

Tevékenység:

A munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése

Dokumentum:

Munkakörök újratervezése, működési szabályzat

ÁROP-1.A.5-2013

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

Komló Város Önkormányzata



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Bevezetés.....	3
Alap megállapítások.....	4
Bérezés.....	5
Munkaidő.....	5
Speciális feladatok.....	5
Egységes munkaruha.....	6
Szervezeti rendszer.....	6
A Hivatal a SWOT elemzés tükrében.....	7
A Hivatal erősségei a SWOT alapján.....	8
A Hivatal gyengeségei a SWOT alapján.....	8
A Hivatal lehetőségei a SWOT alapján.....	9
A Hivatal veszélyei a SWOT alapján.....	9
Az egyes dolgozók a SWOT elemzés tükrében.....	9
Az alkalmazottak erősségei a SWOT alapján.....	9
Az alkalmazottak gyengeségei a SWOT alapján.....	10
Az alkalmazottak lehetőségei a SWOT alapján.....	10
Az alkalmazottak veszélyei a SWOT alapján.....	10
Szervezeti működés alapidokumentációi.....	10
Konkrét munkakörök felülvizsgálata.....	11
1. Vizsgált munkakör - Adóügyintéző.....	11
2. Vizsgált munkakör - Szociális ügyintéző.....	13
3. Vizsgált munkakör - Hatósági ügyintéző.....	15
Összegzés.....	16

Bevezetés

Komló Város Önkormányzata a folyamatosan változó gazdasági és jogszabályi környezet és a lakosság változó igényei miatt folyamatosan kényszerül a kialakított szerkezeti működési formáján változtatni.

Az egyre bővülő feladatok, a kibővülő pályázati környezet és a változó gazdasági irányok újfajta, menedzser jellegű szolgáltatást vonnak maguk után, ehhez az Önkormányzatnak is alkalmazkodnia kell.

Komló Városa ezt a folyamatot, tekintettel a bányák bezárására és a város teljes működési struktúrájának átértelmezési kényszerére, már régóta folytatja.

Az átalakuló gazdaság miatt, és a bányaiipari leépítések miatt Komló az alábbi kihívásokkal találta magát szembe:

- új gazdasági környezetet kell teremteni, új vállalkozások létrehozását támogatni, ösztönözni, munkahelyeket teremteni
- elszegényedő társadalmi rétegeket kezelni, nagymértékű munkanélküliséggel szembenézni
- elvándorlás, lakosságszám csökkenés
- az Önkormányzat szélesebb körű feladat ellátása, integráló szerepe
- az Önkormányzat státuszainak csökkentése, kevesebb állománnyal magasabb minőségű munka végzése

Alap megállapítások

A tanácsadás keretében feltárásra került, hogy az Önkormányzat, pontosan a bevezetésben említett lépései miatt a korábbi ÁROP programban tett megállapításokat is komolyan vette és végrehajtotta.

Mindezek eredményeként korszerű munkaszervezet dolgozik az Önkormányzatban, az SZMSZ naprakész és az ez alapján kialakított munkakörök is teljesen lefedik az egyes dolgozók által végzett tevékenységeket.

Jelenleg a hivatal dolgozói állományára nem jellemző a fluktuáció, a korábban kialakított szerkezeti és humán erőforrás változások a jelenben kimutatható eredményeket produkáltak: egységes a munkaszervezet.

A Hivatal létszáma folyamatosan csökkent, de jelenleg is a költségvetési törvényben meghatározottnál magasabb létszámmal működik. A tanácsadás keretén belül a részt vevő felek egyértelmű javaslata volt, hogy a megnövekedett feladatellátás csak a létszám növekedése mellett végezhető eredményesen.

Az általános megállapítása a részt vevőknek az volt, hogy a jelenlegi állomány el tudja munkaidőben végezni a feladatait, kialakult a munkarend, ebből fakadóan nincsenek feszültségek.

Egyes munkakörök tekintetében megállapítható, hogy időszakosan szükség van túlórára, de ez ténylegesen nem jellemző.

Amennyire a törvényi lehetőségek engedik, esetlegesen a közmunkaprogram hivatali feladatellátásba való bevonásával is próbálja a vezetés enyhíteni az állományra eső terheket.

A munkaszervezet státuszai megfelelő szakmai végzettségű és szakmailag elhivatott állománnyal kerültek feltöltésre. A tanácsadás megállapította, hogy az Önkormányzat eredményesen újította meg az állományi kört, a nyugdíjba távozók helyét fiatal, ambiciózus dolgozók váltották, akik többnyire rendelkeznek a modern közigazgatáshoz szükséges szakértelemmel, illetve szívesen képzik magukat.

4



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Bérezés

A jelenlegi rendszerben a bérezés a törvényi rendelkezéseknek megfelelően történik. Ruhapénzt a dolgozók nem kapnak. Cafetéria van.

Saját telefont az ügyintézők nem kapnak, azonban biztosított kedvezményes előfizetés lehetősége saját számmal.

Évente van jutalom. A szervezetben az a rendszer került kialakításra, hogy az egyes irodák, szervezeti egységek vezetői rendelkeznek a jutalomkeret elosztása felett, az ő kompetenciájuk annak megítélése, hogy ki mennyi jutalomban részesül.

A jutalom felosztásakor a vezetőknek indokolni kell döntésüket.

A középvezetőket a jegyző jutalmazza a polgármesterrel történt egyeztetést követően.

Munkaidő

A hivatalban fix rendszerű, kötött munkaidő került kialakításra. Hétfő - csütörtök periódusban a munkaidő 1/2 8 - 16 , pénteken 1/2 8 – 13.30 óra közötti időkeretben került meghatározásra. A dolgozók egységesen fél óra ebédszünettel rendelkeznek naponta.

A vizsgált munkafolyamatok tekintetében és általánosan is megállapítható volt, hogy a munkaidőben a feladatait az állomány jelenleg el tudja látni.

Vezetői szinten is ez az írásos szabályzás, azonban ténylegesen rugalmasan kezelik az időkeretet, a lényeg, hogy működjenek a folyamatok.

Speciális feladatok

A munkaköri leírásokban rögzített, hogy a választások esetén rendkívüli munkaidőben is

5



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

dolgoznia kell a munkavállalónak. Ez esetben azonban tisztelet-, vagy megbízási díj jár.

Egységes munkaruha

Sem egységes munkaruházat, sem dress code nincs rögzítve a jelenlegi működési modellben. A tanácsadás során a felek feltárták, hogy nem is javasolják a bevezetését, álláspontjuk szerint feszélyezné a munkavállalókat az ilyen jellegű megkötés. Ugyan azt a kialakult vita folyamán nem cáfolták, hogy az esetleges stílusazonosság az ügyfélben pozitív hatást válthat ki, azonban nem tartották fontosnak. Az általános hozzáállás e tekintetben a tanácsadás keretében az volt, hogy az állomány tagjai adnak magukra önszántukból, a felvetés szükségszerűtlen.

Szervezeti rendszer

A hivatalon belül 5 iroda került kialakításra:

1. Titkárság
2. Hatósági és adó iroda
3. Szociális iroda
4. Városüzemeltetési és intézmény felügyeleti iroda
5. Pénzügyi, költségvetési és vagyongazdálkodási iroda

Az irodák élén egyfajta középvezetőként az irodavezetők kerültek kinevezésre.

Az irodavezetők heti rendszerességgel vesznek részt vezetői értekezleten, egy alkalommal a jegyző, egy alkalommal pedig a polgármester vezetésével.

Ezen vezetői egyeztetések alkalmával nem készül jegyzőkönyv, sem emlékeztető.

Megállapítás: a tanácsadás keretében rámutattak a felek arra, hogy érdemes lehet a vezetői egyeztetéseket dokumentálni, tekintettel arra, hogy az egyes megállapodás kötések a szervezeten belül folyamatosan rögzítettek és visszakövethetőek legyenek. Mindemellett a felek rögzítették, hogy ezen javaslat megvalósításának hiányában is, mint

6



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

a gyakorlat mutatja, működik a szervezet, jelenleg nincsenek félreértések a megállapodások tartalmában, a vezetői rendszer egységes és azonos víziókat követ, tartják magukat a szóbeli megállapodásokhoz.

A vezetői egyeztetéseket az irodákon eseti jelleggel, szükség esetén további egyeztetések követik.

A felek a tanácsadás keretében rögzítették továbbá, hogy a belső folyamatok jól működnek, jó a kialakult kapcsolattartási rendszer, azonban a külső, szakmai jellegű támogatás sok esetben hiányzik.

Főleg a szociális terület részéről érkezett a tanácsadás keretében az a megállapítás, hogy az új jogszabályok értelmezésében, illetve az egyes eseteik értelmezése, megoldása során nincs olyan külső szakmai fórum, felettes szerv, akitől gyors állásfoglalást kapnának.

A Hivatal a SWOT elemzés tükrében

A tanácsadás keretén belül SWOT elemzés módszerével is megismerkedtek a részt vevő felek. Ez az elemzési módszer különböző szempontok alapján vizsgálja ugyanazt a rendszert, vagy folyamatot. Az egyes, szempontokra kapott válaszok összevetéséből érdekes és előre vivő megállapításokra juthatunk.

A legtöbbet használt a SWOT elemzésekből az úgynevezett 4-es SWOT. Itt a vizsgált intézmény, folyamat stb... erősségei, gyengeségei, lehetőségei és a rá leselkedő veszélyek kerülnek összesítésre.

SWOT tábla minta:

Erősség	Gyengeség	Belső (Ráhatással)
Lehetőség	Veszély	
Pozitív	Negatív	

- forrás internet-

A Hivatal erősségei a SWOT alapján

- Generációváltás történt, a mai kor elvárásaihoz hozzáillesztett dolgozói kör, munkaszervezet alakult ki.
- Ügyfélbarát és egyben ügyfélközpontú gondolkodás jellemzi a Hivatalt.
- A Hivatal épülete felújított, fejlett infrastruktúrájú, jó terepet ad a minőségi munkavégzéshez.
- Szakmailag megfelelően, a törvényes előírásokat betartva működik a Hivatal.

A Hivatal gyengeségei a SWOT alapján

- A részt vevők nem tudtak gyengeséget megfogalmazni. Meglátásuk szerint a Hivatal hibátlanul látja el feladatait, nincs jelenleg gyenge pontja. Megjegyezni kívánom, hogy a tanácsadás keretében vita volt arról, hogy fent állhat e ilyen állapot, azonban a többségi részt vevők ezen a téren nem egyeztek a tanácsadó véleményével, hogy mindig van hiba. A tanácsadó álláspontja, hogy az önmagában hiba, ha egy szervezetre azt mondjuk, hogy hibátlan, nincs gyengesége, mert ez esetben eltűnhet a jobbítás szándéka

8



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

a rendszerből. Adott esetben ez az álláspont merevvé teheti a szervezetrendszert és a jelenleg modern intézmény határfoka hosszú távon csökkenhet.

A Hivatal lehetőségei a SWOT alapján

- Függetlenül a jelenleg jónak mondható infrastruktúra további fejlesztése, a modern világnak való egyre magasabb szintű elektronikus és egyéb rendszerű megfelelés. Lehetőség, mert nem egy elmaradott állapot van jelenleg, így tényleges fejlesztés lehet.
- A belső szervezeti kontroll növelése, belső mérések értékelések kialakítása.

A Hivatal veszélyei a SWOT alapján

- Amennyiben a város lakossága tovább csökken, az jelentősen kihat a Hivatalszervezetre.
- A hivatal dolgozói köre számára a Magyar Állam által vizionált életpálya modell nem befejezett, ez kihat a munkaszervezetre negatívan is adott esetben.

Az egyes dolgozók a SWOT elemzés tükrében

Ezt követően a tanácsadás keretén belül a személyes SWOT is elkészült, a részt vevők saját erősségeiket, gyengeségeiket, lehetőségeiket és veszélypontjaikat vizsgálták.

Az egységes megállapítások az alábbiak voltak:

Az alkalmazottak erősségei a SWOT alapján

- határozottság
- tisztelettudó magatartás
- pontosság
- empátia magas szintje
- rugalmasság

9



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

- csapatszellem
- jogszabálykövető
- helyismeret
- szorgalom
- együttműködési és alkalmazkodó képesség

Az alkalmazottak gyengeségei a SWOT alapján

- önbizalom hiány
- bizonytalanság felettes szervek támogatásának hiányában
- egyes esetekben megerősítésre várás

Az alkalmazottak lehetőségei a SWOT alapján

- továbbképzés, szakmaiság fokozása
- kiégés elleni tréningek
- kapcsolatteremtés szakmai fórumokkal

Az alkalmazottak veszélyei a SWOT alapján

- kiégés
- hatáskör elvonás, átszervezés
- túlterheltté válás és ezért szakmaiatlanabb, összecsapottabb munkavégzés

Szervezeti működés alapküldetési

A tanácsadás keretében az alábbi megállapításokat tették a Felek: mind az SZMSZ, mind a munkaköri leírások naprakészek, az átalakult közigazgatási szervezetet tükrözik.

Lényegében a szervezet végrehajtotta az ÁROP program korábbi szakaszaiban tett megállapítások alapján készült javaslatokat.

A munkakörök felülvizsgáltak, jól körülírtak, részletesen szabályozottak.

A munkaköri leírás sztenderd, mindenkinek ugyanazon formátum szerint áll rendelkezésre.

Konkrét munkakörök felülvizsgálata

A tanácsadás ezen részében 3 kiválasztott munkakör tekintetében történt célzott vizsgálat.

Már a tanácsadás kezdeti szakaszában megállapítást nyert, hogy mindhárom munkakör a közelmúltban felülvizsgált, a korábbi megállapítások szerint megalkotott részletes munkaköri leírással rendelkezik.

A vizsgálat során egyértelműen megállapítást nyert, hogy mindhárom munkakör esetében az alkalmazottak által végzett tevékenység teljesen egyezik a munkaköri leírással.

Mindemellett a tanácsadás keretében mindhárom esetben rámutathatunk arra, hogy mely irányban fejleszthető maga a munkakör, ez az alábbiak szerint került összefoglalásra:

1. Vizsgált munkakör - Adóügyintéző

Esetében feltárásra kerültek az alábbi előzmények:

Régi, rutinos alkalmazott tölti be a vizsgált munkakört, 1999 óta. A három nagy adónem, az építményadó, a magánszemélyek kommunális adója és a gépjárműadó egy iroda szervezeti rendszerébe tartozik. Az alkalmazottaknál a kezdetektől fogva cél, hogy mindenki képben legyen az összes adónemben, egymást helyettesíteni tudják.

Ennek eredményeként a nyugdíj miatti státuszcsökkentést a szervezeten belül úgy oldották meg, hogy a megmaradt ügyintézők az adóvégrehajtásokat abc beosztásban

elosztották egymás közt. Az egymás feladatkörének ismertsége itt igazolta létjogosultságát.

Az iparűzési adó tekintetében ellenőrzési feladatokat is ellát munkaköre szerint, ebben segíti személyes kompetenciája: közgazdász-mérleglépes könyvelő képesítése van a jelenlegi alkalmazottnak, így megállapítható, hogy itt is igazolt az, hogy a magas fokú képzettség a munkakör betöltésének alapfeltétele egyes esetekben.

A jelenlegi munkakör nem leterhelt, de volt olyan időszak, amikor az volt: amikor a kistérségi végrehajtást is átvállalta a Hivatal költségtérítés ellenében.

A munkakör bizonyos programok, szoftverek magas fokú ismertségét követeli meg. A munkakör keretében szükséges a központi nyilvántartás kezelésének képessége és ismerete.

Megállapítások:

A jelenleg kialakított munkakör jó minőségű teljesítésének alapfeltétele, hogy képzett és nagy teherbírási alkalmazott töltse be azt.

A munkakör összekapcsolható a pénzügyi területtel, ez esetben azonban szervezeti átalakításokra lenne szükség, amely a jelenleg jó működési struktúra miatt nem indokolt.

A munkakör nem összekapcsolható a könyvelési területtel, de a jelenlegi alkalmazott személyes kvalitásai miatt alkalmas a könyvelői szakterület felé való továbblépésre. Képzettsége és elhivatottsága alkalmassá teszi erre a feladatra.

A jelenlegi munkakörben az azt betöltő alkalmazott nagyon jól érzi magát, minőségi munkát tud végezni, a határidőket tartja, a kollégákkal, egyéb szervezeti egységekkel nagyon jó a viszonya. Egységes munkaszervezet tagjának érzi magát.

Az alkalmazott vezetői ambíciókkal rendelkezik, azonban meglátása szerint jelenleg egységes és megújult vezetői állomány van, akikkel nagyon jól tud együtt dolgozni, így álláspontja szerint ezen irányba való fejlesztése nem indokolt.

2. Vizsgált munkakör - Szociális ügyintéző

Esetében feltáráásra kerültek az alábbi előzmények:

1997. óta tölt be az Önkormányzatnál különböző munkaköröket, a családsegítő szolgálatról, már tapasztalattal érkezett és először ügykezelői státuszt töltött be.

Megfordult az okmányirodán, mint népelességnyilvántartási ügyintéző, majd gyámhatósági ügyintéző, azonban a járási reformokat követően szociális hatósági ügyintéző lett a szociális irodán.

Nem kívánta elhagyni a hivatalt, szeret a hivatal tagjaként dolgozni, a kialakult munkamorált és a vezetői elvárásokat elfogadja, jónak tartja.

Elsősorban ügyfélközpontú ügyintézés jellemzi munkakörét, amely sok adminisztrációs kötelezettséggel, illetve elektronikus felületeken történő rögzítési kötelezettséggel jár.

Az ehhez szükséges programokat az ügyintéző jól ismeri, napi szinten kezeli.

Munkájának egyik mércéje, hogy az általa meghozott határozatokat az ügyfelek mennyire fogadják el. Megállapítható, hogy a tavalyi év viszonylatában a meghozott határozatok esetében mindösszesen egyetlen alkalommal került sor fellebbezésre.

Éves szinten ezer feletti ügyszámban hoz döntést.

Munkaköri leírásában rögzített feladata szerint az iroda által megállapított támogatásokról havonta listát készít a Pénzügyi Iroda részére, amely az ellátásokat ez alapján folyósítja. Mindezek miatt fontos, hogy a munkakörében végzett munka során folyamatosan kommunikáljon más szakterületekkel is.

Külső intézményekkel is kapcsolatot tart, különösen az oktatási intézményekkel az érintett gyermekek kapcsán, a rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény megítélése során.

Ilyen külső intézmény még a munkaügyi központ, akivel folyamatos rendszerszintű

kapcsolattartás van, közös rendszeren belül látják a döntéseket, stb...

A munkakör során kapcsolatot kell tartani a Magyar Élelmiszer Bankkal és nagyobb, több munkakört érintő munka a szociális célú tűzifa juttatás odaítélése is.

A munkakört tehát áthatja a kapcsolatteremtő készség iránti igény, szükség van a jó kommunikációs képességekre.

Munkaköre a közvetlen vezetőjével való szoros együttműködést kíván, közösen járnak el a testületi anyagok, előterjesztések készítése során, az esetleges rendeletmódosítások, jogszabály alkotások véleményezésében, előkészítésében.

A munkakörében hivatalosan is a közvetlen vezető helyetteseként jár el.

Megállapítások:

A vezetői feladatokra rálát, az esetleges helyettesítést e téren meg tudja oldani, azonban a két munkakör hosszú távon együtt nem végezhető.

A rendelkezésére álló időkeretbe belefér, nincs elmaradott ügye.

Szakmailag és emberi készségek alapján is alkalmasnak tartja magát a munkakör betöltésére, szereti a munkáját, jól érzi magát a hivatalszervezetben.

Fejlesztési javaslatai:

- a belső munkafolyamatok célszerűbb és hatékonyabb leosztása az ügykezelőkre,
- a munkatársak és saját magának fejlesztése, nyelvi és egyéb készségek fejlesztése.

3. Vizsgált munkakör - Hatósági ügyintéző

Esetében feltáráásra kerültek az alábbi előzmények:

Az alany a Hivatal megújulási programja keretében, a fiatalítás és a pályakezdők támogatása jegyében került 2010-ben az Önkormányzathoz.

Startkártyás pályakezdő, aki jogász végzettségű egyetemi diplomával rendelkezik.

Alapfeladata eredetileg: környezetvédelmi, fogyasztóvédelmi, közbiztonsági, ipari-kereskedelmi és birtokvédelmi ügyek intézése.

Emellett egy ideig vitte a személyzeti ügyeket, azonban túlterheltsége és a szerkezeti átalakítások miatt ez leválasztásra került róla, azonban a jelenlegi személyzeti ügyintézőt bármikor képes helyettesíteni.

A jelenlegi szerkezeti és törvényi változások miatt feladatai kibővültek a földhivatali ügyek során a kifüggesztések intézésével.

A folyamatos feladat bővülést munkaköri leírása az ő esetében egyedül nem követi, még a személyzeti ügyintézőt is magába foglalja.

Szakképzettsége messzemenően alkalmassá teszi a feladatok végzésére.

Pozitívumként éli meg, hogy feladatai változatosak és sok jogterületet érintenek.

Az ügyintézés során a szembesülést az emberi sorsokkal pszichésen megterhelőnek érzi, e téren képzí magát.

Megállapítások:

A munkaköri leírását, a jelenlegi sztenderd rendszerben naprakész állapotúvá kell tenni. Az elmaradt feladatai kivétele mellett az új feladatok rögzítése szükséges.

Munkaidejében el tudja látni a feladatait, a vezetőkkel és a munkakörnyezetével nagyon jónak érzi kapcsolatát, a szervezet vízióival azonosul.

A vizsgált munkakör során feltárásra került, hogy a jelenleg azt betöltő személy nagy teherbírású, alapján véve két személynek való munkakört lát el egy személyben.

Hosszú távú fejlesztése a munkakört betöltő személynek a jogi szakvizsga megszerzésével képzelhető el.

Összegzés

Komló esetében az alábbi megállapításokat tehetjük: az Önkormányzat folyamatosan követi a szerkezeti, szervezeti és jogszabályi környezet változásait és az ezek során szükségessé váló szervezeti-szerkezeti reformokat végrehajtja.

Külön érdem, hogy a piaci változásokat is követik, azok kihatásait is vizsgálják és kezelik.

A hivatal korszerű dokumentációval rendelkezik, a szükséges munkaköri reformok jól dokumentáltak, a szervezeti működési szabályzat és a munkaköri leírások korszerűek.

A Hivatal személyi állománya jól szervezett, folyamatosan megújuló, képzett és rendkívül egységes.

A vezetők egymás felé kialakított viszonyai mind az emberi tényezők, mind a szervezeti együttműködés terén egységesek, működnek.

Az alkalmazottak a vezetőket elfogadják, a hivatalszervezet tényleg egységes és működőképes.

Megállapítás: a jövőre nézve is folytatni kell a szerkezeti monitoringot a folyamatos változáskövetések érdekében. Törekedni kell a jelenleg kialakult szerkezeti egyensúly megőrzésére, a szervezet tagjaiban fenn kell tartani a víziók és missziók iránti elhivatottságot.

Folyamatosan fejleszteni kell a jelenlegi állomány készségeit.

javaslat: a képzések tekintetében a szociális iroda részéről felmerült igény: konfliktuskezelés, konszenzusképesség növelése, kommunikációs tréningek. Nyilvánvalóan indokolt ez az ügyféllel való kapcsolattartás kiemelt szerepe miatt.

javaslat: a szakmai jellegű képzésekkel pótolni lehet a tanácsadás keretében feltárt szakmai fórumok hiányát, illetve a képzés során ki lehet esetlegesen építeni olyan kapcsolatokat, amelyek támogatják az esetleges jogszabály értelmezés és jogalkalmazás körében felmerülő problémák megoldását.