

Tevékenység:

**„Polgármesteri Hivatal, intézmények, jelentősebb foglalkoztatók
humán erőforrás kapacitásvizsgálatának felülvizsgálata”**

Dokumentum:

„Vezetői konzultáció (WS)”

ÁROP-1.A.5-2013

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

Orosháza Város Önkormányzata



Tartalom

Bevezetés	5
Orosháza helyzetének rövid összefoglalása, gazdasági és társadalmi szempontok figyelembe vétele	6
Orosháza Város Önkormányzatának bemutatása	7
Az Államreform Operatív Program pályázat során megfogalmazott önkormányzati célok	10
A pályázatban meghatározott célcsoportok	12
A Magyary Zoltán programhoz való illeszkedés.....	14
Alkalmazott módszertanok.....	15
Szervezeti változás az alap- és középfokú oktatási intézményeknél	17
A közép- és alapfokú oktatási intézmények működtetésével kapcsolatos feladatok	20
A feladatellátás személyzeti vonatkozásai.....	21
A technikai személyzet szükségességének vizsgálata és annak vizsgálati szempontok.....	25
A munkaköri leírások felülvizsgálata	26
A Polgármesteri Hivatalon belüli szervezet felülvizsgálata	26
Javaslatok	30
1. Javaslat.....	31
2. Javaslat.....	32
A tudásmegosztás	35

A csoportmunka értékelése, lezárás.....	35
---	----

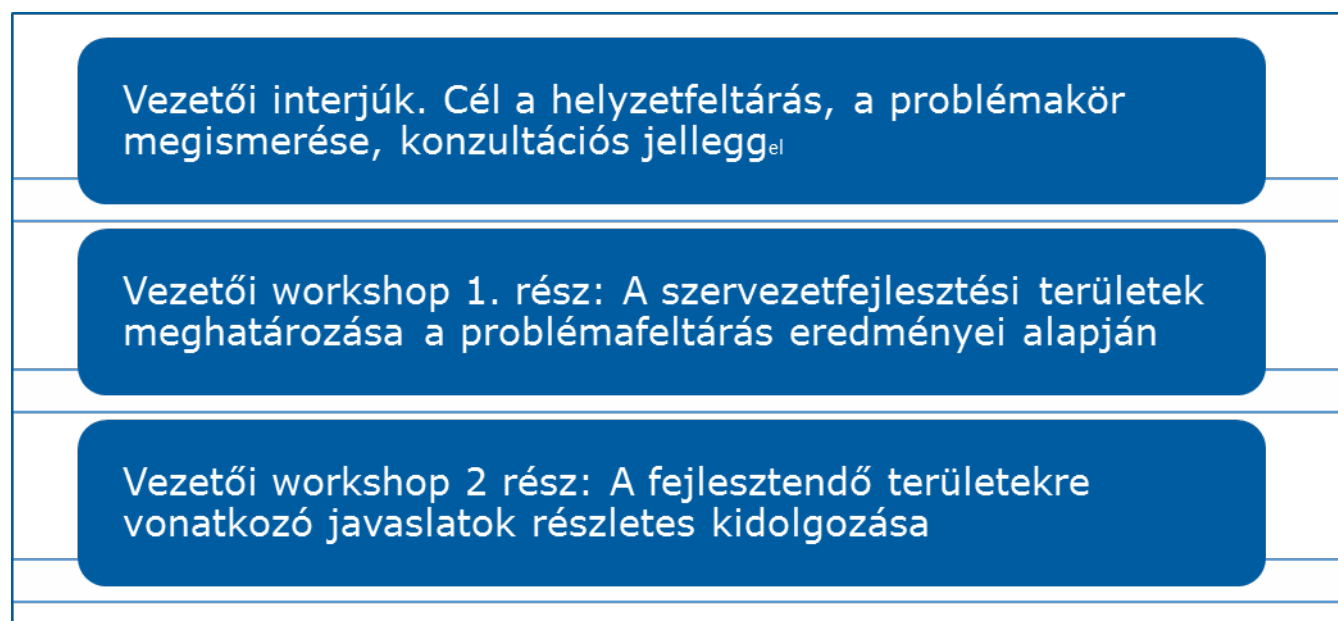
Ábrajegyzék

1. ábra: A tanácsadási folyamat egyes lépései	5
2. ábra: Orosháza Város alap- és középfokú oktatási intézményeit érintő szervezeti átalakítás	12
3. ábra: A projekt célcsoportjai	14
4. ábra: Az alap- és középfokú oktatási intézmények sematikus szervezeti ábrája 2014. 09.01-ig.....	18
5. ábra: Orosháza alap- és középfokú oktatási intézményeinek új szervezeti diagramja 2014. 09. 01-től.....	19
6. ábra: A feladatellátást érintő elvárások	20
7. ábra: A feladatellátást koordináló osztály és annak támogatottsága a Polgármesteri Hivatalon belül.....	21
8. ábra: Az iskolai technikai személyzet példamutatása.....	25
9. ábra: A csoportvezető munkaidő részarányai a munkaköréhez tartozó fő feladatok tekintetében	28
10. ábra: A javaslattól az eredményig	30

Bevezetés

Jelen tanácsadói dokumentum célja, hogy beszámoljon Orosháza Város Önkormányzatának Államreform Operatív Program során megtartott tanácsadási folyamat tartalmi eredményeiről. Ezen kívül összefoglalja a tanácsadó által alkalmazott módszertant és áttekintést ad a szervezetfejlesztési folyamatról, annak egyes lépéseiről.

A mellékelt ábrán a szervezetfejlesztési folyamat tartalmi elemeinek egymásra épülését szemléltetjük.



1. ábra: A tanácsadási folyamat egyes lépései

Orosháza helyzetének rövid összefoglalása, gazdasági és társadalmi szempontok figyelembe vétele

Orosháza Békés megye második legnagyobb és egyben legiparosodottabb városa, 1946 óta viseli a városi rangot, az Orosházi Kistérség központja. Ma 30 000 ember él Orosházán, ám kistérségi központként mintegy 67 000 ember érdekeit képviseli.

Gazdaságát a kettősség jellemzi: természeti adottságai révén erőteljes a mezőgazdaság szerepe, de a város mégis az iparáról ismert. A huszonegyedik század elején Orosháza Békés megye legiparosodottabb városa, a hazai üvegyártás, az autóalkatrész gyártás, valamint a világhírű libamáj fellegvára. Orosháza a rendszerváltással együtt járó gazdasági átalakulások után is megőrizte meghatározó szerepét Békés megyében.

A térség földrajzi, természeti adottságainak köszönhetően az agrárium jelentősége továbbra is kiemelkedő Orosháza mindennapi életében.

A város fejlődésére pozitív hatást gyakorol a település többirányú közúti és vasúti megközelíthetősége, kedvező földrajzi elhelyezkedése, a román- és a jugoszláv határok közelsége.

A város központjától három kilométerre található Gyopárosfürdő kiváló földrajzi, és természeti adottságainak köszönhetően a gyógy-turizmus egyik közkedvelt célpontja Magyarországon.

Orosháza a régió egyik legjelentősebb oktatási központja is, hiszen széles képzési kínálatot nyújt a tanulni vágyóknak a bölcsődétől immáron a diplomáig.



Orosháza Város Önkormányzatának bemutatása

Orosháza Város Önkormányzata 15 fős képviselőtestületből áll, melyet Zalai Mihály polgármesteri jogkörben eljáró alpolgármester irányít. A városban német és roma nemzetiségi önkormányzat is működik.

A képviselőtestület munkáját szakmai bizottságok is támogatják, ezek a következők:

- Ügyrendi- és szavazatszámoló bizottság
- társadalmi kapcsolatok bizottsága
- pénzügyi bizottság

A Polgármesteri Hivatal a 2014. szeptember 1. napjától hatályos új Szervezeti és Működési Szabályzata szerint dolgozik, melyet a hatályos jogszabályoknak megfelelően rendszeresen felülvizsgálunk, módosítanak, illetve a legfrissebb és érvényes változatot közzé is tesszük.

Az alábbi két táblázat a Polgármesteri Hivatal dolgozóinak számát, illetve fő szervezeti egységeit mutatja be. A Polgármesteri Hivatalban dolgozó köztisztviselők mellett a törzskart a fizikai és adminisztratív dolgozók alkotják. Az Önkormányzatot jelenleg – a választásokig – polgármesteri jogkörben eljáró alpolgármester irányítja a volt polgármester más tisztségbe történő kinevezése miatt.

A jelenleg kialakított szervezeti rendszer megfelel a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény rendelkezéseinek.



	Szervezeti egység megnevezése	Létszáma
a.)	Közigazdasági Iroda	37 fő
	Költségvetési Csoport	
	Pénzügyi, Számviteli Csoport	
	Adócsoporth	
	Gondnokság	
b.)	Igazgatási Iroda	27 fő
	Általános Igazgatási Csoport	
	Népjóléti, Szociális Csoport	
	Építéshatóság	
	Iktatóiroda	
	Közterület-felügyelet	
c.)	Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda	13 fő
	Városfejlesztési Csoport	
	Városüzemeltetési Csoport	

A szervezeti egységek megnevezése és a köztisztviselők létszáma

A Polgármesteri Hivatal legfontosabb és egyben a legnagyobb létszámmal működő szervezeti egysége a Közigazdasági Iroda. Külön Költségvetési Csoport felel a tervezés és a költségvetési egyensúly megtartásáért.

Az Igazgatási Iroda hatósági feladatokat lát el, többek között az építési hatósági feladatokat, a közterület-felügyeletet, de ezen az irodán belül működik a Népjóléti, Szociális csoport. Az Iktatóiroda is ide tartozik szervezetileg.

A következő legnagyobb, 13 főt foglalkoztató iroda a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda, mely a tevékenység irányából adódóan két csoportra oszlik.



A három nagy Irodán kívül közvetlenül a jegyző irányítása alatt állnak olyan fontos, ám kis létszámmal működő szakterületek, mint az informatika, a humánerőforrás-gazdálkodás vagy a belső ellenőrzés.

ab)	Közvetlen jegyzői irányítás vagy felügyelet alatt áll	
	Aljegyző	1 fő
	Belső ellenőrzés	2 fő
	Humánerőforrás-gazdálkodás	2 fő
	Rendszergazda, informatikus	4 fő (1 álláshely jelenleg betöltetlen)
	Kistérségi tanácsadó	1 fő
	Ifjúsági referens	1 fő
	Közzszolgálati ügykezelő	1 fő
ac)	Jegyzői és polgármesteri közös irányítás alatt áll	
	Főépítész megbízásos jogviszonyban	1 fő
ad)	Polgármester irányítása alatt áll	
	Önkormányzati segédfelügyelő	1 fő
	Sajtóreferens	1 fő
	Közbiztonsági referens	1 fő
	Önkormányzati tanácsadó	1 fő

3.2.) Törzskar II.

	Közvetlen aljegyzői irányítás vagy felügyelet alatt áll	Létszám
ba)	Jogi Csoport	5 fő
bb)	Oktatási és Kulturális Csoport	2 fő
	Fizikai alkalmazottak	41 fő
bc)	Titkárság (jegyzőkönyvvezetők, titkárnők)	6 fő (1 álláshely jelenleg betöltetlen)

A szervezeti egységek megnevezései és a köztisztviselők illetve alkalmazottak létszáma

Az Államreform Operatív Program pályázat során megfogalmazott önkormányzati célok

A pályázati szakmai tanulmányban Orosháza városa így fogalmaz:

„A települési önkormányzatok a jövőben a valós helyi feladatszerkezési döntéseket igénylő közszolgáltatásokat biztosítják a lakosság számára, a megyei önkormányzatok a területfejlesztés kulcsszereplői lesznek, a jövőben az államigazgatási feladat-és hatáskörök döntő többségét az államigazgatási szervek látják el, és biztosítva az igazgatási feladatok országon belül egyenlő színvonalon történő ellátását.” ... majd később a pályázat így folytatódik:

„A pályázat fő célja, hogy Orosháza Város Önkormányzata az Magyar Önkormányzati Törvény és a Járási Tv következtében megváltozott feladatkörhöz szükséges változásokat megtervezze, megvalósítsa, és az eredményeket visszacsatolja.”

Különös tekintettel a következő szakterületre kíván fókuszálni: „A Polgármesteri Hivatal feladatkörének és személyi állományának vizsgálata, a túlterheltség csökkentése.” E témához csatlakozik a pályázat kötelezően vállalt fejlesztési pontja, mely a humánerőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálatát és átszervezését érinti.

A pályázati dokumentáció benyújtásakor – alapos mérlegelést és helyzetelemzést követően Orosháza Város Önkormányzata a következő pontokra kívánt fókuszálni:

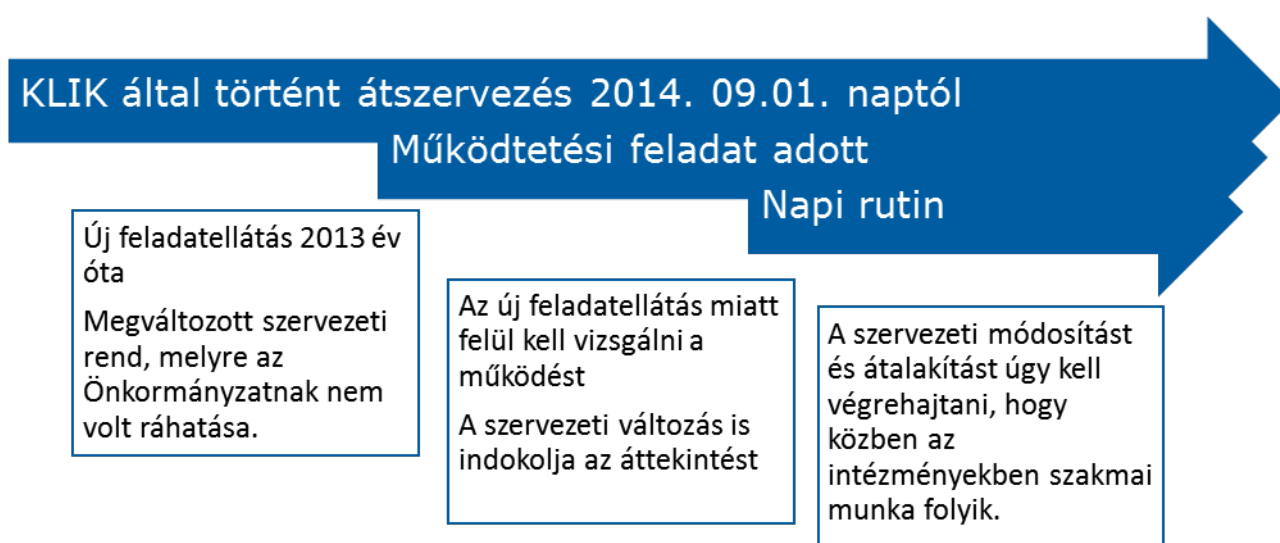
- Orosházi Polgármesteri Hivatal Igazgatási Iroda Népjóléti, Szociális Csoport túlterheltsége
- Feladatellátás méretezése: a tartós bentlakást és gondozást nyújtó intézményi ellátás (idősek otthona) felülvizsgálata – mint nem kötelező feladat
- Bölcsődei férőhelybővítés

Az akkori igen tudatos tervezés azt jelezte, hogy a fent megjelölt szociális vonatkozású fejlesztési területek igen fontosak Orosháza lakossága számára. Mivel a probléma valós és viszonylag gyors megoldást váró volt, a város Önkormányzata minden erőfeszítést megtett annak érdekében, hogy ezeket a problémákat megoldja. A pályázathoz kapcsolódó jelen tanácsadási és szervezetfejlesztési folyamat során megállapításra került, hogy a fenti területeken jelenleg nincs beavatkozási igény, mert mind a munkatársak tehermentesítése, mind a férőhely- illetve szolgáltatásbővítés megtörtént.

Ezt a szempontot figyelembe véve jelen tanácsadási folyamatban olyan témán kívántunk dolgozni, mely jelenleg valós problémát jelent Orosházán. Mindez a pályázat szellemével azonos, így annak célkitűzéseire is igazodik.

A témaválasztás a KLIK által 2013. január 1-i dátummal átadott új működtetési feladatot érinti. Mivel a korábbiakban az oktatási intézmény önállóan gazdálkodó költségvetési intézmény volt, az oktatási intézmények működtetésének átvételével merőben új feladat került Orosháza Város Önkormányzatához, illetve a Polgármesteri Hivatalhoz. Az elmúlt másfél év működési tapasztalatait kívánja felülvizsgálni Orosháza Város Önkormányzata jelen pályázat keretében. Ehhez

adódik továbbá a 2014. szeptember 1-től történt szervezeti átalakítás, mely csak hangsúlyosabbá teszi a felülvizsgálat igényét.



2. ábra: Orosháza Város alap- és középfokú oktatási intézményeit érintő szervezeti átalakítás

A pályázatban meghatározott célcsoportok

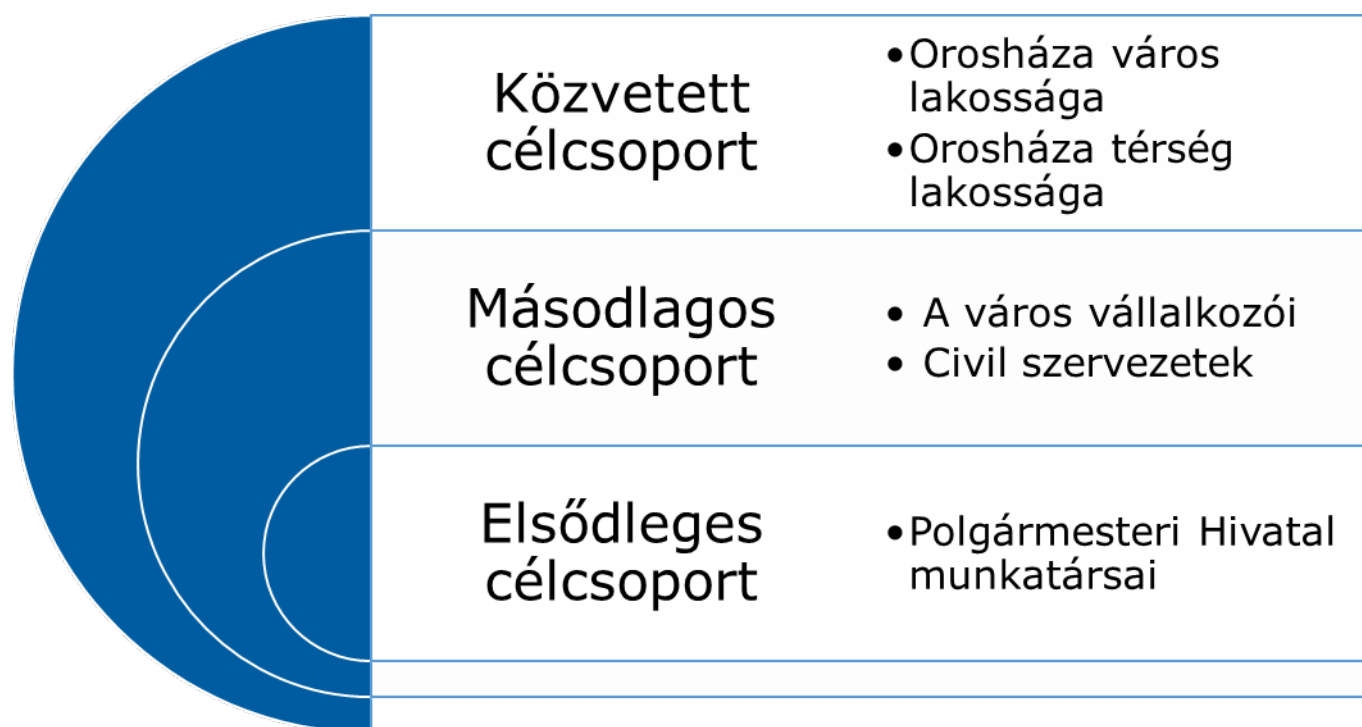
A pályázat célcsoportját illetően így fogalmaz Orosháza Város Önkormányzata:

„A projekt megvalósításának **közvetlen, elsődleges célcsoportját az Orosháza Város Önkormányzata operatív egységei, a polgármesteri hivatal szervezetének vezetői, munkavállalói jelentik.** A közvetlen célcsoport mellett projektünkben megjelennek közvetett célcsoportként a lehetséges vállalati partnerek illetve a civil szereplők. Az érintettek köréhez a szélesebb környezet, a közvélemény, az önkormányzat feladat-ellátási körébe tartozó állampolgárok tartoznak.”

A pályázat és a szervezetfejlesztési tanácsadási folyamat igen értékes elemének tekintem, hogy Orosháza Város Önkormányzata a másodlagos célcsoportként a

helyi vállalkozókat és civil szervezeteket nevezi meg, hiszen a velük ápoltság jó kapcsolat a fenntartható gazdasági fejlődés előfeltétele.

Ezt szemlélteti a következő ábra:



3. ábra: A projekt célcsoportjai

A Magyary Zoltán programhoz való illeszkedés

A Magyary Program a közigazgatás megújítását tűzi ki célul annak szem előtt tartásával, hogy az önkormányzat működését hatékonyabb, a közjó érdekeit szem előtt tartó érték-szemlélet hassa át.

A tanácsadási folyamatban meghatározott fejlesztési területek Orosháza Város Önkormányzatában a Magyary Programban is megfogalmazott célokat, elsősorban a működési és munkaszervezési hatékonyságot érintik. E szempontból Orosháza Város vezetése és a jelen ÁROP tanácsadási és szervezetfejlesztési folyamatban

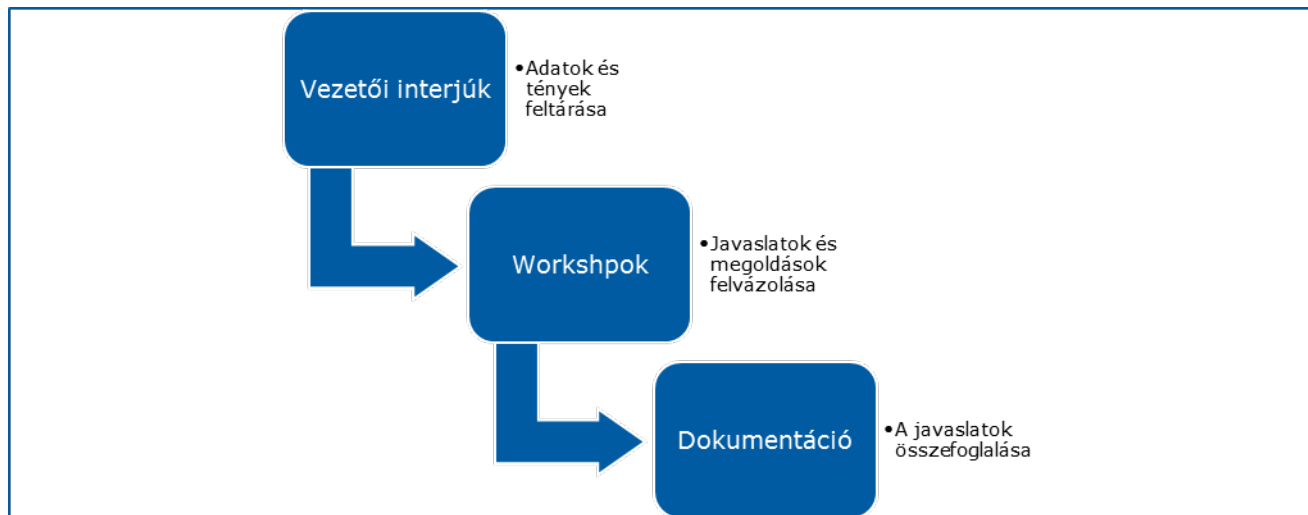
részt vevő kollégák elkötelezettsége és egyetértése biztos alapot szolgáltat a minőségi és hatékony közös munkához.

Az alap- és középfokú oktatási intézmények működtetésével kapcsolatos munkaköri leírások elemzése és felülvizsgálata kifejezetten a munkaszervezés és a hatékony munkavégzés kérdéskörébe tartozik, s ezzel megfelel a Magary Zoltán program céljainak.

Alkalmazott módszertanok

A szervezetfejlesztési tanácsadási folyamat alapjául a vezetői interjúk szolgáltak, melyek során feltárássra kerültek azok a szervezeti változások által indikált okok, melyek a fejlesztést indokoltá tették.

Az interjúkat adatfeltárás, adatelemzés és dokumentumelemzés követte. A tanácsadó javaslatára két workshop került megszervezésre, melyek azonos résztvevői körrel kerültek megrendezésre. A tanácsadó a workshop munkáját facilitálta és moderálta, és kifejezetten arra a coaching alapú módszertanra épített, mely a résztvevők saját szellemi erőforrásainak aktivizálásán alapul.



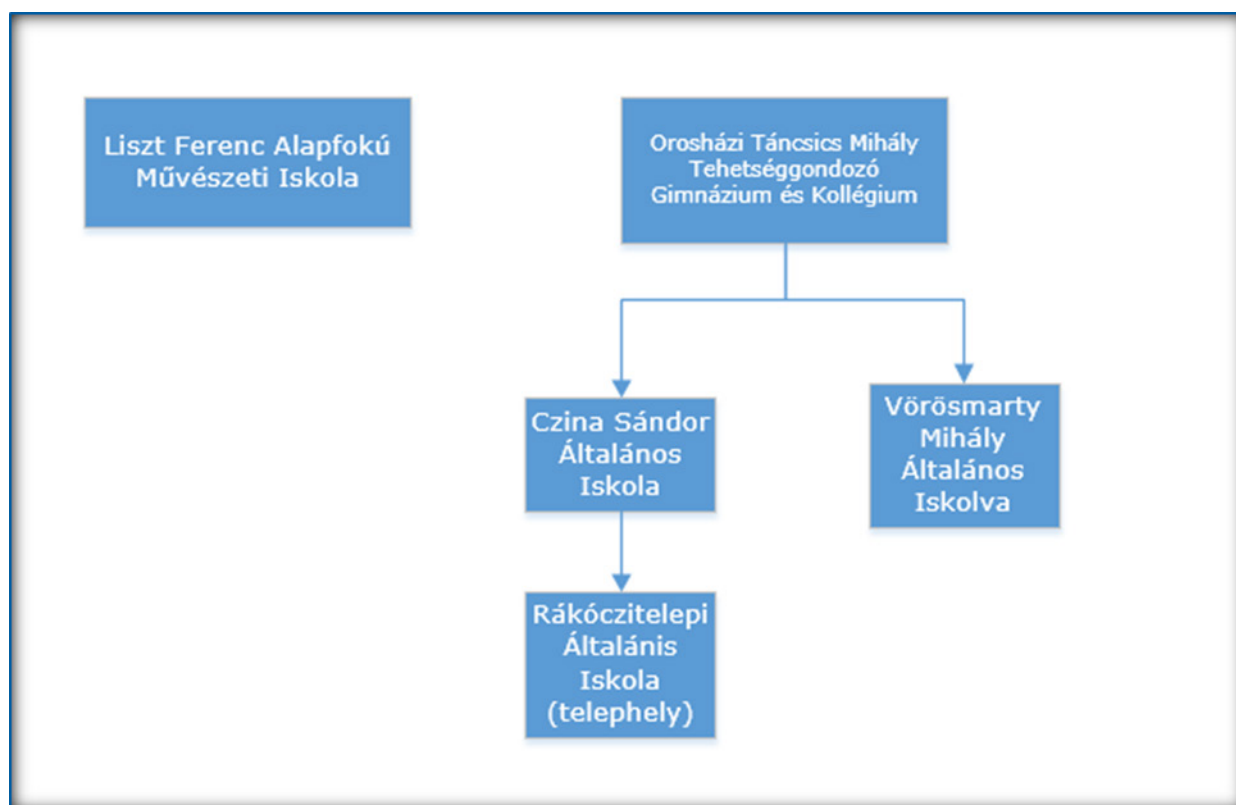
4. ábra: A szervezetfejlesztési folyamat elmélyülése

A csoportmunka (workshop, vagy műhelymunka) során a legfontosabb kompetenciák a következők voltak:

- a vélemények szabatos kifejezése
- kommunikációs készség
- mások véleményének meghallgatása, odafigyelés
- érvelés és ellenérvelés
- nyitottság mások véleményére
- érzelmi intelligencia, EQ
- tisztelet és megbecsülés
- mások munkájának megbecsülése
- konszenzusra való hajlandóság
- koncentrált és célorientált feladatmegoldás
- reziliencia

Szervezeti változás az alap- és középfokú oktatási intézményeknél

A Klebelsberg Intézményfenntartó Központ 2013. január 1-től vette át az oktatási intézmények szakmai irányítását, s átadta a működtetést az Önkormányzat számára, aki megbízással ezt a feladatot a Polgármesteri Hivatalra ruházta át. A működtetési feladatok merőben új kihívást jelentettek a Hivatal dolgozói számára, hiszen korábban az oktatási intézmények önállóan gazdálkodó intézményként működtek. Szintén a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ határozata értelmében **2014. szeptember hó 1. napjától** kezdve a korábbi szervezeti rend megváltozott. A lenti ábra a város oktatási intézményeinek korábbi (2014. augusztus 31-ig érvényes) szervezeti diagramját ábrázolja.

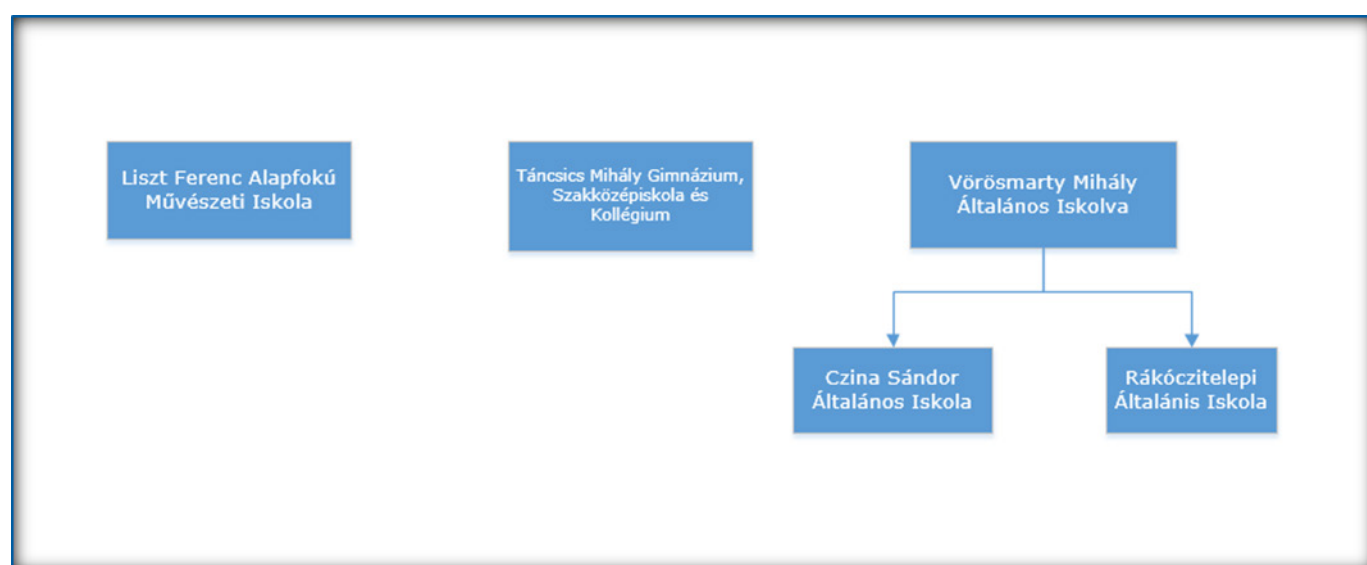


5. ábra: Az alap- és középfokú oktatási intézmények sematikus szervezeti ábrája 2014. 09.01-ig

Amint az a fenti ábrából látható, a Táncsics Mihály Gimnázium működött fő önkormányzati intézményként, melynek két tagintézménye volt a Czina Sándor Általános Iskola és a Vörösmarty Mihály Általános Iskola. A Rákóczi Telepi Általános Iskola csupán telephelyként funkcionált. Fontos kiemelni, hogy a Liszt Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola a korábbiakban is külön intézményként működött.

A Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK) döntése alapján a szervezeti rend 2014. szeptember 1. napjától kezdődően megváltozott.

A Táncsics Mihály Gimnázium és Kollégium önálló intézménnyé lépett elő, s az eddig tagintézményként működött Vörösmarty Mihály Általános Iskola is független intézménnyé vált. A Czina Sándor Általános Iskola és a Rákóczitelepi Általános Iskola pedig tagintézmény lett. Ezt mutatja az új szervezeti ábra.



6. ábra: Orosháza alap- és középfokú oktatási intézményeinek új szervezeti diagramja 2014. 09. 01-től

Orosháza Város Önkormányzatának működtetési feladatai a szervezeti átalakítás után nem változott, ám a fenti szervezeti módosítások arra sarkallták az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal munkatársait, hogy tekintsék át a működtetési feladatellátást különös tekintettel a hatékonyság növelésének lehetőségeire.

A következő ábra a felülvizsgálat lépéseit mutatja egymás utáni időrendi sorrendben. Azaz a hatályos jogszabályoknak való megfelelés, a törvényesség, mint első számú prioritás vizsgálatát követi a feladat indokoltság alapján történő elemzés.

Időben utolsó pontként pedig a feladatellátás minősége és mikéntje került megvizsgálásra részleteiben.



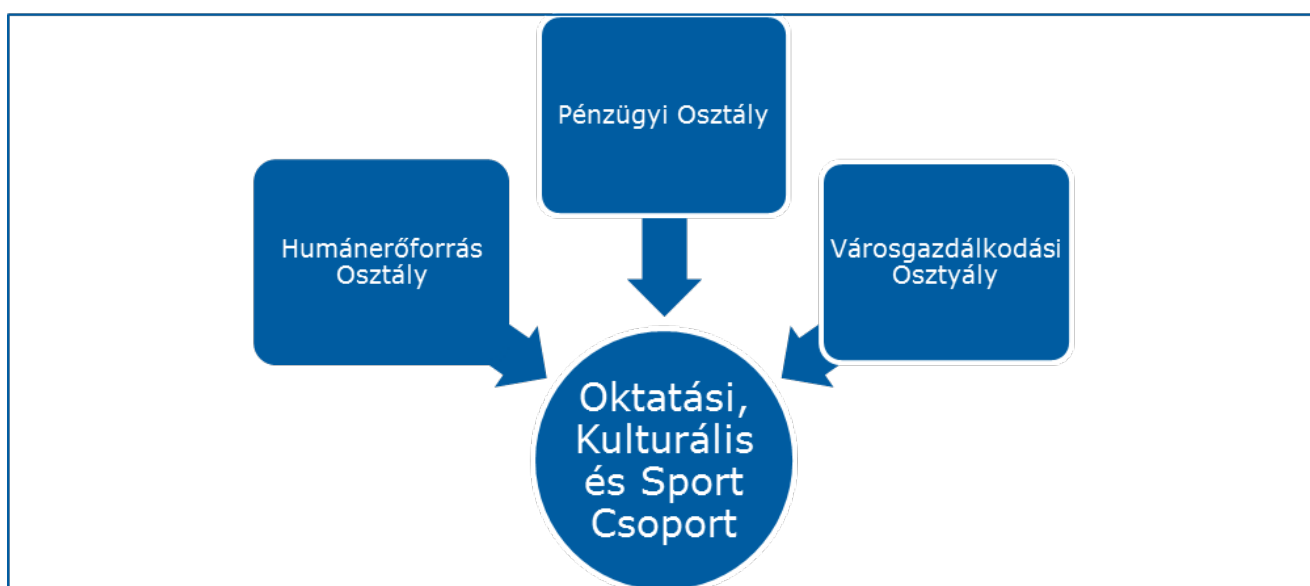
7. ábra: A feladatellátást érintő elvárások

A közép- és alapfokú oktatási intézmények működtetésével kapcsolatos feladatok

Elsősorban a nemrégiben felújított iskolák épületeinek állagmegóvása, a jelenlegi tisztasági és műszaki színvonal megtartása a cél. A folyamatos karbantartás a gondos gazda munkája. A rend, tisztaság pedig hozzájárul ahhoz, hogy a pedagógusok magas színvonalon tudják végezni szakmai munkájukat, a gyermekek pedig kulturált, igényes környezetben töltsék el a tanórákat és az azokon kívüli elfoglaltságaikat. Az étkeztetési feladatellátásban igen fontos a konyhai dolgozók és takarítók munkája, hiszen a mindennapi higiénia a gyermekek és az iskolában dolgozó és étkező pedagógusok egészségét védi.

- Állagmegóvás, folyamatos karbantartás. Cél, hogy maradjon meg a felújítás utáni állapot a lehető leghosszabb ideig.

- Tisztaság, rend és igényes környezet biztosítása a minőségi munkavégzés érdekében.
- Portaszolgálat, gondnokság, fűtés, raktározás
- Tálalás, konyhai feladatok. konyhai takarítás, higiénia biztosítása



- 8. ábra: A feladatellátást koordináló osztály és annak támogatottsága a Polgármesteri Hivatalon belül

A feladatellátás személyzeti vonatkozásai

Orosháza Város Polgármesteri Hivatalában a működtetéssel kapcsolatos mindennemű ügyintézés az Oktatási és Kulturális Csoport végzi. A csoport vezetője Süléné Baranyai Ilona. A csoportban jelenleg 2 köztisztviselő dolgozik, szemben a korábbi négy fővel.

Munkájuk a Közgazdasági Iroda, valamint a Humánerőforrás-gazdálkodás támogatja, ezen kívül a működtetésbe elengedhetetlen a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda munkatársainak bevonása.

Orosháza Város Önkormányzata az általa működtetett közép- és alapfokú oktatási intézményekben összesen 41 fő technikai személyzetet biztosít. Ez a létszám megfelel a törvényes előírásoknak, mely az oktatási intézményekben dolgozó pedagógusok létszámának legfeljebb 20%-ban határozza meg az alkalmazható technikai személyzet számát. A lenti táblázat a foglalkozásonkénti megoszlást mutatja:

A technikai személyzet feladata	Foglalkoztatottak száma az intézményrendszerben
takarító és takarító / konyhai dolgozó	24 fő
konyhai dolgozó	5 fő
fűtő, karbantartó, raktáros	6 fő
hivatalsegéd	2 fő
portás, gondnok	4 fő

Összesen	41 fő
-----------------	--------------

A következő táblázatban a foglalkoztatás helye szerinti csoportosítást mutatjuk. Fontos kiemelni, hogy a 2014. szeptember 1-től hatályos szervezeti átalakulás csak igen kis mértékben (1 fő alkalmazott áthelyezésével) befolyásolta a technikai munkatársak foglalkoztatását.

A technikai személyzet feladata	Foglalkoztatottak száma az intézményrendszerben
Czina Sándor Általános Iskola	7 fő
Liszt Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola	2 fő
Rákócziutcai Általános Iskola	3 fő
Táncsics Mihály Gimnázium	19 fő
Vörösmarty Mihály Általános Iskola	10 fő
Összesen	41 fő

Orosháza Város kifejezett igénye, hogy a technikai személyzet állandó alkalmazottak csapata legyen. Ez biztosítja a folyamatos és gondos munkavégzést, a megbízhatóságot és a lojalitást. Szintén ennyire fontos a technikai munkatársak kommunikációja és a gyermekek felé mutatott jó példa.

A munka becsülete, a gondos és pontos munkavégzés, a munkáltató iránti elkötelezettség mind olyan értékek, melyek az iskolai nevelést kiegészítik. Ebben testesül meg Orosháza oktatásra vonatkozó hitvallása is:

„Az iskola tanít és nevel, a felnőttek pedig példát mutatnak.” Vonatkozik ez a takarítókra, fűtőkre, karbantartókra, portásokra, gondnokra és konyhai dolgozókra is.



Gondos, megbízható személyzet

- pontos munkavégzés
- kifogástalan minőség



Lojalitás

- önálló munkavégzés
- elkötelezettség



Példamutatás a gyermekeknek

- A munka szeretete
- A becsületes munka értéke

9. ábra: Az iskolai technikai személyzet példamutatása

A technikai személyzet szükségességének vizsgálata és annak vizsgálati szempontok

A tanácsadó javaslatára a munkacsoport megvizsgálta az alkalmazott 41 fő technikai személyzet szükségességét. A szempontok a következők voltak:

- törvényesség
- az ellátandó feladat mennyisége
- a feladat ellátására vonatkozó elvárások
- bérköltségek

Megállapításra került, hogy a technikai személyzet foglalkoztatása, illetve a létszámuk megfelel a hatályos jogszabályoknak. Ugyanez érvényes a foglalkoztatásukra is.

Az ellátandó feladat mennyisége (étkeztetésben vállalt szerep, takarítás, karbantartás) adott, és már jelenleg is a minimálisra csökkentett szinten van. Megállapításra került, hogy további személyzeti csökkentés a feladatellátást veszélyeztetné, illetve nem nyílna lehetőség a jelenlegi elvárt színvonal megtartására.

A munkaköri leírások felülvizsgálata

Orosháza Város Polgármesteri Hivatalában, az Oktatási és Kulturális Csoport végzi a technikai alkalmazottak munkaköri leírásainak dokumentálását.

A tanácsadási és szervezetfejlesztési munka során adatelemzésre került sor, mely során a vezetők konzultáción megállapítása került, hogy a munkaköri leírások rendelkezésre állnak, s azok illeszkednek a feladatellátás igényeihez. Ezért e tekintetben jelen szervezetfejlesztési folyamat során a munkaköri leírások módosítása nem indokolt.

A Polgármesteri Hivatalon belüli szervezet felülvizsgálata

Az Oktatási és Kulturális Csoport koordinálja a közép- és alapfokú oktatási intézmények működtetésének feladatait. A csoportban jelenleg két fő köztisztviselő dolgozik. A csoport vezetőjének munkaköre tartalmazza a fenti feladatellátással kapcsolatos munkát. Ehhez kapcsolódóan a munkaköri leírás elemzése megtörtént, azon módosítani nem szükséges.

A vezetői konzultációk, interjúk során azonban fény derült arra, hogy a csoport vezetője túlterhelt, és a működéssel kapcsolatos adminisztratív munka leköti az energiáit és munkaidejét.

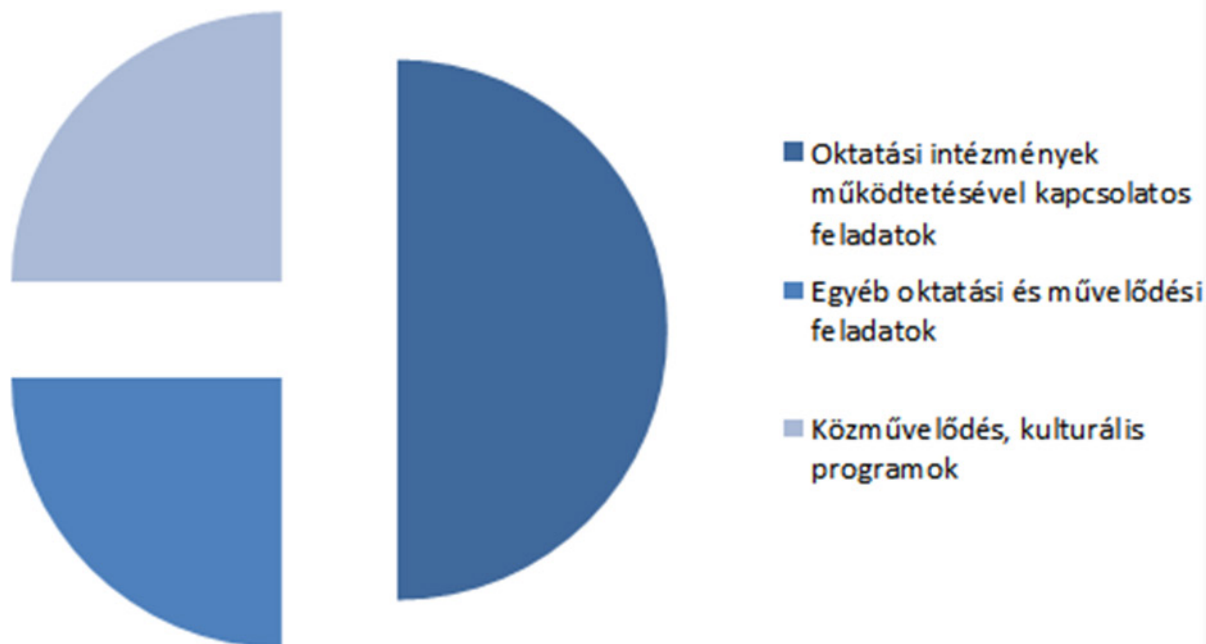
A tanácsadó - egyéni vezetőfejlesztési tapasztalataira alapozva – javasolta, hogy tekintsék át a munkakör feladatait prioritás és fontosság szerint.

Ezt a módszertant ismerteti az ábra.



10. ábra: Fontos és sürgős - priorizálási módszertan

Munkaidő részarány



11. ábra: A csoportvezető munkaidő részarányai a munkaköréhez tartozó fő feladatok tekintetében

A túlterheltség miatt azonban – a tanácsadó javaslatára – elkészült egy munkaidő – tükör, mely a csoport vezetőjének napi munkavégzését és feladatait elemzi. Az elemzés becsült értékeken alapszik, de a jövőben javasolt lehet megfigyelésen és mért értékeken alapuló elemzés elkészítése is. Ezt szemlélteti a következő ábra, melyről leolvasható, hogy a működtetéssel kapcsolatos feladatok a teljes munkaidő mintegy 50%-át teszik ki. Míg a további oktatási és kulturális szakmai feladatokon közel egyenlő arányban osztoznak a fennmaradó 50% munkaidőn. A munkaidőt jelen vizsgálatban azért nem óraszámokban mutattuk ki, mert a vezetői interjúkon egyértelművé vált a folyamatos túlmunka szükségessége. A fenti adatokat tovább árnyalja, hogy az egyes munkaterülethez kapcsolódó adminisztratív feladatok aránya eltérő.

Ezek becsült értékei a következők:

Feladat megnevezése	Adminisztratív munka aránya
Oktatási Intézmények működtetésével kapcsolatos feladatok	kb. 70%, azaz napi kb. 2,8 óra
Egyéb oktatási és művelődési feladatok	kb. 20 % napi kb. 0,5 óra
Közművelődés, kulturális programok	kb. 20 %, napi kb. 0,5 óra

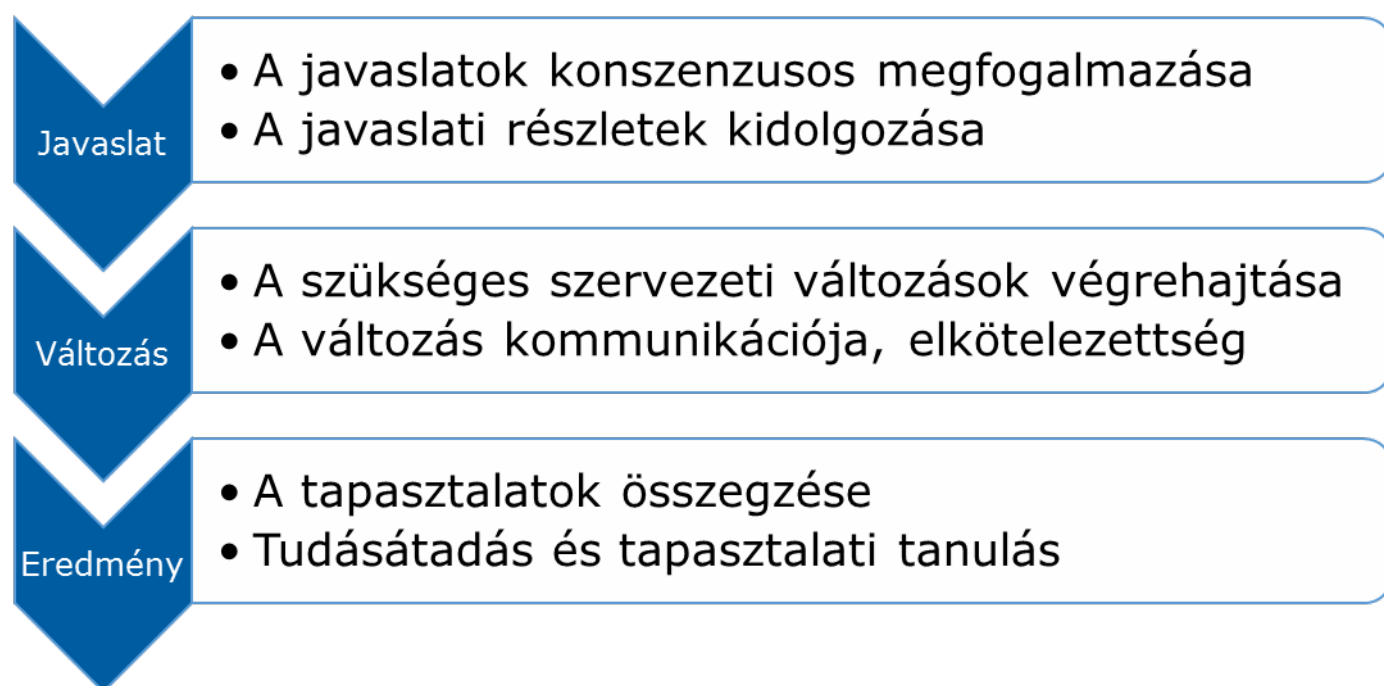
A fenti adatok arra engednek következtetni, hogy az Oktatási és Kulturális Csoport egy fő adminisztratív munkatárs alkalmazása indokolt. Mindezt későbbiekben javaslatként fogalmazzuk meg.

Mint azt a fenti táblázatban összefoglalt munkaóra-becslés is mutatja, legalább 4, de inkább 6 vagy 8 órás munkakör létrehozása szükséges.

A fenti munkaidő és adminisztratív munkahányad becslés során még nem került figyelembe vételre, hogy bizonyos területeken igen jelentős adminisztratív elmaradás halmozódott fel, melynek pótlása is jelentős időt vesz igénybe.

Javaslatok

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a javaslatokat, melyek a vezetői konzultációk, interjúk valamint a workshopok munkája során vált egyértelművé. A javaslatok megfogalmazása a workshopok során a csoport konszenzusos megállapodásával történt, s azt célozza, hogy a szakmai és feladat-ellátási munka hatékonyabbá váljon úgy, hogy az nem befolyásolja a feladatellátás minőségét.



12. ábra: A javaslattól az eredményig

Igen fontosnak tartom kiemelni, hogy a javaslatok nem egyszeri alkalomra szóló, egyedi megoldások. A javaslatok megfogalmazásáig vezető fejlesztési útvonal más problémák esetében is bejárható, azaz alkalmazható módszertan.

Mindez hozzájárul a szervezet öntanuló és önfejlesztő kultúrájának fejlődéséhez.

1. Javaslat

A technikai személyzetről

Tanácsadóként azt a javaslatot teszem, hogy a technikai személyzet foglalkoztatásában – különös tekintettel a szükséges létszámra – ne kerüljön sor beavatkozásra.

Indoklás:

A technikai dolgozók létszáma jelen pillanatban az optimális minimumon van. További csökkentés – különös tekintettel a bérköltségekre – már a feladatellátás minőségét, illetve magát a feladatellátást kockáztatná.

A technikai személyzet bérköltsége tovább nem csökkenthető, mivel már jelenleg is a törvényileg előírt minimális bérszinten mozog.

Elvárt eredmény:

A szakmai működtetési munka azonos szinten történő elvégzése.

Kapcsolódó feladatok:

Jelenleg nincsenek a javaslathoz kapcsolódó feladatok. Tanácsadóként azt javaslom, hogy az idei tanév végén kerüljön felülvizsgálatra a megváltozott szervezeti rendben történő működés, s szükség esetén történjen meg a technikai dolgozók átcsoportosítása.

Felelős:

Az Oktatási és Kulturális Csoport vezetője

2. Javaslat

1 fő adminisztratív munkatárs foglalkoztatására

Tanácsadóként – az előzetesen ismertetett adatelemzés és felmérés tükrében – azt javaslom, hogy Orosháza Város Polgármesteri Hivatalában az Oktatási és Kulturális Csoport jelenlegi létszáma kerüljön kibővítésre. A csoportban jelenleg két fő dolgozik. Javaslom, hogy a csoportvezető munkáját támogassa egy fő adminisztratív munkatárs. A létszámbővítés megoldható új munkaerő felvételével, hivatalon belüli átcsoportosítással illetve akár gyermekvállalás után munkába visszatérő munkatárs áthelyezésével. Javaslom, hogy az új munkatárs teljes munkaidőben kerüljön foglalkoztatásra.

Kapcsolódó feladatok:

- Álláshirdetés összeállítása, a feladatok pontos meghatározása, mint például: szerződések elkészítése, folyamatos felülvizsgálata, költségek figyelése, számlázással kapcsolatos adminisztráció, napi kapcsolattartás az intézményvezetőkkel stb.
- A munkakör betöltéséhez szükséges szakmai tapasztalatok összegyűjtése, mint például: pontosság, precizitás, számítógép felhasználói ismeretek, jó kommunikációs készség, talpraesettség, gyakorlatiasság stb.
- A munkakör betöltéséhez szükséges személyiségjegyek meghatározása
- A munkaköri leírás elkészítése
- Az adminisztratív feladatok átadása, ennek ütemezése
- A szervezeti változás kommunikációja

- A szervezeti változás rögzítése a Polgármesteri Hivatal Szervezeti Működési Szabályzatában

Elvárt hatás:

A létszám bővítésétől a következő hatásokat várjuk:

- Az adminisztráció pontosságának növekedése, adatbiztonság
- Időben gyorsabban történő adminisztráció, rövidebb határidők
- Jobb minőségű adatszolgáltatás a Közgazdasági Iroda felé
- Átláthatóbb gazdálkodás, rendszeresen rendelkezésre álló adatok a működés költségeit tekintve
- A csoportvezető felszabaduló munkaideje kreatív, új projektek megalkotására ad lehetőséget
- A túlmunka elkerülése, korrekt munkaidő

Felelős:

Oktatási és Kulturális Csoport vezetője, Süléné Baranyai Ilona

Aljegyző asszony, Dr. Durayné Dr. Nikolics Nikoletta

SzMSz aktualizálásért felel: Dr Miszlai Judit

Határidő:

Amint a szervezési teendők és az erőforrás-allokáció engedi.

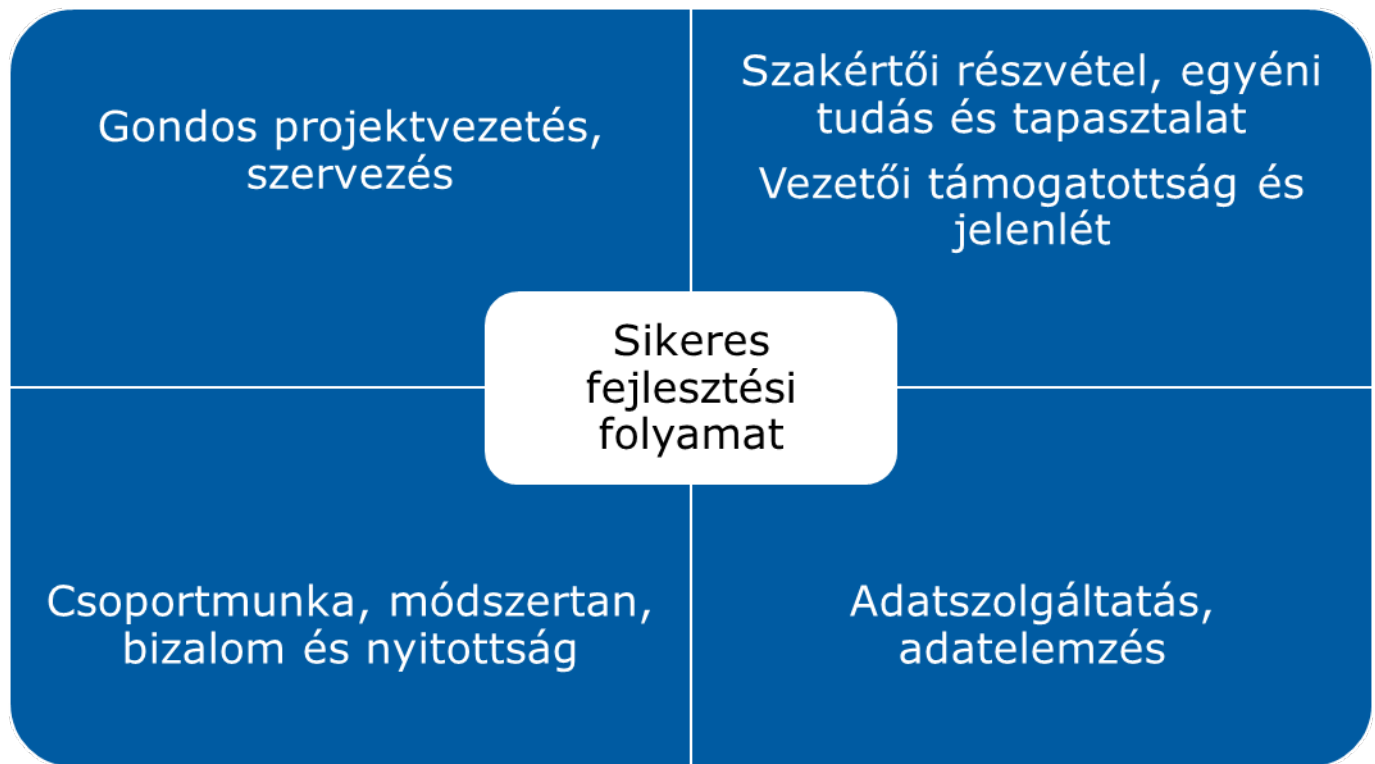
A tudásmegosztás

Orosháza Város Önkormányzata pályázati anyagában vállalta, hogy megosztja tudását a jelen pályázati témával kapcsolatos eredményekről és tapasztalatokról. Annak érdekében, hogy a projekt célcsoportja minél szélesebbé válhasson, a pályázati anyag a tudásmegosztás mindhárom szintjét írja elő.

Ehhez hozzájárul ahhoz, hogy az önkormányzatiság működése a környező településeken is javuljon.

A csoportmunka értékelése, lezárás

Tanácsadóként Orosháza Város Önkormányzatában és Polgármesteri Hivatalában kiemelkedően jó együttműködést és csapatmunkát tapasztaltam meg.



A projekt támogatottsága mind alpolgármesteri mind aljegyzői szinten példaértékű. A gondos projektvezetés biztosította a szakértők és vezetők jelenlétét és elérhetőségét, valamint a pontos és határidőre történő adatszolgáltatást.

A nyitott, egymás véleményét meghallgató, feldolgozó, megértő hozzáállás a jó hivatali együttműködés és csapatmunka alapja. Ez tette lehetővé a fenti fejlesztési terület feltárását és a minőségi munkát. A strukturált beszélgetés, tudatosan alkalmazott kérdezéstechnika hozzájárult a résztvevők együttgondolkodásához.

Kiemelkedő, hogy az interjúk és workshopok résztvevői nyíltan, őszintén nyilvánítottak véleményt, mely a Hivatal szervezeti kultúráját és demokratikus légkörét dicséri.