotónia tűrés	5
14	Normakövetés	5
15	Problémaérzékenység, problémamegoldás- és elemzés	5
16	Rugalmasság	5
17	Szabálytudat	5
18	Szakmai ismeretek alkalmazása	5
19	Szervezőkészség	5
20	Teljesítményorientáció/motiváció	5
21	Ügyfél-orientáltság	5
22	Visszacsatolási készség	5

Azon kompetenciák, melyek vagy csak a munkakört betöltő szerint vagy csak vezetője véleménye alapján tekinthető nélkülözhetetlenek: prezentációs készség, nyelvhelyesség, alkalmazkodás. Mindegyik esetben kettő vagy annál nagyobb eltérést találtunk.

Építéshatósági ügyintéző

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Alkalmazkodás	5
2	Együttműködés	5
3	Etikus magatartás	5
4	Felelősségtudat	5
5	Flexibilitás	5
6	Igényesség	5
7	Intellektuális képességek	5
8	Kezdeményező-készség	5
9	Kitartás	5
10	Megbízhatóság	5
11	Normakövetés	5
12	Nyitottság	5
14	Őszinteség	5
15	Pontosság	5
16	Precizitás	5
17	Segítő-készség, segítő magatartás	5
18	Számítógép ismerete és kezelése	5
19	Szorgalom	5

20	Tanulási motiváció/tanulékonyosság	5
21	Technológiai kompetenciák	5
22	Terhelhetőség	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
1	Alaposság	5
2	Elhivatottság, elkötelezettség	5
3	Fejlődőképesség, önfejlesztés, tanulási képesség	5
4	Fogalmazókészség	5
5	Helyzetfelismerés	5
6	Információkeresés	5
7	Információkezelés (alkotás, átadás, adatkezelés)	5
8	Innováció	5
9	Irányíthatóság	5
10	Jogszabály értelmezés	5
11	Kifejezőkészség (szóban és írásban)	5
12	Kommunikációs készség	5
13	Kommunikatív kérdezés	5
14	Következtetés	5
15	Lényeglátás	5
16	Logikus gondolkodás	5
17	Lojalitás	5
18	Megoldáskezelés	5
19	Monotónia tűrés	5
20	Munkafolyamat racionális megszervezése	5
21	Normakövetés	5
22	Nyelvhelyesség	5
23	Prezentációs készség	5
24	Problémaérzékenység, problémamegoldás- és elemzés	5
25	Rugalmasság	5
26	Szabálytudat	5
27	Szakmai ismeretek alkalmazása	5
28	Szervezőkészség	5
29	Teljesítményorientáció/motiváció	5
30	Ügyfél-orientáltság	5
31	Visszacsatolási készség	5

Humán erőforrás ügyintéző

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
3	Etikus magatartás	5
4	Felelősségtudat	5

8	Kitartás	5
9	Megbízhatóság	5
11	Önállóság	5
13	Őszinteség	5
14	Pontosság	5
15	Precizitás	5
16	Segítőkézség, segítő magatartás	5
17	Számítógép ismerete és kezelése	5
18	Szorgalom	5
21	Terhelhetőség	5
Általános munkaköri kompetenciák		
5	Felkészültség	5
6	Fogalmazókészség	5
7	Helyzetfelismerés	5
8	Időgazdálkodás	5
9	Információkeresés	5
10	Információkezelés (alkotás, átadás, adatkezelés)	5
11	Irányíthatóság	5
13	Kifejezőkészség (szóban és írásban)	5
19	Megoldáskezelés	5
20	Módszeres munkavégzés	5
21	Monotónia tűrés	5
22	Munkafolyamat racionális megszervezése	5
23	Normakövetés	5
25	Prezentációs készség	5
26	Problémaérzékenység, problémamegoldás- és elemzés	5
27	Rugalmasság	5
31	Teljesítményorientáció/motiváció	5

Azon kompetenciák, melyek vagy csak a munkakört betöltő szerint vagy csak vezetője véleménye alapján tekinthető nélkülözhetetlenek: tanulékonyság, elhivatottság, lényeglátás. Mindegyik esetben kettő vagy annál nagyobb eltérést találtunk.

Testületi ügyintéző

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)		
1	Etikus magatartás	5	5
2	Felelősségtudat	5	5
3	Flexibilitás	5	5
4	Igényesség	5	5

6	Önállóság	5	5
7	Őszinteség	5	5
12	Számítógép ismerete és kezelése	5	5
Általános munkaköri kompetenciák			
3	Fejlődőképesség, önfejlesztés, tanulási képesség	5	5
4	Felkészültség	5	5
5	Információkeresés	5	5
8	Kifejezőkészség (szóban és írásban)	5	5
9	Kommunikatív kérdezés	5	5
10	Következtetés	5	5
15	Szakmai ismeretek alkalmazása	5	5
16	Szervezőkészség	5	5
17	Teljesítményorientáció/motiváció	5	5

Azon kompetencia, melyek vagy csak a munkakört betöltő szerint vagy csak vezetője véleménye alapján tekinthető nélkülözhetetlenek: konfliktuskezelés. Az eltérés közöttük kettő vagy annál nagyobb.

Pályázati ügyintéző

A pályázati ügyintéző esetében nem releváns a kompetenciák magas száma, ennek megfelelően javasoljuk a közvetlen felettese által felülvizsgálni azokat.

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Együttműködés	5
2	Felelősségtudat	5
3	Flexibilitás	5
4	Igényesség	5
5	Intellektuális képességek	5
6	Kezdeményezőkézség	5
7	Kitartás	5
8	Megbízhatóság	5
9	Normakövetés	5
10	Nyitottság	5
11	Önállóság	5
12	Őszinteség	5
13	Pontosság	5
14	Precizitás	5
15	Segítőkézség, segítő magatartás	5
16	Számítógép ismerete és kezelése	5
17	Szorgalom	5

18	Tanulási motiváció/tanulékonyosság	5
19	Terhelhetőség	5
20	Türelmesség	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
1	Alaposság	5
2	Elhivatottság, elkötelezettség	5
3	Fejlődőképesség, önfejlesztés, tanulási képesség	5
4	Felkészültség	5
5	Fogalmazókészség	5
6	Helyzetfelismerés	5
7	Időgazdálkodás	5
8	Információkeresés	5
9	Információkezelés (alkotás, átadás, adatkezelés)	5
10	Irányíthatóság	5
11	Jogszabály értelmezés	5
12	Kapcsolattartás, - fenntartás és építés	5
13	Kifejezőkészség (szóban és írásban)	5
14	Kommunikációs készség	5
15	Kommunikatív kérdés	5
16	Következtetés	5
17	Lényeglátás	5
18	Logikus gondolkodás	5
19	Lojalitás	5
20	Megoldáskezelés	5
21	Módszeres munkavégzés	5
22	Monotónia tűrés	5
23	Munkafolyamat racionális megszervezése	5
24	Normakövetés	5
25	Nyelvhelyesség	5
26	Problémaérzékenység, problémamegoldás- és elemzés	5
27	Rugalmasság	5
28	Szabálytudat	5
29	Szakmai ismeretek alkalmazása	5
30	Teljesítményorientáció/motiváció	5
31	Visszacsatolási készség	5

Pénzügyi irodavezető

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Flexibilitás	5
2	Intellektuális képességek	5

3	Kezdeményezőkézség	5
4	Kitartás	5
5	Motiválhatóság	5
6	Nyitottság	5
7	Önállóság	5
8	Stressz túrés	5
9	Számítógép ismerete és kezelése	5
10	Szorgalom	5
11	Tanulási motiváció/tanulékonyág	5
12	Technológiai kompetenciák	5
13	Terhelhetőség	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
1	Alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása	5
2	Elhivatottság, elkötelezettség	5
3	Fejlődőkézség, önfejlesztés, tanulási kézség	5
4	Felkészültség	5
5	Helyzetfelismerés	5
6	Információkeresés	5
7	Információkezelés (alkotás, átadás, adatkezelés)	5
8	Kapcsolattartás, - fenntartás és építés	5
9	Kommunikációs kézség	5
10	Kommunikatív kérdésés	5
11	Következtetés	5
12	Kreativitás	5
13	Lényeglátás	5
14	Logikus gondolkodás	5
15	Lojalitás	5
16	Megoldáskezelés	5
17	Problémaérzékenység, problémamegoldás- és elemzés	5
18	Rugalmasság	5

	Vezetői kompetenciák	
1	Döntéskézség	5
2	Hibakeresés	5
3	Információfeldolgozási kézség	5
4	Lobby kézség	5
5	Rendszerszemlélet	5
6	Stratégiai látásmód	5
7	Strukturált gondolkodás	5
8	Tárgyalókézség	5

Adóügyi ügyintéző

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Alkalmazkodás	5
2	Együttműködés	5
3	Etikus magatartás	5
4	Felelősségtudat	5
5	Flexibilitás	5
6	Igényesség	5
7	Intellektuális képességek	5
8	Kitartás	5
9	Megbízhatóság	5
10	Normakövetés	5
11	Önállóság	5
12	Önfegyelem	5
13	Őszinteség	5
14	Pontosság	5
15	Precizitás	5
16	Segítőkészség, segítő magatartás	5
17	Stressz tűrés	5
18	Szorgalom	5
19	Technológiai kompetenciák	5
20	Terhelhetőség	5
21	Türelmesség	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
1	Alaposság	5
2	Elhivatottság, elkötelezettség	5
3	Felkészültség	5
4	Időgazdálkodás	5
5	Információkeresés	5
6	Információkezelés (alkotás, átadás, adatkezelés)	5
7	Irányíthatóság	5
8	Jogszabály értelmezés	5
9	Kapcsolattartás, - fenntartás és építés	5
10	Lényeglátás	5
11	Logikus gondolkodás	5
12	Lojalitás	5
13	Monotónia tűrés	5
14	Munkafolyamat racionális megszervezése	5
15	Normakövetés	5

16	Nyelvhelyesség	5
17	Rugalmasság	5
18	Szabálytudat	5
19	Ügyfél-orientáltság	5

Pénzügyi ügyintéző

	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)	
1	Etikus magatartás	5
2	Felelősségtudat	5
3	Igényesség	5
4	Intellektuális képességek	5
5	Kitartás	5
6	Megbízhatóság	5
7	Motiválhatóság	5
8	Önállóság	5
9	Önfegyelem	5
10	Őszinteség	5
11	Pontosság	5
12	Precizitás	5
13	Segítőkészség, segítő magatartás	5
14	Terhelhetőség	5
15	Türelmesség	5
	Általános munkaköri kompetenciák	
	Általános munkaköri kompetenciák	
1	Elhivatottság, elkötelezettség	5
2	Helyzetfelismerés	5
3	Irányíthatóság	5
4	Kapcsolattartás, - fenntartás és építés	5
5	Lojalitás	5
6	Monotónia tűrés	5
7	Munkafolyamat racionális megszervezése	5
8	Normakövetés	5
9	Nyelvhelyesség	5
10	Rugalmasság	5
11	Szabálytudat	5
12	Teljesítményorientáció/motiváció	5
13	Ügyfél-orientáltság	5
14	Visszacsatolási készség	5

3.2.1 JAVASLATOK

Általánosságban megállapítható, hogy **a munkakört betöltők a különböző kompetenciákat magasabb pontszámokkal illették, mint közvetlen vezetőjük.** Voltak olyan esetek, ahol az eltérés négy pont volt. Ez annak köszönhető, hogy a munkavállalók hajlamosak a feladatok ellátását túlértékelni. Így a végleges kompetenciák listáját két személy egymástól független véleménye alapján alakítottuk ki. Ezen kompetenciák megléte vagy hiánya nagyban befolyásolhatja a munkavégzés hatékonyságát és az eredményét.

Javasoljuk az ún. „kompetencia-térkép” elkészítését a teljes munkavállalói állományra valamint a tagintézmények intézményvezetőire is, mely összefoglalja azon tudás, képesség és személyiségvonások összességét, melyek szükségesek a hatékony teljesítményhez. Így kiválóan alkalmazható új munkatárs kiválasztásánál, képzésnél, fejlesztésnél és az egyének munkájának értékelésénél. A kompetenciák csoportosításánál meghatározhatóak azok a nélkülözhetetlen „küszöb” kompetenciák, melyek nélkül az adott munkakör nem tölthető be.

3.3 KAPACITÁS KIHASZNÁLTSÁG ELEMZÉSE

A szervezeti kapacitás kihasználtság elemzése során elsődlegesnek tekintettük az online kérdőívre adott válaszokat. A konkrét kérdésre adott egyedi válaszok értékeit átlagoltuk szervezeti egységre, illetve a Hivatal egészére is. A kérdőívre érkezett válaszok számát szervezeti egységenként, illetve annak arányát az adott szervezeti egység munkaköri leírások szerinti létszámához viszonyítva az alábbi 1. számú táblázat tartalmazza.

Szervezeti egység	Válasz	Létszám	Arány
	fő	fő	
Hatósági Iroda	7	7	100,00%
Adó- és Pénzügyi Iroda	6	7	85,71%
Önkormányzati Iroda	5	8	62,50%
Összesen:	18	22	81,82%

1. számú táblázat - Az online kérdőívre adott válaszok megoszlása

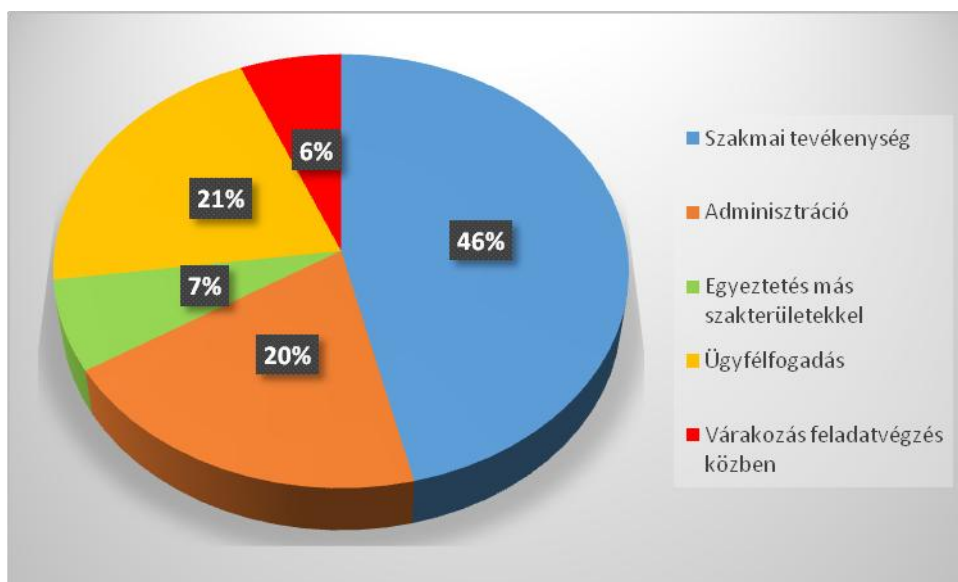
Az adatokból látható, hogy összességében a munkavállalók **mintegy 82 %-a töltötte ki az online kérdőívet**, legnagyobb arányban a Hatósági Iroda, legalacsonyabb mértékben pedig az Önkormányzati Iroda munkatársai. A válaszok aránya alapján rögzíthető, hogy az egyes szervezeti egységek esetében azok kapacitás kihasználtságának elemzésére elegendő, azonban a kisebb csoportok tevékenységnek megítéléséhez már nem elegendő a válaszok mértéke, ahhoz részletesebb vizsgálatra, munkaidő tükör felvételére lenne szükség.

A szervezeti kapacitás kihasználtságot alapvetően kétféle módon vizsgálta a kérdőív: a **munkaidő kihasználás tekintetében**, valamint a **túlterheltség vonatkozásában**, melyek elemzését, illetve az ennek alapján tett megállapításokat a következő fejezetek tartalmazzák.

3.3.1. MUNKAIDŐ MEGOSZLÁS ELEMZÉSE

A munkaidő megosztására vonatkozó kérdéseket az on-line kérdőív 11-15. számú kérdései tartalmazták, melyekben arra kellett választ adni, hogy a konkrét szakmai

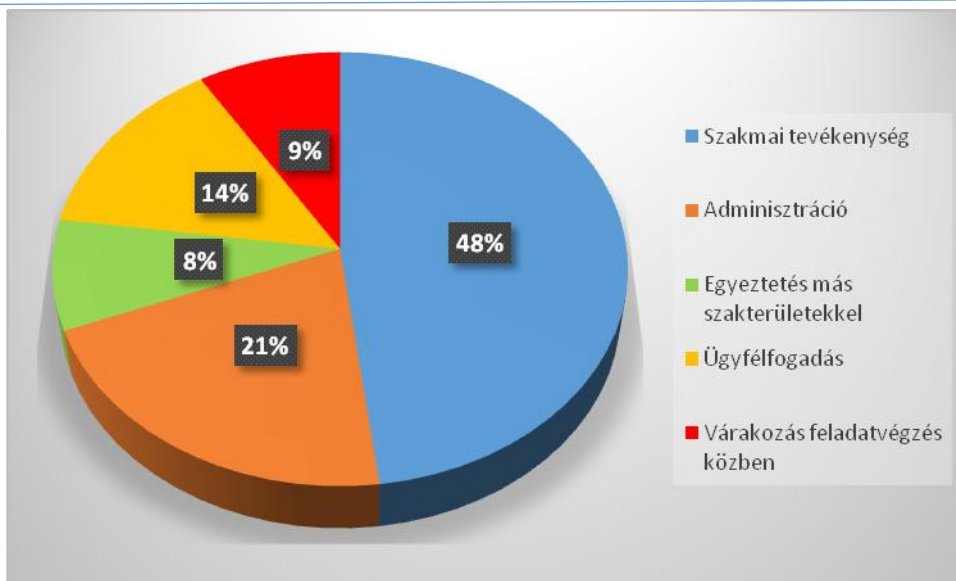
tevékenység, az adminisztráció, a más szakterületekkel történő egyeztetés, az ügyfélfogadás, illetve a feladatvégzés közbeni várakozás hány %-át teszi ki a válaszadó munkájának. A válaszok értékelése alapján a **Hivatal** összesített munkaidő megoszlását az alábbi 4. számú ábra mutatja be. Az ábrából látható, hogy a **hivatali dolgozók munkaidejük 46 %-ban végeznek szakmai tevékenységet**, 20 %-ban adminisztrációt, 21 %-ban fogadják az ügyfeleket, 7 %-ban egyeztetnek más szakterületekkel és 6 %-ban várakoznak feleslegesen.



4. számú ábra – Polgármesteri Hivatal munkaidő megoszlása

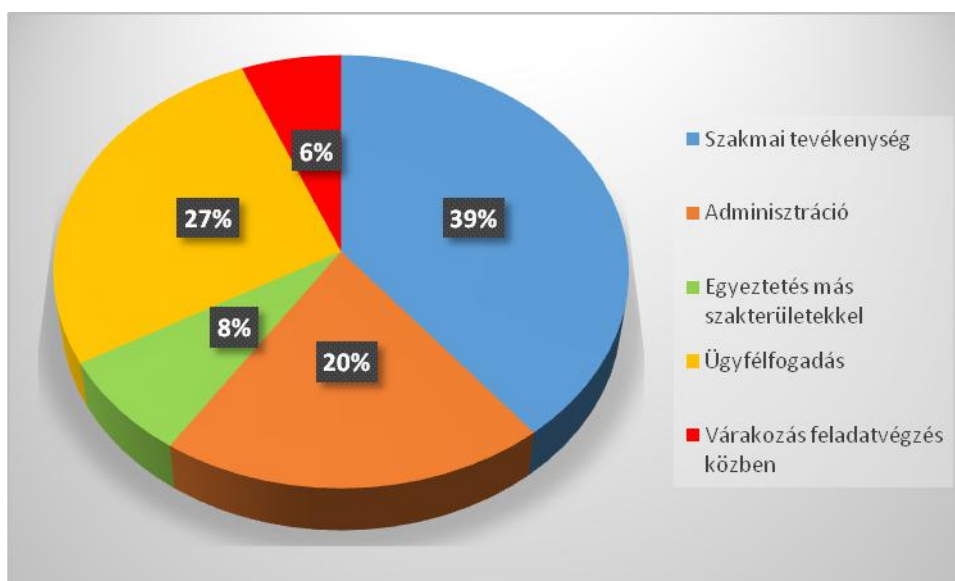
Az **ügyfél számára értékteremtő** ezek közül a **szakmai tevékenység**, valamint az **ügyfélfogadás**, illetve annak egyes elemei, minden más tevékenység számára felesleges. Ebből következően ezért kiemelten fontos annak vizsgálata, hogy miként lehet a szervezeten, illetve az egyes szervezeti egységeken belül a szakmai tevékenység arányát növelni, a többi tevékenység arányának csökkentése mellett. Az egyes szervezeti egységek munkaidő kihasználásának megoszlását az 5-7. számú ábrák mutatják be.

Az **Önkormányzati Iroda** munkaidő megoszlását tanulmányozva megállapítható, hogy a **tevékenységek aránya** lényegében **megegyezik a Hivatal átlagaival**. Az **ügyfélfogadással töltött idő átlagosan 7%-al alacsonyabb, mint a társirodákban** (5. számú ábra). Ezen az osztályon töltik a legtöbbet várakozással a feladatvégzés közben.



5. számú ábra – az Önkormányzati Iroda munkaidő megoszlása

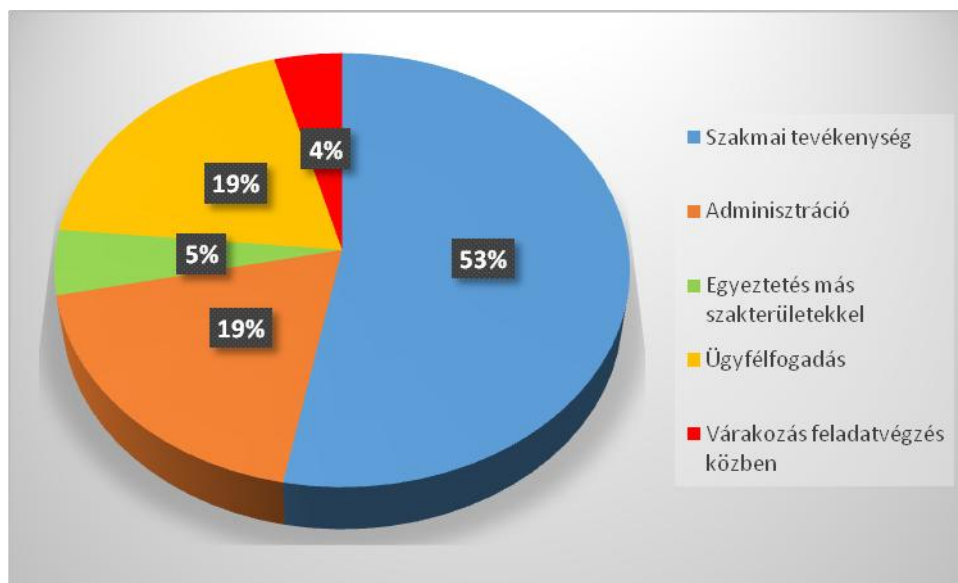
A **Hatósági Iroda** munkaidő megoszlását vizsgálva megállapítható, hogy ennél a szervezeti egységnél **a legmagasabb az ügyfélfogadás aránya** (6. számú ábra).



6. számú ábra – a Hatósági Iroda munkaidő megoszlása

Az **Adó- és Pénzügyi Iroda** esetében a **legkevesebb idő telik el felesleges várakozással a feladatvégzés közben**. Megfigyelhető, hogy az **adminisztrációval** és **más szakterületekkel történő egyeztetéssel töltött idő itt a legalacsonyabb** a társosztályokhoz képest (7. számú ábra). Összességében az Adó- és Pénzügyi Iroda munkatársai a

munkaidejük **53%-ában végeznek szakmai tevékenységet**, ez az arány magasabb a Hivatali átlagnál.



7. számú ábra – az Adó- és Pénzügyi Iroda munkaidő megoszlása

Az adatokat fényében megállapítható, hogy az ügyfélfogadási idő az Önkormányzati Irodában a legalacsonyabb. A Hatósági Iroda esetében szembetűnő az ügyfélfogadás magas aránya a szakmai tevékenységhez képest. Az Adó- és Pénzügyi Irodán a legmagasabb a szakmai tevékenységre fordított idő továbbá az itt dolgozók foglalkoznak a legkevesebbet az adminisztrációval vagy más szakterületekkel történő egyeztetéssel.

Az egyes szervezeti egységeknek a hivatali átlagtól, illetve egymástól való tevékenységi körönkénti eltérését a következő 2. számú táblázat mutatja be, mely ugyancsak megerősíti a fentiekben leírt állításokat, illetve következtéseket. A táblázatban piros színnel ábrázoltuk az eltérést, amennyiben annak mértéke $\pm 10\%$ -ot meghaladja (mivel az eltérést abszolút értelemben kell vizsgálni, hiszen csak értékelői döntés kérdése, hogy miből mit vonunk ki), sárga színnel a $\pm 5\%$ -nál nagyobb, de $\pm 10\%$ -nál kisebb értékeket, míg zölddel a $\pm 5\%$ -nál kisebb értékeket. Az ábrán is látszik, hogy a Hatósági Irodán közel 14%-kal alacsonyabb a szakmai tevékenység aránya, mint az Adó- és Pénzügyi Irodán. A Hatósági Irodán 13%-kal magasabb az ügyfélfogadás, mint az Önkormányzati Irodán.

Eltérés						
Önkormányza ti Iroda- Polgármesteri Hivatal	Hatósági Iroda- Polgármesteri Hivatal	Adó és Pénzügyi Iroda- Polgármesteri Hivatal	Önkormányzati Iroda-Hatósági Iroda	Önkormányzati Iroda-Adó és Pénzügyi Iroda	Hatósági Iroda-Adó és Pénzügyi Iroda	
Szakmai tevékenység	1,72%	-6,99%	6,72%	8,71%	-5,00%	-13,71%
Adminisztráció	1,17%	0,17%	-1,17%	1,00%	2,33%	1,33%
Egyeztetés más szakterületekkel	1,42%	0,65%	-1,94%	0,77%	3,37%	2,60%
Ügyfélfogadás	-6,89%	6,25%	-1,56%	-13,14%	-5,33%	7,81%
Várakozás feladatvégzés közben	2,58%	-0,08%	-2,06%	2,66%	4,63%	1,98%

2. számú táblázat – A szervezeti egységek munkaidő kihasználási arányainak eltérései

3.3.2. EGYÜTTMŰKÖDÉS, KOMMUNIKÁCIÓ

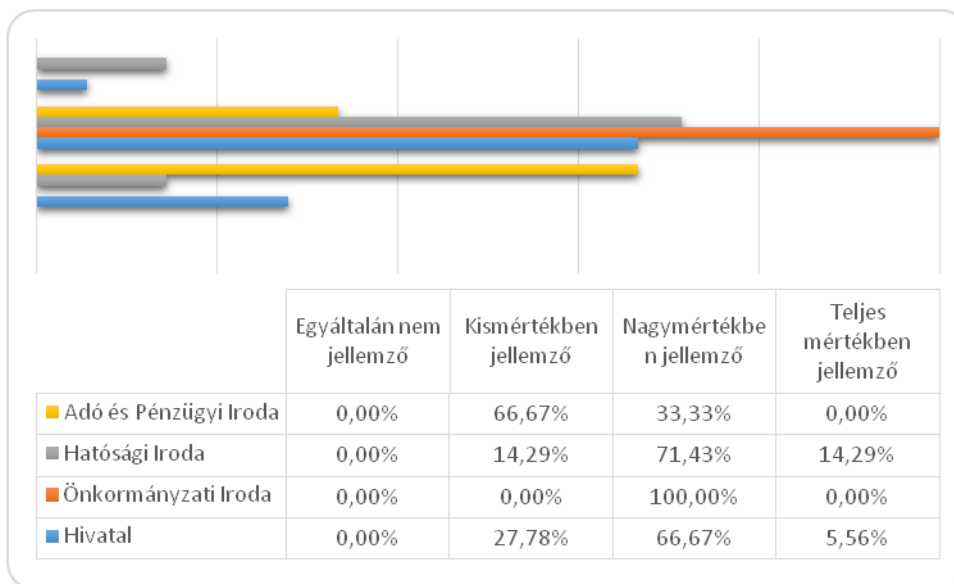
Az előzőkben értékelt munkaidő megosztás esetében **kiemelt fontosságúnak** tekintettük azt, hogy miként alakul az egyes **szervezeti egységek közötti együttműködés**, ezért erre vonatkozóan külön kérdéseket tettünk fel az online kérdőívben (5-7. számú kérdések).

Az 5. számú kérdés a következő volt: **„Minden esetben/időben hozzájutok a munkavégzéshez szükséges információhoz.”** Ez mind az adott szervezeti egységen belüli információáramlás minőségét, mind pedig az egyes szervezeti egységek közötti információ átadás minőségét is jellemzi. A kérdés kiértékelését az 8. számú ábra mutatja be.

Áttanulmányozva az látható, hogy ez az állítás a legkevésbé jellemző az **Adó- és Pénzügyi Irodamunkatársaira**, hiszen a válaszok **66,7%-ban az információ időben való rendelkezésre állása csak kismértékben jellemző**. A legkedvezőbb a helyzet az **Önkormányzati Iroda** esetében, a válaszok **100%-a alapján az szükséges információ nagymértékben jellemző, hogy a rendelkezésükre áll**.

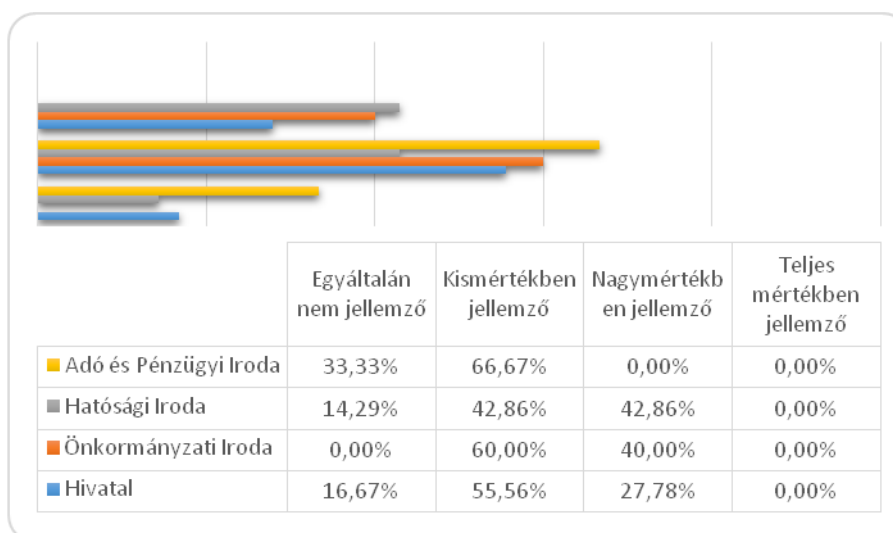
Fontos megemlíteni, hogy a válaszadók csupán 5,6%-a gondolja úgy, hogy teljes mértékben a rendelkezésükre bocsájtják a munkavégzéshez szükséges információkat. Ez a

kérdés azért kiemelt jelentőségű, mivel **a várakozás csökkenthető vele, vagyis a munkaidő kihasználás hatékonyságát befolyásolja.**



8. számú ábra - „Minden esetben/időben hozzájutok a munkavégzéshez szükséges információhoz” kérdésre adott válaszok

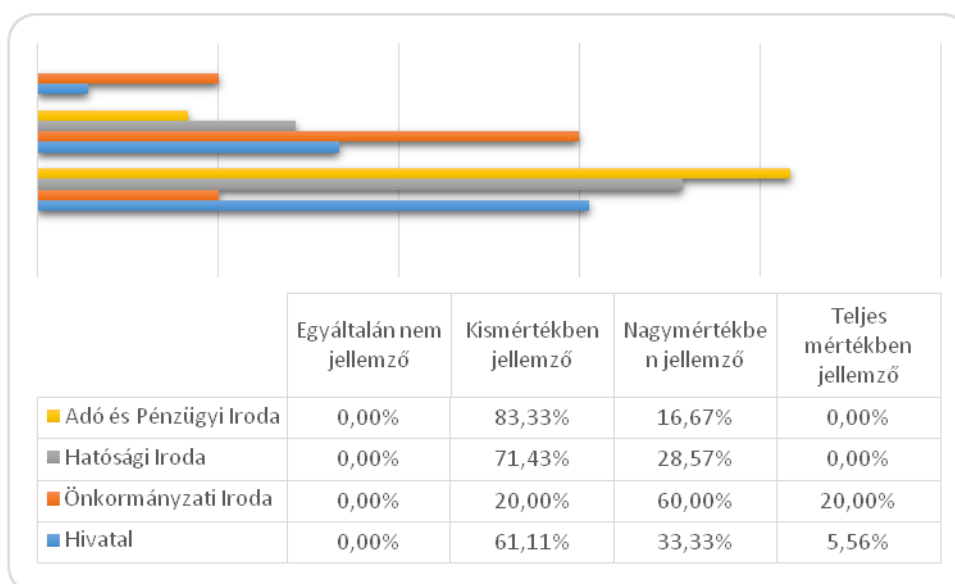
Ugyancsak **befolyásolja az egyéni és a szervezeti hatékonyságot is a feladatok egyértelmű kiosztása, megbeszélése, az elvégzett munkákból nyert tapasztalatok másokkal való megismertetése.** Az online felmérés során erre is rákérdeztünk, az eredményeket a 9. számú ábra mutatja.



9. számú ábra - „Rendszeres megbeszéléseket tartunk, ahol megvitatjuk az elvégzendő feladatok tartalmát, és megosztjuk a szakmai tapasztalatokat” kérdésre adott válaszok

Az ábra adataiból megállapítható, hogy nem volt olyan válaszadó, aki az állítással teljes mértékben egyetértett volna. Az egyes szervezeti egységeket vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy összességében **a legkedvezőbb a helyzet a Hatósági irodán**, ahol 43 %-ban nagymértékben jellemző az értekezletek tartása, azonban meg kell jegyezni, hogy a kismértékben jellemző vagy az egyáltalán nem jellemző válaszok magas aránya arra utal, hogy a **feladatok részletezése nem kellő mélységű, esetleg nem vesz részt minden munkatárs ezeken az értekezleteken**. Az **Adó- és Pénzügyi Iroda esetében** a legrosszabb a helyzet. A válaszadók **33%-ban** úgy vélik, hogy **az értekezletek tartása egyáltalán nem jellemző** az iroda működésére, nincs rendszeres fóruma az információk, tapasztalatok megosztására, célok és feladatok megfogalmazására. Több, mint 72%-ban gondolják úgy, hogy egyáltalán nem vagy csak nagyon ritkán van lehetőség a szakmai feladatok és tapasztalatok formális megosztására. A Hivatal egészére megállapítható, hogy **ezen a helyzeten szükséges változtatni**.

A 7. számú kérdésben a szervezeti egységek között együttműködés minőségét kívántuk vizsgálni (10. számú ábra).



10. számú ábra - „A szervezeti egységek közötti együttműködés eredményes, támogatja a hatékony munkavégzést” kérdésre adott válaszok

Az ábra alapján megállapítható, hogy **a szervezeti egységek közötti együttműködést az Önkormányzati Iroda munkatársai érzik a leghatékonyabbnak** (a nagymértékben jellemző és teljes mértékben jellemző válaszok aránya 80 %), míg **a legkevesbé hatékonyak az Adó- és Pénzügyi Iroda munkatársai értékelik** mintegy 83 %-os aránnyal. Ez utóbbi azért is figyelemfelkeltő, mert ezen iroda munkatársai töltik a legkevesebb időt a más szakterületekkel való egyeztetéssel (5 %). Ez hozzájárulhat ahhoz, hogy együttműködésük kevésbé eredményes és hatékony. Továbbá a Hatósági Irodán dolgozók is 71%-ban úgy érzik, hogy csak kis mértékben jellemző a szervezeti egységek közötti együttműködés.

Ezen osztályok esetében **mindenképpen szükséges javítani az együttműködésen**, annak kereteit, formáit szabályozni kell. Meg kell ugyanakkor jegyezni azt is, hogy valamennyi szervezeti egység külön-külön is viszonylag alacsony arányú együttműködési mértéket fogalmazott meg, ami kedvezőtlenül befolyásolja a munka hatékonyságát.

3.3.3. LETERHELTSÉG, TÚLTERHELTSÉG ELEMZÉSE

A szervezeti kapacitás kihasználás vizsgálatának másik aspektusát a leterheltség, túlterheltség elemzése adja. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a következőkben olvasható megállapítások a kitöltők szubjektív válaszain alapulnak, így a következtetések levonásánál ezt figyelembe kell venni. A leterheltség, túlterheltség vizsgálatához az online kérdőív 8-10. számú kérdései szolgáltatták az alapot. Ezek közül a 8. és 9. kérdés az egyéni leterheltség elemzését tette lehetővé, míg a 10. számú kérdés közvetett módon a szervezeti egység leterheltségét vizsgálta.

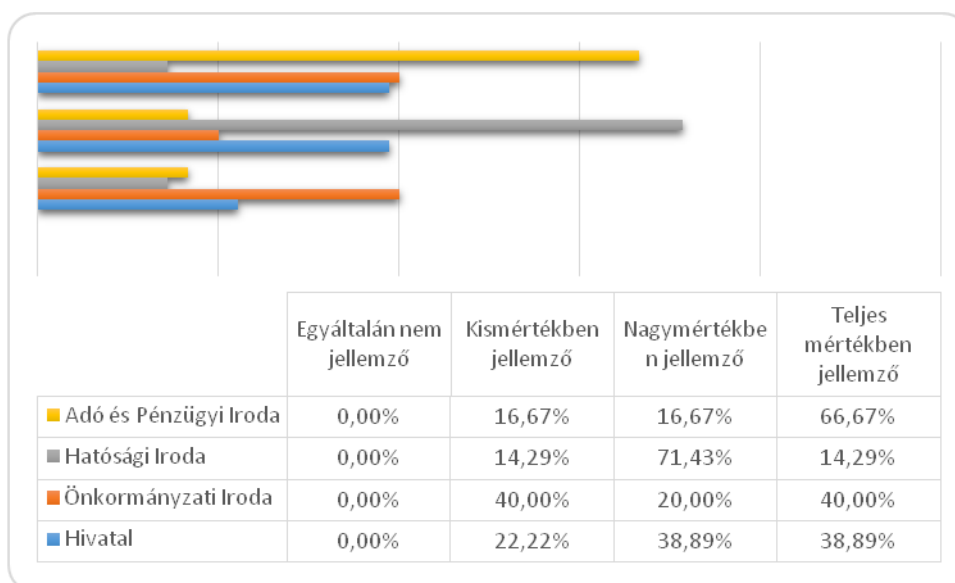
3.3.3.1. EGYÉNI LETERHELTSÉG VIZSGÁLATA

A 8. kérdésben arra kerestük a választ, hogy nagyobb időperiódusokat tekintve van-e olyan időszak, amikor a napi munkavégzéshez kapcsolódóan túlterheltek a munkatársak. A kérdésre adott válasz kiértékelését a következő *11. számú ábra* mutatja be.

Az ábrából megállapítható, hogy **az Adó- és Pénzügyi Iroda esetében jellemző leginkább az időszakos túlterheltség** a szervezeti egységek között. Ez elsősorban a szakmai

tevékenység és az adminisztráció magas arányával magyarázható. Az időszakos túlterheltség ebben az esetben **a tervszerűbb, előrelátóbb működés biztosításával** csökkenthető. **Indokolt áttekinteni az egyes elvégzendő feladatokat**, hogy további munkaszervezési megoldásokat lehessen kidolgozni.

Meg kell ugyanakkor jegyezni azt is, hogy a többféle, szerteágazó, és szakmailag is különböző kompetenciákat igénylő feladatok koordinálása ebben az esetben is nagy időigénnyel fog járni. Nagy **szórást mutat az irodák időszakos leterheltsége**, vannak, akik szerint kismértékben jellemző, míg mások szerint nagyon gyakori a túlmunka. Ez azt jelzi, hogy az irodák bizonyos munkavállalóinak sokkal nagyobb a leterheltsége, nem megfelelő a feladatok szétosztása. A Hivatal egészét nézve, közel 80%-ban vélekednek a kitöltők a teljes mértékben vagy nagymértékben jellemző túlóráról.

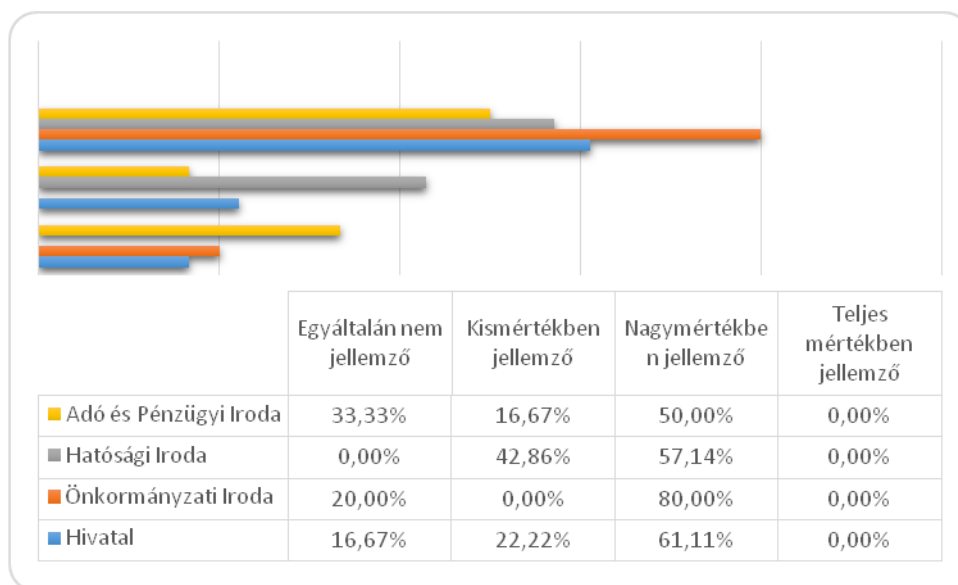


11. számú ábra - „Van olyan időszak a munkavégzés során, amikor túlóráznom kell ahhoz, hogy elvégezzem a napi feladataimat” kérdésre adott válaszok

A következő kérdés a napi munkateher mértékét volt hivatott vizsgálni, hiszen a nagy leterhelés önmagában negatív stresszt, frusztrációt és szellemi fáradtságot okoz, ami mind-mind a munkavégzés hatékonyságát csökkenti. A 9. kérdésre adott válaszok kiértékelését az alábbi (12. számú ábra) mutatja be.

A teljes mértékű leterheltség egyik kitöltőtől sem kapott pontértéket. A **folyamatos munkateher mégis az Önkormányzati Irodán a legnagyobb**, 80%-ban vélik úgy, hogy

nagymértékben jellemző rájuk, 20%-uk szerint viszont egyáltalán nem jellemző. Ez alapján vélelmezhető, hogy **egyes munkakörökben sokkal nagyobb a munkaterhelés, mint a többi munkakör esetében**. Indokolt megvizsgálni a helyettesíthetőség, a specializálódás és projektszintű működésből származó hatékonyságnövelési lehetőségeket. A Hivatal egészét tekintve, közel 40% vélekedik úgy, hogy egyáltalán nem vagy csak kismértékben jellemző a folyamatos munkateher.



12. számú ábra - „A nap végére annyira elfáradok, hogy otthon úgy érzem, már nincs erőm semmihez” kérdésre adott válaszok

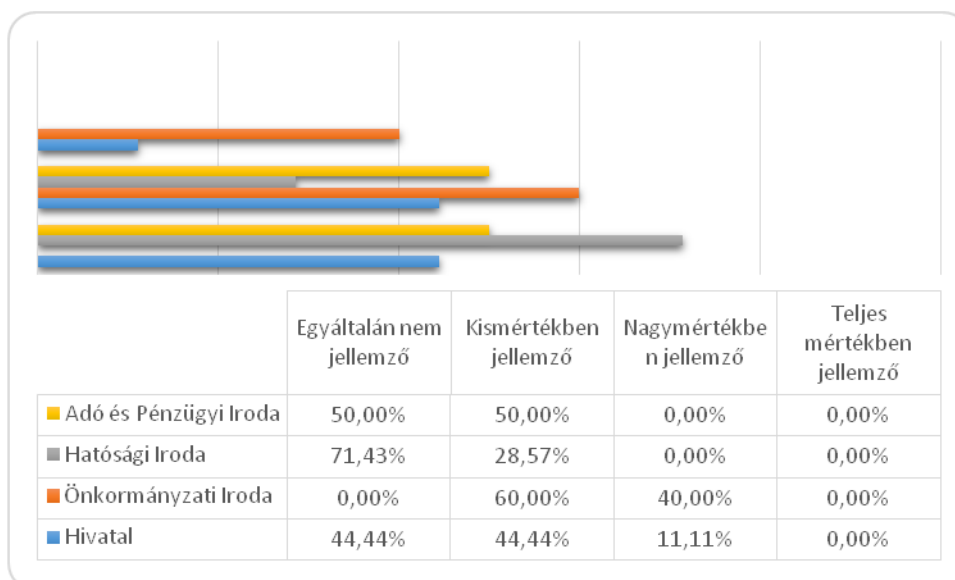
A 8. és 9. kérdésre adott válaszokat együttesen elemezve megállapítható, hogy a munkatársak körében az **Adó- és Pénzügyi Irodán a legjellemzőbb az időszakos leterheltség, de legkevésbé jellemző a napi folyamatos munkateher. Az Önkormányzati Irodán az időszakos és a folyamatos munkateher egyaránt jellemzi a hétköznapiakat. A folyamatos munkateher 80%-uk szerint nagymértékben jellemző, mely a legmagasabb értéket mutatja az irodák között.**

Többen gondolják úgy, hogy az időszakos leterheltség jellemzőbb a működésükre, mint a folyamatos munkateher.

3.3.3.2. SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ LETERHELTSÉG VIZSGÁLATA

A 10. számú kérdés közvetett módon ad választ arra, hogy a munkavállalók minként vélekednek a saját és más szervezeti egységekben a munkateher elosztásáról. A kérdésre adott válaszok kiértékelését a 13. számú ábra mutatja be.

Az ábra alapján megállapítható, hogy az irodák általánosságban úgy vélekednek, hogy az a saját irodájuk a leginkább leterhelt. Az **Adó- és Pénzügyi Iroda** valamint a **Hatósági Iroda** munkatársainak **válaszai alapján ezekre a szervezeti egységre a legjellemzőbb (100%), hogy a munkatársaiknál nincs leterheltebb más szervezeti egység.** Az Önkormányzati esetében a munkatársak mintegy 40%-a válaszolta azt, hogy van az irodájuknál leterheltebb szervezeti egység.



13. számú ábra - „A Polgármesteri Hivatalon belül van olyan szervezeti egység, ahol magasabb a kollégák leterheltsége, mint nálunk” kérdésre adott válaszok

Az előzőeket összefoglalva az egyes szervezeti egységek közötti szubjektív érzet alapján relatívan értékelve **a legleterheltebb a Hatósági Iroda, ezt követi az Adó- és Pénzügyi Iroda majd az Önkormányzati Iroda.** Ennél a kérdésnél azonban mindenképpen fel kell hívni a figyelmet arra, hogy ezek a válaszok szubjektív érzetekre alapozottak.

3.3.4 JAVASLATOK

A Polgármesteri Hivatal szakmai területeinek saját stratégiával mentén kell működnie. Az **emberi erőforrásokkal a humán stratégia foglalkozik**. Természetesen ez illeszkedik a mindenkorai önkormányzat által elfogadott település stratégiákhoz, a Hivatal stratégiájához, éppúgy, ahogy a Hivatal más szakterületeinek részstratégiájához, fejlesztési terveihez. A humán stratégiában kerülnek meghatározásra a humán folyamatokhoz kapcsolódó főbb irányok, tevékenységek, célkitűzések, képzési- és ösztönzési rendszer, fejlesztési javaslatok vagy éppen a kiválasztási szempontok, melyek a szervezeti célok teljesülését szolgálják. A szervezet kapacitás kihasználtság elemzése során megmutatkozó fejlesztési javaslatainkat, mely a humán stratégia részévé válhat, az alábbiakban foglaljuk össze.

A leterheltségre vonatkozó adatok egyértelműen mutatják, hogy szükséges egy **utánpótlási rendszert kiépíteni**. Ennek első lépéseként az irodák vezetőinek kell helyettesít kinevelnie. Más vizsgálatok és személyes interjúk is rávilágítottak, hogy nincs olyan munkavállaló, aki érdemben tudná a vezetők munkáját segíteni, szükség esetén helyettesíteni. A vezetői utánpótlás keretében előre szükséges egy beosztást készíteni, hogy mely napokon mentorálja a jövőbeni helyettesít, amikor is a szakmai és vezetői munkákba enged betekintést a mentorált számára. Ezzel párhuzamosan javasoljuk olyan **vezetői készségfejlesztő tréningen** való részvételt, ahol a vezetői kompetenciákkal, szerepekkel, attitűddel ismerkednének meg a jövőbeni vezetői helyettesek.

Ugyancsak az utánpótlást szolgálja az ún. **„kompetencia-térkép” létrehozása** a Hivatalnál, illetve az egyes munkakörökhöz tartozó kompetenciák meghatározása. Ezzel biztosítható ugyanis az, hogy megfelelő szakmai tudás mellett olyan munkatársak kerüljenek alkalmazásra a későbbiekben, akik a lehető legkisebb zavarral illeszthetők be a szervezet a szervezet működésébe. A kapacitások jobb kihasználtságát segítené elő **különböző munkacsoportok létrehozása**. A projektszerű működés lehetővé tenné a specializálódást. Azokat a működési folyamatokat, melyek több szervezeti egységet és munkavállalót is érintenek, szakterületekre lehet bontani. Ez gyorsítja a folyamatokat, és elősegíti a dolgozók közötti kommunikációt, kapcsolatteremtést. A projektekhez kapcsolódóan **növekedne az**

értekezletek száma, mely lehetővé teszi, hogy a projektagok jobban átlássák azt, hogy a saját munkájuk hogyan kapcsolódik az iroda és a Hivatal működéséhez.

Hivatali szinten általánosnak mondható a dolgozói visszajelzések alapján, hogy az együttműködés és a kommunikáció nem működik megfelelően a szervezeti egységek között. **Javasoljuk a teljes Hivatali állomány részvételét olyan készségfejlesztő tréningen, mely elősegíti az együttműködést, javítja a probléma megoldást és a külső-belső kommunikációt.** A tréning hozzájárul az egyéni eredményességhez, erősödik a csoport kohézió és a szervezetek közötti együttműködés valamint a partnerek felé történő kommunikáció javulásával a Hivatal megítélése is pozitívabbá válik. A tréning tematikája tartalmazza: a hatékony együttműködés alapjait, az egyéni és csoportos probléma megoldást és az ügyfelekkel történő kommunikációt.

Nem találtunk arra vonatkozóan hivatkozást, hogy a Polgármesteri Hivatal működtetne **a köztisztviselői teljesítményértékelő rendszer keretein túlmenő olyan teljesítményértékelési rendszert**, mellyel **az egyes munkatársaknak a hivatali stratégiához való hozzájárulását mérné, elemezné, értékelné**, illetve meghatározná a további fejlődéshez, előlépéshez szükséges ismeretek, kompetenciák körét.

A csoportvezetők és irodavezetők hatékonyságának mérésére, munkájuk értékelésére javasolunk **vezetői 360°-os profil** kitöltését. Az értékelés során összegyűlt tapasztalatok alapján valós fejlesztési terveket lehet készíteni. Ez erősíti a vezetői lojalitást és ösztönzően hat a munkavállalókra.

Szakmai szempontból mindenképpen indokolt, különösen **folyamatok szabályozása**, és **a munkakörök feladat-és hatásköreinek a folyamatokhoz való illesztése, egységesítése**. A folyamatok szabályozása során kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy az ezekhez kapcsolódó adminisztrációs tevékenység miként csökkenthető, szükség szerinti iratminták elkészítésével, illetve számítógépes támogatással.

A Hatósági Iroda kapacitás kihasználtságában szembetűnő az ügyfélfogadás magas aránya a többi szervezeti egységhez képest, miközben nincs önálló ügyfélfogadással foglalkozó munkakör. Javasoljuk megvizsgálni, hogy mekkora kapacitás szabadulna fel a feladatok átcsoportosításával, és **ügyfélszolgálati munkakör kialakításával**. Olyan kollégá(ka)t lehetne alkalmazni, aki a munkaideje nagy részében ügyfelekkel foglalkozna(k)

és ezáltal a többiek nem szakadnának ki folyamatosan a saját munkájukból. Ugyancsak indokolt ennek kapcsán **felülvizsgálni** az ügyintézők **munkakörét**, illetve az általuk ellátott **folyamatok szabályozásával**, egységesítésével a munkakörök kiegészítését elvégezni.

Javasoljuk az értekezletek számának növelését, illetve az ott hozott döntések munkatársak részére történő megosztását, és következetes számonkérését. Indokolt továbbá **áttekinteni az egyes munkakörökben elvégzendő feladatokat**, hogy azok koordinációs és adminisztrációs átszervezésével minként lehet csökkenteni a munkavégzés szempontjából kevésbé hatékony tevékenységeket, illetve gondoskodni kell a szervezet helyettesítés megoldásáról, az ehhez szükséges szakmai és személyi kompetenciák fejlesztéséről.

MELLÉKLETEK

Általános

Q01 Melyik szervezeti egységnél dolgozik?

Feladat, hatáskör

Q02 Tisztában vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel.

Q03 A szervezeti egységemen dolgozó minden kolléga pontosan tudja, mi a feladata.

Q04 Ha nem az én hatáskörömbé tartozó feladattal találkozom, minden esetben tudom, kihez kell fordulnom.

Együttműködés, kommunikáció

Q05 Minden esetben időben hozzájutok a munkavégzéshez szükséges információhoz.

Q06 Rendszeres megbeszéléseket tartunk, ahol megvitatjuk az elvégzendő feladatok tartalmát, és megosztjuk a szakmai tapasztalatokat.

Q07 A szervezeti egységek közötti együttműködés eredményes, támogatja a hatékony munkavégzést.

Leterheltség, túlterheltség

Q08 Van olyan időszak a munkavégzés során, amikor túlóráznom kell ahhoz, hogy elvégezzem a napi feladataimat.

Q09 A nap végére annyira elfáradok, hogy otthon úgy érzem, már nincs erőm semmihez.

Q10 A Polgármesteri Hivatalon belül van olyan szervezeti egység, ahol magasabb a kollégák leterheltsége, mint nálunk.

Munkaidő megoszlás

Q11 Szakmai tevékenység (%)

Q12 Adminisztráció (%)

Q13 Egyeztetés más szakterületekkel (%)

Q14 Ügyfélfogadás (%)

Q15 Várakozás feladatvégzés közben (informatikai rendszer lassúsága/hibája, információ/adat más szakterülettől) (%)

1. számú melléklet – Online kérdőív

Név:

Munkakör:

Szervezeti egység:

Bevezetés: az interjú felhasználási módjának megbeszélése.

1. Mi a felelősségi köre és főbb feladatai?
2. Mire terjed ki a döntési jogköre?
3. Mennyire látja tisztázottnak a felelősségi- és feladatköröket a területén, a szervezet egészében?
4. Mi a szervezeti egysége 3 legfontosabb feladata?
5. Milyennek látja a területe leterheltségét? (folyamatos, időszakos, normál) Vannak-e kiemelten leterhelt egységek, munkakörök?
6. Mi okozza a leterheltséget?
7. Hogyan lehetne a leterheltségen változtatni?
8. Kiknek a támogatása szükséges a változtatáshoz? (belső, külső)
9. Mit tart a legfontosabb vezetői erényének?
10. Mi az, amiben fejlődni szeretne?

2. számú melléklet - humán erőforrás kapacitásgazdálkodás-mérés vezetői interjú kérdések

	Szervezeti egység
	Munkakör
	Kitöltő
	Kiról töltötte ki
	Kulcskompetenciák (személyes kompetenciák)
1	Alkalmazkodás
2	Együttműködés
3	Felelősségtudat
4	Intellektuális képességek
5	Kezdeményezőkézség
6	Kitartás
7	Konfliktuskezelés
8	Megbízhatóság
9	Motiválhatóság
10	Normakövetés
11	Nyitottság
12	Önállóság
13	Önfegyelem
14	Őszinteség
15	Pontosság
16	Precizitás
17	Segítőkézség, segítő magatartás
18	Stressz tűrés
19	Számítógép ismerete és kezelése
20	Szorgalom
21	Tanulási motiváció/tanulékonyság
22	Technológiai kompetenciák
23	Terhelhetőség
24	Tolerancia
25	Türelmesség
26	Etikus magatartás
27	Flexibilitás
28	Igényesség

	Általános munkaköri kompetenciák
1	Alaposság
2	Alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása
3	Elhivatottság, elkötelezettség
4	Fejlődőképesség, önfejlesztés, tanulási képesség
5	Felkészültség
6	Fogalmazókészség
7	Helyzetfelismerés
8	Időgazdálkodás
9	Információkeresés
10	Információkezelés (alkotás, átadás, adatkezelés)
11	Innováció
12	Irányíthatóság
13	Jogszabály értelmezés
14	Kapcsolattartás, - fenntartás és építés
15	Kifejezőkészség (szóban és írásban)
16	Kommunikációs készség
17	Kommunikatív kérdezés
18	Következtetés
19	Kreativitás
20	Lényeglátás
21	Logikus gondolkodás
22	Lojalitás
23	Megoldáskezelés
24	Módszeres munkavégzés
25	Monotónia tűrés
26	Munkafolyamat racionális megszervezése
27	Normakövetés
28	Nyelvhelyesség
29	Prezentációs készség
30	Problémaérzékenység, problémamegoldás-és elemzés
31	Rugalmasság
32	Szabálytudat
33	Szakmai ismeretek alkalmazása
34	Szervezőkészség
35	Teljesítményorientáció/motiváció
36	Ügyfél-orientáltság
37	Visszacsatolási készség

	Vezetői kompetenciák
1	A szervezet menedzselése
2	Csapatvezetés
3	Delegálás
4	Döntésképeség
5	Ellenőrzés/kontroll
6	Eredményközpontúság/sikerorientáció
7	Értékelés
8	Hibakeresés
9	Információfeldolgozási készség
10	Irányítási készség
11	Konszenzuseresés
12	Követelménytámasztás
13	Következetesség
14	Lobby készség
15	Meggyőzőkészség
16	Motiválás
17	Munkatársak fejlesztése
18	Munkatervezési készség
19	Rendszerszemlélet
20	Stratégiai látásmód
21	Strukturált gondolkodás
22	Tárgyalókészség
23	Tervezőkészség
24	Vezetés
25	Vezetői szerep elfogadtatása

3. számú melléklet – kompetencia lista