



**Humánerőforrás-gazdálkodási javaslatétel az
önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és
munkakörök átalakulásával kapcsolatban**

**DUNAÚJVÁROS MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090 kódszámú Önkormányzati
Szervezetfejlesztés projektje**



2014. szeptember 30.



DOKUMENTUM ADATLAP

A projekt címe:	Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál
A pályázat kódszáma:	ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090
Fejlesztési elem:	12. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése
Dokumentum címe:	Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattevél az önkormányzati feladatváltás által érintett feladatok és munkakörök átalakulásával kapcsolatban
Dokumentum verziószáma:	v1.1
Módosítás rövid leírása:	Visszajelzések kezelése
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt.(a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. szeptember 30.



TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
2. BEVEZETÉS	7
2.1. Előzmény	7
2.2. Fejlesztési elem célja	9
3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS	10
4. SZERVEZETI KAPACITÁS-JAVASLAT	15
4.1. Háttérintézmények gazdálkodási területeinek kapacitásjavaslata	15
4.1.1. A Helyzetfelmérés főbb megállapításai	15
4.1.2. Összehasonlító adatok	17
4.1.3. Várható jövőbeli feladatok	20
4.1.4. Jövőbeli szervezeti javaslatok	21
4.2. A javaslatok humánerőforrásokra gyakorolt hatása	25
4.2.1. Gazdasági feladatokat ellátó erőforrások egyesítése	25
4.2.2. Pályázatok figyelésével, előkészítésével, projektek menedzselésével kapcsolatos szervezeti egység kialakítása	25
4.2.3. Terv- és jelentéskonszolidációs feladatok a GESZ-hez történő telepítése	27
4.2.4. A Hivatal beszédési funkcióinak erősítése további erőforrások biztosításával	27
4.2.5. Egyes humánerőforrás-gazdálkodási szolgáltatásokat ellátó erőforrások egyesítése	27
4.2.6. Elektronikus fizetési rendszer bevezetése a pénztári befizetések kezelésére	28
5. KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉS	30
6. JAVASLATOK HUMÁNERŐFORRÁS-VÁLTOZÁSOK SZABÁLYZÁSI VÁLTOZÁSAIRA	35
7. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI KONCEPCIÓ ÉSKÖZÉPTÁVÚ TERV	36
7.1. Humánerőforrás-gazdálkodási jövőkép	36



7.1.1. Munkavégzési rendszer jövőképe	39
7.1.2. Teljesítménymenedzsment jövőképe	40
7.1.3. Ösztönzés, javadalmazás jövőképe	40
7.1.4. Képzés, fejlesztés jövőképe	42
7.2. Humánerőforrás-gazdálkodási akciók	43
8. FORRÁSJEGYZÉK	45



1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Ez a dokumentum az ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090 kódszámú pályázat „Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál” projekten (a továbbiakban Önkormányzati szervezetfejlesztési projekt) belül a 12. sz. „Tanulmány az önkormányzati feladatváltózás által érintett feladatok és munkakörök felméréséről” részfeladathoz kapcsolódóan a jelenlegi helyzet felmérése fázis megállapításait rögzíti.

A részfeladat végrehajtása két fázisban történik:

- Jelenlegi helyzet felmérése
- Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattevél

A Javaslattevél dokumentum egyrészt bemutatja a Hivatal vezetőivel való egyeztetés során kijelölt fókuszterületeken (önkormányzati intézmények gazdálkodási és humánerőforrás-gazdálkodási feladatvégzése) a rendelkezésre álló kapacitások és feladatok elemzését, összevetését más hasonló önkormányzatok adataival, valamint javaslatot tesz a jövőbeli feladatokra és ehhez szükséges humánerőforrás kapacitásokra és kompetenciákra.

A dokumentum főbb javaslatai az alábbiak:

Szervezeti kapacitás-javaslatok

Az emberi erőforrásokkal történő hatékonyabb gazdálkodás jegyében az Önkormányzat szervezeti és működési változásokat tervez, melyet a projekt 2. számú fejlesztési eleme alapozott meg. A humánerőforrás-kapacitásokra vonatkozó javaslatok az alábbiak:

- Az Önkormányzat intézményeinek szétaprózottan végzett gazdasági tevékenységét ellátó munkatársai a hatékonyabb feladatvégzés érdekében a GESZ szervezetében végezzék az intézményeket támogató feladataikat.



- A Polgármesteri Hivatalon belül alakuljon meg egy -elsősorban EU-s - pályázatok figyelésére, előkészítésére és a pályázati projektek menedzselésére dedikált szervezeti egység
- A GESZ vegye át a Polgármesteri Hivatal Gazdasági Igazgatóságától a tervek és beszámolók konszolidációs feladatait, melyet az intézményektől átvett munkatársak végezhetnek el
- Az intézményektől átvett munkatársak egy részével a Hivatal erősítse meg a hátralékok beszedési funkcióját
- Az önkormányzati intézmények humánerőforrás-gazdálkodási feladatai közül a központilag elvégezhetőket ellátó munkatársak kerüljenek át a GESZ szervezetébe

A fent vázolt változásokat modellező költség-haszon elemzés még igen konzervatív feltételezések mellett is egy éven belül megtérülő változást igazol, úgy is, hogy a változásoknak nem célja a munkatársak elbocsátása, hanem e helyett jobb minőségű szolgáltatások nyújtása kerül az előtérbe.



2. BEVEZETÉS

Jelen dokumentum az ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090 kódszámú pályázat „Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál” projekten belül a 12 sz. „Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.” fejlesztési elemhez kapcsolódóan a feladat végrehajtásába bevont AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (AAM) szerződésben vállaltak szerinti teljesítését foglalja össze.

A fejlesztési elem célja az önkormányzati feladatváltozásoknak a humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozó hatásainak vizsgálata és e változásokat figyelembe véve javaslatok megtétele a hatékonyabb humánerőforrás-gazdálkodás eszközrendszerére.

A dokumentum tartalmazza az önkormányzati feladatváltozások humánerőforrás-szempontrú elemzését és megalapozza a projekt keretében teendő javaslatokat.

2.1. ELŐZMÉNY

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat) korábban sikeresen pályázott az ÁROP-1.A.2/B kódszámú "A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése" tárgyú pályázaton. A nyertes pályázat segítségével az Önkormányzat pályázati forrásokat tudott bevonni szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési feladatokba, melynek segítségével szerteágazó területeken tudta fejleszteni a Polgármesteri Hivatal munkáját. A projekt fókuszában a Polgármesteri Hivatal folyamataiban rejlő hiányosságok felmérése és ezek javítására szolgáló fejlesztési és képzési tevékenységek végrehajtása volt.

A projekt specifikus céljai a gazdasági és egyéb folyamatai átfutásának gyorsítása, a döntési mechanizmusok hatékonyságának javítása, valamint a gazdálkodás tervezésének és ellenőrzésének fejlesztése voltak. E projekt megvalósítása 2011 januárjának végén befejeződött, a projekt 2011. november 28-án lezárult, a fenntartási időszak pedig a jelenlegi projekt miatt az eredetileg tervezettnél korábban, 2012. december 6-án véget ért.



A projekt befejezését követően, a kormányzati szándékoknak megfelelően átalakult a közigazgatási rendszer. Ez jelentősen átalakította az Önkormányzat feladatkörét, s ezáltal a Polgármesteri Hivatal működését is. A változások 2013. év januári életbeléptetését követően jelentősen csökkent a Hivatal létszáma. 2013. január 1-i indulással - elsősorban a közoktatási intézmények önkormányzati feladatkörben maradó feladatainak ellátására - az Önkormányzat közgyűlési határozat alapján létrehozta a Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezetet (a továbbiakban GESZ). A fenti jelentős változásokat követően a Polgármesteri Hivatal és az Intézmények szervezeti változásai követték a feladatváltozásokat, de számos esetben nem történt meg a szervezeti felépítés, a szerep- és hatáskörök, illetve működési folyamatok optimalizálása.

Az Önkormányzat emiatt pályázatot nyújtott be az ÁROP-1.A.5-2013 kódszámú pályázati kiírásra (Szervezetfejlesztés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatok számára) és az eredményes pályázást követően megkötötte a projektre vonatkozó Támogatási Szerződést. A projekt átfogó célja az Önkormányzat működésének hatékonyságjavítása, a gazdálkodás-tervezés és –ellenőrzés folyamatainak fejlesztése. E projekt egyik fejlesztési eleme a Polgármesteri Hivatal és intézményei humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.

A projekt többi fejlesztési eleme közül a humánerőforrás-gazdálkodásra hatással bíró fejlesztési elem az alábbiak:

- 2. „Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata”
- 3. "Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása"
- 10. „Intézményi struktúra és irányítási modell,,

Ezek a fejlesztési elemek szorosan összefüggenek egymással, eredményeik szinergikusan hozzájárulnak az Önkormányzat hatékonyabb működéséhez.



2.2. FEJLESZTÉSI ELEM CÉLJA

A fejlesztési elem célja egy hatékonyabb humánerőforrás-gazdálkodási működési rendszer kialakítása, melynek fókuszában az Önkormányzat működése szempontjából kritikus folyamatok emberi erőforrásainak kapacitás és kompetenciavizsgálata, valamint ezek fejlesztése áll. A fejlesztési elem megvalósításának rész céljai az alábbiak:

- Az önkormányzati feladatváltozások humánerőforrásokra gyakorolt hatásának felmérése
- A Hivatal munkatársaival egyetértésben kijelölt területeken kapacitásvizsgálatok elvégzése
- Az Önkormányzat kapacitásgazdálkodási tervének kialakítása, javaslattétel a humánerőforrás-fejlesztési akciókra

Az előzetes egyeztetéseknek megfelelően a kijelölt fókuszterületek az alábbiak:

- Önkormányzati Intézményekben dolgozó gazdasági, és humánerőforrás-gazdálkodási feladatokat ellátó munkatársak feladatvégzése és kapacitásainak vizsgálata

A fenti területek kijelölésének indokoltsága alátámasztható egyrészt a szétaprózódott intézményi feladatvégzés optimalizálásával, másrészt a Polgármesteri Hivatal egyéb területein jelentkező emberi erőforráshiánnyal, amit viszont a költségvetési lehetőségek miatt új álláshelyek létesítésével nem lehet megoldani.

A fókuszálás további indoka, hogy ezt a fejlesztési elemet megelőzően módon, a projekt egyéb fejlesztési elemei javaslatot tettek a fenti terület működésének, illetve szervezeti elhelyezkedésének változtatására, s ezeknek a változásoknak a humánerőforrás-gazdálkodási következményei is vannak.

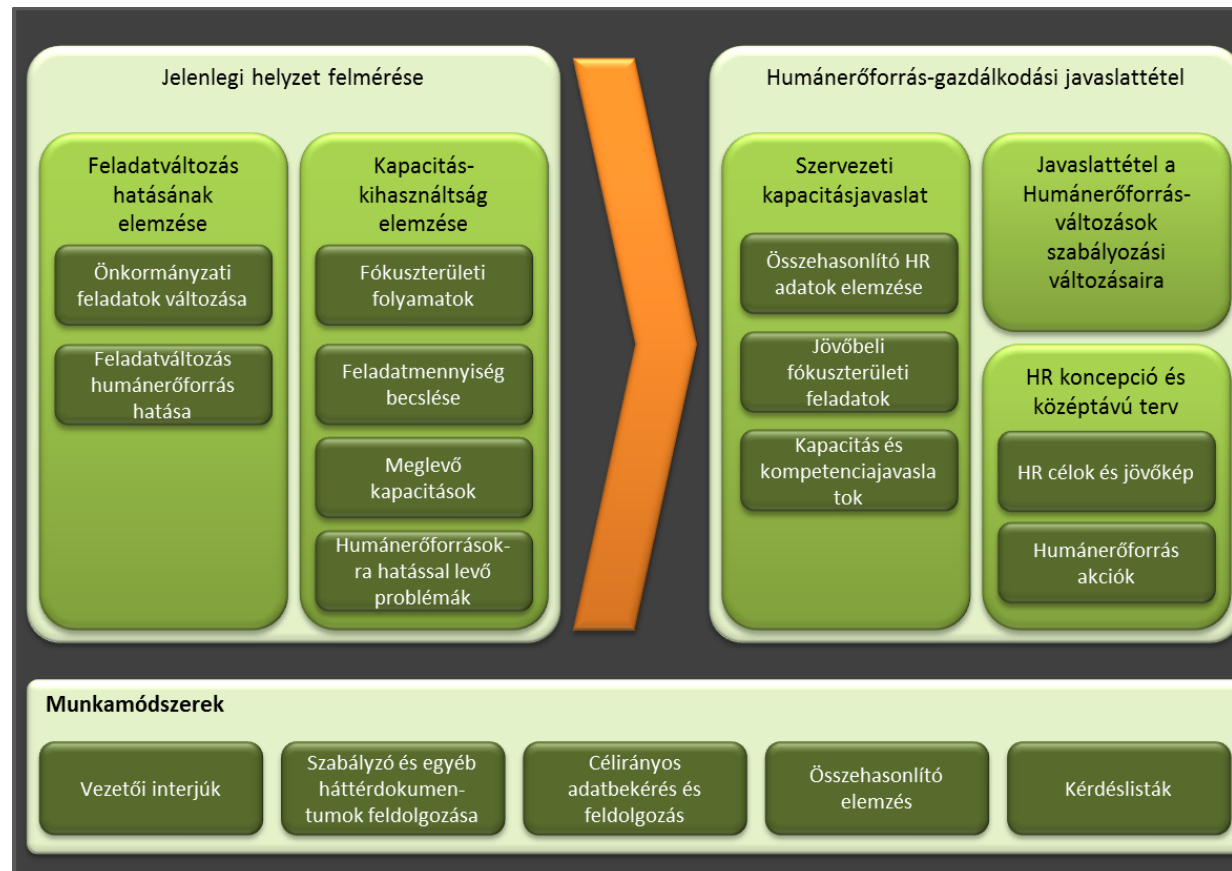


3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

A Helyzetfelmérési dokumentum célja a Polgármesteri Hivatal és háttérintézményei jelenlegi humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatának és körülményeinek áttekintése, elsősorban a gazdálkodási és humánerőforrás-gazdálkodási fókuszterületekre koncentrálva. Az alkalmazott megközelítést az alábbi ábra foglalja össze:



Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel az önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök átalakulásával kapcsolatban



A fejlesztési elem megvalósítása két fázisban történik, és a beadott szakmai koncepcióban foglaltak szerint 5 eredménytermék készül, melyek az alábbiak:

- Jelenlegi helyzet felmérése fázisban:



- A feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök és az eszközölt/szükséges változtatások átfogó, felmérése szervezeti egység vezetőik bevonásával;
- Hivatal kapacitáskihasználtságának vezetői interjúkon való felmérése, javaslatok megfogalmazása a kapacitáskihasználtság részletes vizsgálatára és a változtatás fő irányaira;
- Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel fázisban
 - Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag;
 - Javaslattétel a megváltozott feladatellátást lekövető szabályzati változásokra
 - Szervezeti humán erőforrás gazdálkodási koncepció és középtávú terv



Az eredménytermékek fázisonként egy-egy dokumentumban vannak összeszerkesztve. A szerződéses elvárások, eredménytermékek és átadott dokumentumok kapcsolatát az alábbi táblázat tartalmazza:

Szerződéses feladat	Eredménytermék	Eredményterméket magában foglaló dokumentum
A feladatváltozások által érintett szervezet egységek és munkakörök vizsgálata	1. Feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök átfogó felmérése szervezeti egység vezetőik bevonásával 2. Hivatal kapacitás-kihasználtságának felmérése és javaslatok megfogalmazása a kapacitáskihasználtság változtatás fő irányaira	Jelenlegi helyzet felmérése
A munkatársak kapacitáskihasználtságának vizsgálata	3. Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag	Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel
Átfogó humánerőforrás-gazdálkodási stratégiai terv	4. Javaslattétel a megváltozott feladatellátást lekövető szabályzati változásokra 5. Szervezeti humán erőforrás gazdálkodási koncepció és középtávú terv	

A jelenlegi helyzet felmérése során az önkormányzati feladatváltozás humánerőforrás-helyzetre gyakorolt hatásának elemzésére kerül sor, elsősorban a szervezeti és létszámváltozást figyelembe véve. Ezt követően a kijelölt fókuszterületeken a működési folyamatok alapján meghatározható az elvégzendő feladatok mennyisége, időbeli eloszlása és ez összevethető a rendelkezésre álló munkaerővel. A felmérés kitér a humánerőforrásokkal kapcsolatos általános problémákra, illetve célirányosan a fókuszterületi működés olyan problémáira, melyek humánerőforrás relevanciával is bírnak.

A fejlesztési elem második fázisában felmérési dokumentumra támaszkodva megtörténik a kapacitások elemzése, és a jövőbeli tervezett működés figyelembevételével a megváltozott fókuszterületi működés várható humánerőforrás-igényének meghatározása. A változások figyelembevételével javaslatok születnek a szabályzási környezet változtatására, valamint egy átfogó humánerőforrás-gazdálkodási koncepcióra és tervre.



A jelenlegi helyzetfelmérésének főbb eszközei a vezetői interjúk, valamint a Polgármesteri Hivatal működéssel és gazdálkodással kapcsolatos dokumentumainak elemzése, mely eszközök kiegészülnek célirányos adatbekéréssel, valamint kérdéslistákra adott válaszok feldolgozásával.



4. SZERVEZETI KAPACITÁS-JAVASLAT

Ez a fejezet tartalmazza a vizsgált területekre vonatkozó kapacitás-javaslatokat. A kapacitásjavaslatok alapját képezik egyrészt a Helyzetfelmérés során meghatározott jelenlegi feladatok és kapacitások, a más önkormányzatokkal történő összehasonlítások eredményei, a várható jövőbeli feladatváltozások, illetve a projekt többi fejlesztési eleme által tett egyéb változtatási javaslatok.

4.1. HÁTTÉRINTÉZMÉNYEK GAZDÁLKODÁSI TERÜLETEINEK KAPACITÁSJAVASLATA

4.1.1. A HELYZETFELMÉRÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Amint a Helyzetfelmérési dokumentum bemutatta, a háttérintézmények esetén az egy gazdálkodási munkatársra jutó gazdasági események száma lényegesen alacsonyabb, mint GESZ esetén, még abban az esetben is, ha az erősen helyhez kötődő pénztári ki és befizetések nélküli értékeket vizsgáljuk:

Az intézmények egészében a gazdasági, humánerőforrás-gazdálkodási és általános adminisztrációs területeken dolgozó munkatársa számának megoszlása (néhány munkatárs átfedő munkakör-jellegekben is dolgozhat, például van olyan személy, aki titkárnői, humánerőforrás-gazdálkodási és analitikus könyvelési feladatokat is ellát, de ez nem jellemző):

Munkakör jellege	Létszám
Gazdasági (pénztár nélkül)	25
Pénztár	5
Humánerőforrás-gazdálkodás	5
Általános adminisztráció (adminisztrátor, titkárnő) és egyéb (raktáros, ételmezésvezető)	7



Az intézményenkénti gazdasági munkatárs-szám és tranzakciószámok adatait az alábbi tábla tartalmazza:

Intézmény	Gazdasági munkatársak száma	Pénztáros munkatársak száma	Egy gazdasági munkatársra jutó tranzakciószám	Egy gazdasági munkatársra jutó tranzakciószám a pénztári tranzakciók nélkül
Dunaújvárosi Óvoda	9	1	1890	1788
Bölcsődék Igazgatósága	5	1	1946	1880
Egyesített Szociális Intézmény	6	1	2588	2163
Útkeresés Segítő Szolgálat	3	Nincs dedikált	1072	729
Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza	4,5	1	3824	2313
József Attila Könyvtár	3,5	0,5 más feladatok mellett	331	230
Egészségmegőrzési Központ	2	Nincs dedikált	1217	909
Intercisa Múzeum	1	Nincs dedikált	857	565
Intézmények összesen a GESZ nélkül	34	4,5	1974,7	1870,7
Gazdasági Ellátó Szervezet	5	1	7302	6983

Az Intézményi adatokat (GESZ nélkül) összesítve, látható, hogy az összes gazdasági esemény számát elosztva az összes gazdasági munkatárs számával, a GESZ-énél jóval alacsonyabb értékeket kapunk. Pusztán a vizsgált gazdasági tranzakciók számából kiindulva, arányosítva a gazdasági események számát a GESZ egy gazdasági munkatársára jutó tranzakciószámmal, az összes háttérintézmény ezen feladatainak ellátásához hozzávetőlegesen 9-10 munkatárs elegendő volna a jelenlegi 34 helyett.



Természetesen ilyen mértékű egyszerűsítésekkel nem lehet élni az alábbi okok miatt:

- a Helyzetfelmérésben vizsgált gazdasági eseményeken túl számos további feladata is van a gazdasági munkatársaknak (tervek, beszámolók elkészítése, adatszolgáltatás, projektek pénzügyi tervezése és követése, pénzügyi kapcsolattartás, stb.)
- a pénztári tevékenység erősen helyhez kötött, az ilyen jellegű feladatokat nehéz egy-egy munkatárs kezében összevonni

Mindazonáltal az adatokból még ezen megkötések mellett is kiolvasható, hogy a feladatokat a jelenleginél kevesebb munkatárs is el tudná látni.

4.1.2. ÖSSZEHASONLÍTÓ ADATOK

A fenti kapacitások összehasonlítása más hasonló méretű megyei jogú városok kapacitás-adataival segít a kapacitások elégségességének vagy szűkösségének becsléséhez. Az összehasonlításban szereplő városokról tranzakciószámokra vonatkozó adatok nem állnak rendelkezésre, de a mérethasonlóság miatt feltételezhető, hogy a gazdasági tranzakciók száma nagyságrendileg megegyezik.

Város	Lakosságszám (2011)
Dunaújváros	48,144 fő
Szekszárd	33,720 fő
Nagykanizsa	49,850 fő

Szekszárd ugyan lakosságszámát tekintve Dunaújvároshoz képest kisebb, de megyeszékhelyként intézményeit tekintve hasonló adottságú.

Szekszárd MJV jellemzői

Intézményrendszerét tekintve hasonló Dunaújvároshoz. Főbb intézményei az alábbiak:

- Óvodák - 3 óvoda és hozzájuk tartozó több tagóvoda, valamint német nemzetiségi óvoda



- Városi Bölcsőde
- Babits Mihály Művelődési Ház
- Szociális Központ
- Humán Szolgáltató Központ
- Egészségügyi Gondnokság,

valamint Dunaújvárossal ellentétben megyei fenntartás alatt levő:

- könyvtár
- múzeum
- színház
- levéltár

Az Önkormányzat és intézményeinek gazdálkodásával a Polgármesteri Hivatal Gazdasági és Informatikai Igazgatósága foglalkozik (2 fős igazgatósággal), ezen belül található a 22 fős pénzügyi osztály, melynek 12 tagja a város intézményeinek gazdasági ügyintézője, azaz Dunaújvárossal ellentétben itt nem egy GESZ-hez hasonló szervezetbe lettek kiszervezve a közoktatási intézmények gazdasági ügyével foglalkozó munkatársak. A Pénzügyi Osztály mellett egy 6 fős Számviteli osztály létezik.

Az önkormányzat által irányított költségvetési fenti szervek intézmények pénzügyi és gazdasági feladatait, ezen belül a könyvelési feladatokat is a Polgármesteri Hivatal megfelelő osztályai végzik. Ezeket a feladatokat egyéb teendőik mellett részidőben az intézmények adminisztratív munkatársai (például az óvodatitkárok) támogatják. Egyedül a német nemzetiségi óvodában van önálló gazdasági vezető és gazdasági ügyintéző.

A humánpolitikai feladatokat szintén a Gazdasági és Informatikai Igazgatóság látja el, 1 fő létszám- és bérügyintéző alkalmazásával.



Nagykanizsa MJV jellemzői

Nagykanizsa főbb intézményei az alábbiak:

- Óvodák - 9 tagóvoda
- Bölcsődék
- Kanizsa Kulturális Központ
- Halis István Városi Könyvtár
- Thúry György Múzeum
- Voke Kodály Zoltán Művelődési Ház
- TISZK
- Egészségügyi Alapellátási Intézmény
- Családsegítő és Gyermejjóléti Központ
- Fogytékkal élők Integrált Intézménye
- Szociális Foglalkoztató

Az Önkormányzat gazdálkodási feladatait a Polgármesteri Hivatal Gazdálkodási osztályán belül elhelyezkedő Pénzügyi, Költségvetési csoport látja el, melynek létszáma 14 fő. Az intézmények gazdálkodását a jelenlegi dunaújvárosi modellhez hasonlóan az egyes intézmények gazdasági vezetői és gazdasági ügyintézői végzik.

**Összehasonlító adatok**

	Polgármesteri Hivatal	Központi intézmények-támogatás (pénztár nélkül)	Intézményeknél (pénztár nélkül)	Összesen
Dunaújváros	17,6	4	28	49,6
Nagykanizsa	14	-	18-26 (becsült érték a részleges adatok alapján)	32-40
Szekszárd	18	12	4-8 (a részigazgató munkatársakat figyelembe véve)	34-38

A táblázat alapján a vizsgált önkormányzatok a gazdálkodási munkatársakat legnagyobb számban Dunaújvárosban alkalmazzák. Az összehasonlításban szereplő városok éves gazdasági eseményei számának hiányában csak feltételezni lehet, hogy hasonló tranzakciószámok mellett a dunaújvárosi létszámok tartalékot rejtene.

Ezt a feltételezést erősítik azonban az előző fejezetben tárgyalt vizsgálatok, nevezetesen az intézmények tranzakciószámának és létszámának összevetése során feltárt tartalékok.

Mindazonáltal a két becslés alapján nagy valószínűséggel kijelenthető, hogy a gazdálkodási feladatok Dunaújváros MJV és intézményei esetén hatékonyabb feladat- és erőforrás-szervezés alkalmazásával összességében a jelenleginél 8-10-zel kevesebb munkatárssal is elláthatóak.

4.1.3. VÁRHATÓ JÖVŐBELI FELADATOK

Az önkormányzati feladatok jövőbeli változásánál nem várhatóak olyan horderejű kormányzati intézkedések, mint amilyen a járási központok kialakítása vagy a közoktatási intézmények KLIK-hez történő rendelve. Mindazonáltal a kormányzat további központosító szándékait, valamint az önkormányzati közkiadások csökkentésének - vagy legalább is - reálértéken szinten tartásának terveit illeti, kisebb mértékű feladatelvonások a jövőben is lehetségesek, azonban ezekkel egyelőre nem lehet tervezni.



Ami viszont mindenképpen fontos változás, az a 2014-2020. évi EU-s tervezési ciklus forrásainak felhasználása, valamint a megyei jogú városokat érintő - a 1731/2013 (X. 11.) Kormányhatározatban foglalt - korlátozások a pályázatok készítése és nyertes pályázati projektek végrehajtása területén.

Bár a Humánerőforrás-gazdálkodási komponensnek ez nem volt elsődleges fókusza, de megállapítható, hogy a megyei jogú városok jelentős részében önálló szervezeti egység (jellemzően 3-5 munkatárssal) foglalkozik a pályázatok figyelésével, előkészítésével és menedzselésével. Ez a szervezeti egység a dunaújvárosi Polgármesteri Hivatalban nem létezik.

E feladatváltozások - a Polgármesteri Hivatal terveiben szereplő egyéb hatékonyságnövelő akciókkal, illetve a felmérés során azonosított egyéb problémákkal kiegészítve - támpontot nyújthatnak arra, hogy a gazdasági erőforrások racionalizálása során felszabaduló humánerőforrás-kapacitásokat milyen önkormányzati feladatokba érdemes bevonni. Természetesen a feladatátcsoportosításnál kiemelt szempontot jelentenek a meglévő, illetve a jövőbeli feladatok ellátásához szükséges kompetenciák.

4.1.4. JÖVŐBELI SZERVEZETI JAVASLATOK

Összhangban az előbbiekkal az alábbi szervezeti javaslatok fogalmazhatóak meg:



Helyzet leírása	Az önkormányzati intézményekben a támogató funkciókhoz kapcsolódó munkakörök hasonlóak vagy megegyeznek, a gazdasági szervezet létszámától függően mutatkoznak eltérések az egyes munkatársak feladatainak kiosztásában. Az egyes intézmények támogató szervezeteinek kapacitása szűkös, a legtöbb szerepkört egy munkatárs tölti be, akinek helyettesítése nem megoldott, szabadságra nehezen tud elmenni, kiesése esetén a feladatok ellátása veszélybe kerül, a sétálóidő alatt kettős finanszírozásra van szükség a feladatok folyamatos ellátásának érdekében. A feladatcsúcsok nem egyensúlyozhatóak ki a feladatok átterhelésével. Az ügyintézőknek a feladatvégzéshez kapcsolódó ismeretei (pl. vonatkozó jogszabályok változásainak követése) a kapacitáskorlátok miatt nem tarthatóak naprakészen, amely kockázatokat hordoz. A kapacitások kihasználtsága nem optimális a kisebb intézmények munkatársaira eső tranzakciószámok jelentősen elmaradnak a nagyobbakétól.
1. Javaslát	Az önkormányzati intézmények gazdasági funkcióit ellátó erőforrások egyesítése. A javaslat részeként a jelentősebb létszám miatt a gazdasági feladatokat ellátó erőforrásokat érdemes egyesíteni és kézenfekvőnek tűnik a GESZ, mint az erőforrásokat összefogó és integráló intézmény. A pénztári funkciókat az ilyen jellegű tranzakciók helyhez kötöttsége miatt érdemes az intézményeknél megtartani.



Helyzet leírása	A megyei jogú városok többségével ellentétben Dunaújváros nem rendelkezik Pályázatokkal foglalkozó szervezeti egységgel, de a jövőbeli megnövekedett feladatmennyiség illetve az eredményes pályázás és projektvégrehajtás ezt szükségessé teszi.
2. Javaslat	Felkészülve a 2014-2020 évi EU-s tervezési ciklus várható - és önkormányzati erőforrásokkal ellátandó - feladataira, Pályázatok monitorozásával, előkészítésével és nyertes pályázati projektek menedzselésével foglalkozó szervezeti egység létrehozása. A szervezeti egység része lehet a Gazdasági Igazgatóságnak, a Jogi és Szervezési Igazgatóságnak, vagy lehet közvetlen Jegyzői irányítású önálló osztály. A pontos szervezeti egység elhelyezkedésének meghatározása nem humánerőforrás-gazdálkodási feladat, erre a Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztéséért felelős területnek kell javaslatot tennie.
Helyzet leírása	A tervezési és beszámolási időszakokban igen jelentős erőforrás-felhasználási csúcsokat okoznak a Polgármesteri Hivatal, illetve az intézmények gazdálkodási munkatársai számára a konszolidációs feladatok.
3. Javaslat	Polgármesteri Hivatal és intézményei terv- és jelentéskonszolidációs feladatainak a GESZ-hez történő telepítése. Ezt a javaslatot támogatja a 2. sz. fejlesztési elemben megfogalmazott "Egységes gazdálkodási-ügyviteli rendszer bevezetése az önkormányzat intézményeinél." fejlesztési javaslat megvalósítása. A GESZ - a tervek szerint az intézményektől átvett - gazdasági erőforrások segítségével ezeket a feladatokat kiugró leterhelés nélkül el tudja végezni. Ez által a Polgármesteri Hivatalban felszabaduló kapacitások egyes területeken más feladatok ellátására fordíthatóak, ugyanis a pénzügyi osztályon e folyamatok teljesítése során jelentős túlmunka-igénybevételre kerül sor, mely a jelzett módosítások bevezetésével csökken, de nem szűnik meg teljesen.



Helyzet leírása	A Polgármesteri Hivatal és intézményei kintlévőségeinek kezelése folyamatos munkát igényel és a nagy összegű kintlévőségek jelentősen rontják a város likviditási pozícióját.
4. Javaslát	A Polgármesteri Hivatal beszédési funkcióinak erősítése további erőforrások biztosításával

Helyzet leírása	A gazdasági feladatokhoz hasonlóan - ámde annál sokkal kisebb mértékben - megfigyelhető a humánerőforrás-gazdálkodási feladatok szétaprózódása az önkormányzati intézmények esetében.
5. Javaslát	Egyes humánerőforrás szolgáltatásokat ellátó erőforrások egyesítése A javaslat részeként a közvetlen napi kapcsolatot nem igénylő feladatok és az ezeket ellátó erőforrások a GESZ-hez telepíthetők. Ilyen feladatok lehetnek a munkáltatói igazolások, illetve a szabadságadminisztrációval, bérszámfejtéssel kapcsolatos feladatok.

Helyzet leírása	Az önkormányzati intézmények egy részére jellemzőek a rendszeresen (havonta) beszédett, ámde változó nagyságú pénztári befizetések. Ilyen területek a bölcsődei, óvodai étkezési díjak. Ezek kalkulációja, a pénzbefizetések kezelése, adminisztrációja, a pénzkezelés, illetve a lemondások kezelése az intézményektől jelentős erőforrásokat igényel. Ezen felül az on-line szolgáltatás bevezetése a lakossági szolgáltatások színvonalát is emeli, még akkor is, ha a tömeges átállás csak hosszabb időn belül reális cél.
6. Javaslát	Egyes, nagytömegű pénztári tranzakciók kiváltása elektronikus fizetési rendszer bevezetésével. A célterületek a bölcsődei, óvodai étkezési díjak lehetnek. Az étkezési díjak befizetésének elektronikus módja a lemondások adminisztrációját is jelentősen csökkenti.



4.2. A JAVASLATOK HUMÁNERŐFORRÁSOKRA GYAKOROLT HATÁSA

Ez a fejezet konkretizálja és bemutatja a fenti javaslatok humánerőforrás-kapacitásokra, kompetenciákra gyakorolt hatását.

4.2.1. GAZDASÁGI FELADATOKAT ELLÁTÓ ERŐFORRÁSOK EGYESÍTÉSE

Az Intézményeknél jelenleg - a pénztárosokon kívül - alkalmazásban levő 25 gazdasági munkatárs feladatait a GESZ tudja átvenni. A tranzakciószámokból kiindulva, arányos és egyenletes feladateloszlás esetén 10-15 átvett munkatárs elegendő lehet a feladatok ellátására. A fennmaradó gazdasági munkatársak a 2., 3. és 4. javaslatok erőforrás-hátterét tudják megteremteni, de ehhez megfelelő kompetenciafejlesztésre vagy átképzésre lehet szükség.

A GESZ-en belül érdemes kialakítani az intézményi referensek rendszerét.

Kockázatok

Az intézmények jelenlegi gazdasági vezetői számára szakmai és anyagi visszalépést jelenthet a GESZ-be történő integrálás, ami mindenképpen kezelendő kockázat. Ezt a kockázatot kezelni lehet:

- Az átvétel fokozatos lebonyolításával
- Köztes vezetői szint kialakításával a GESZ szervezetén belül

4.2.2. PÁLYÁZATOK FIGYELÉSÉVEL, ELŐKÉSZÍTÉSÉVEL, PROJEKTEK MENEDZSELÉSÉVEL KAPCSOLATOS SZERVEZETI EGYSÉG KIALAKÍTÁSA

A Pályázatokkal foglalkozó szervezeti egység a hasonló adottságú megyei jogú városok tapasztalatai alapján kezdetben 3-5 fős lehet. A feladatok ellátásához alapvetően gazdasági kompetenciák szükségesek, így a pozíciók egy része betölthető az intézményektől átvett munkatársakkal, de tevékenységükhöz pályázati, projektmenedzsment, illetve projektvezetési kompetencia szükséges.

Az Pályázatokkal foglalkozó szervezet kialakítása során az alábbi kompetenciájú és képességű munkatársakat érdemes előnyben részesíteni:



- Európai Unió pályázati struktúrák, intézményrendszer és pályázati folyamatok ismerete
- Projektmenedzsment tapasztalat
- Műszaki tudás a műszaki jellegű pályázatok eredményes összeállításához és menedzseléséhez
- Gazdasági ismeretek
- Számítógép-felhasználási ismeretek, MS Office eszközök készségszintű használata (pl. ECDL képesítés)
- Közigazgatási ismeretek
- Jó kommunikációs készség
- Teljesítményorientáció

Az új tervezési ciklus sajátosságainak megismerése érdekében a munkatársakat képzésben kell részesíteni, illetve önképzési keretet kell a számukra biztosítani. A kompetenciafejlesztés eszközei lehetnek például:

- EU-s pályázati alapképzés
- Új pályázati lehetőségekkel kapcsolatos tájékoztatók
- Pályázati adminisztrációra és elszámolásokra vonatkozó képzés (pl. EMIR változások)
- Pályázati konstrukciók célzott szakmai tájékoztatásai
- Önkormányzati konferenciák, fórumok
- Számítástechnikai képzés

Kockázatok

A pályázati szervezeti egység személyi feltöltéséhez nem állnak rendelkezésre a megfelelő kompetenciák.



- A kiválasztott munkatársak oktatása a pályázatokkal kapcsolatos feladatok ellátására

4.2.3. TERV- ÉS JELENTÉSKONSZOLIDÁCIÓS FELADATOK A GESZ-HEZ TÖRTÉNŐ TELEPÍTÉSE

A jelenleg - főleg csúcsidőszakokban - a Polgármesteri Hivatal munkatársaira nagy terhet róó tervkonszolidációs és jelentéskonszolidációs feladatokat a GESZ is el tudná látni, amivel részben az intézményektől átvett gazdálkodási munkatársak foglalkozhatnak. Ez tehermentesítené a Polgármester Hivatal munkatársait és ezáltal csökkenthetné a Hivatal által kifizetett túlmunkák terheit.

4.2.4. A HIVATAL BESZEDÉSI FUNKCIÓINAK ERŐSÍTÉSE TOVÁBBI ERŐFORRÁSOK BIZTOSÍTÁSÁVAL

A beszéd hatékonyságának növelése biztosítható egyrészt a belső folyamatok átalakításával, másrészt pótlólagos erőforrások biztosításával. Ezen erőforrások kikerülhetnek az önkormányzati Intézmények gazdasági munkatársaiból.

4.2.5. EGYES HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI SZOLGÁLTATÁSOKAT ELLÁTÓ ERŐFORRÁSOK EGYESÍTÉSE

A gazdasági munkatársakhoz hasonlóan javasolt a Humánerőforrás-gazdálkodási feladatok egy részének központosítása. Ez olyan feladatokat ölelhet fel, melyek ellátáshoz nem szükséges a napi kapcsolattartás az adott intézmények munkatársaival. Ilyenek lehetnek a szabadságadminisztrációval, bérszámfejtéssel, munkáltatói igazolások előkészítésével kapcsolatos feladatok.

A közvetlenebb interakciót jelentő feladatokat, mint amilyenek a dolgozói képzések, teljesítményértékelések előkészítései a jövőben is az egyes intézmények alkalmazásában álló - akár részdíós munkatársakkal - érdemes ellátni.



4.2.6. ELEKTRONIKUS FIZETÉSI RENDSZER BEVEZETÉSE A PÉNZTÁRI BEFIZETÉSEK KEZELÉSÉRE

Ez a fejlesztés önmagában nem jár humánerőforrás-átcsoportosítással, de hosszabb távon csökkentheti a befizetések kezelésével, pénzkezeléssel és kapcsolódó adminisztrációval járó feladatok mennyiségét. Ilyen fizetési rendszerek más önkormányzatoknál is működnek¹ már.

Kockázatok:

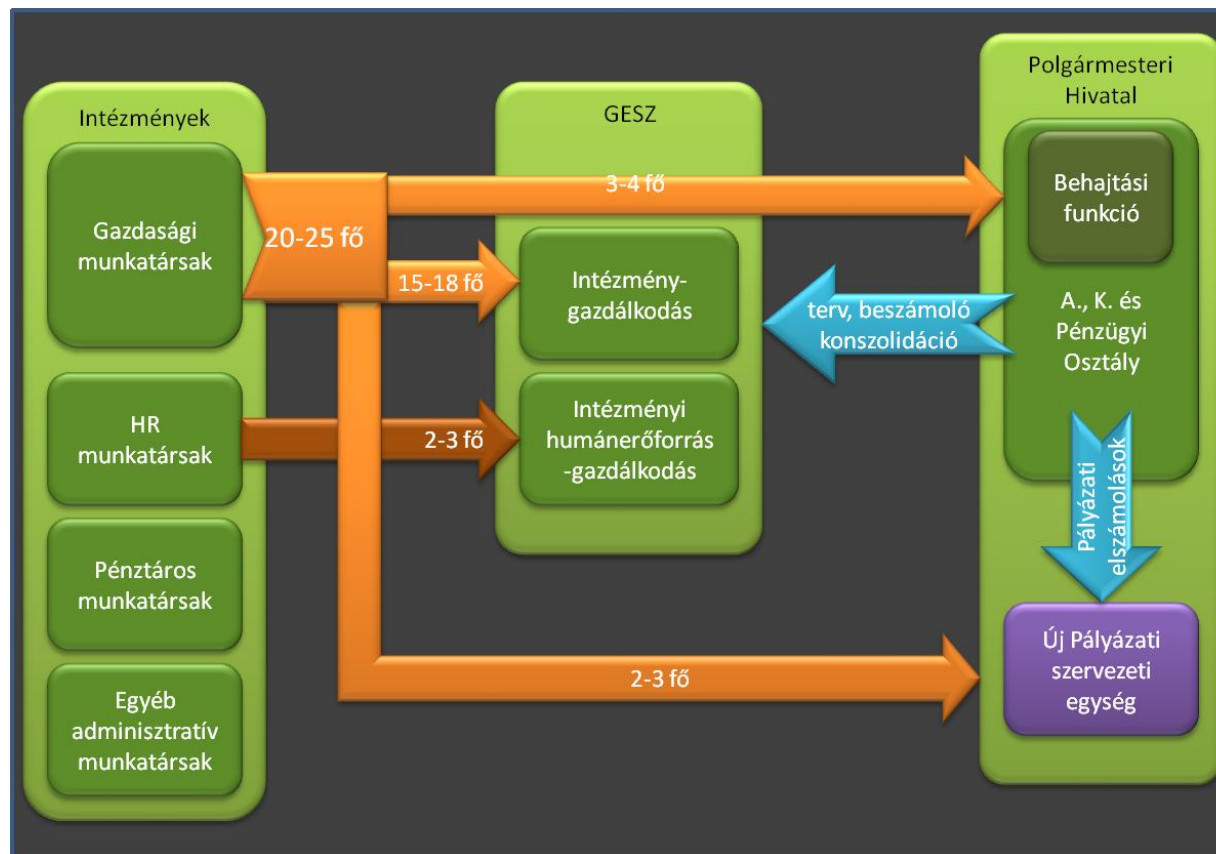
A befizetések és lemondások "átterelése" az on-line rendszerre lassú folyamat, ezért a kezdeti időkben a rendszer kihasználtsága alacsony lehet. Ez kezelhető például:

- megfelelő lakossági kommunikációval, melyben az intézményeknek is nagy szerepe lehet.

¹ Több hasonló rendszer mellett ilyen rendszer például a <http://www.kronosoft.hu/> oldalon ismertetett Multischool rendszer, mely számos önkormányzatnál van használatban.



A fenti javaslatok megvalósításának összesített humánerőforrás és feladatáramlásait az alábbi ábra demonstrálja:





5. KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉS

A fenti javaslatcsomag egyes elemeinek költség-haszon elemzése önmagában nehezen végezhető el, mert a javaslatok összefüggnek egymással. A 6. javaslat (Elektronikus fizetési rendszer bevezetése), szigorúan véve nem humánerőforrás-gazdálkodási feladat, így ennek becsléseivel nem foglalkozunk. A becslések során a pályázatokkal foglalkozó szervezeti egység kialakítását "kötelező" feladatnak tekintettük.

Az 1-5. javaslatok implementálásának hatása az alábbi:

Jelentősebb költségtételek:

- Egyszeri költségek
 - Végkielégítések esetleges költségei (bár a javaslat nem számol munkatársi elbocsátásokkal)
 - Elhelyezés, költöztetés költségei
 - Átképzések, betanítások ráfordításai
- Folyamatosan jelentkező költségek

A jelentősebb haszon-elemek

- Egyszeri hasznok
- Folyamatosan jelentkező hasznok
 - A pályázatokkal kapcsolatos szervezeti egység kialakítása során nem minden pozícióra kell új munkatársat felvenni. 2-3 átvett munkatárs költségei megtakaríthatóak.
 - Az intézmények jelenlegi gazdasági vezetőinek vezetői megbízása megszűnik, vagy a kockázatkezelési javaslatot megfontolva alacsonyabb besorolású vezetői pozícióba helyezésükkel a vezetői pótlékok mértéke csökken



- A behajtás megerősítésének eredményeképpen a behajtási hatékonyság nő, a város kintlévőségei, valamint finanszírozási költségei is csökkennek

Elméletben a Polgármesteri Hivatal által az Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály munkatársai részére kifizetett túlmunka is csökkenhetne, azonban a Hivatal jelenlegi gazdasági helyzetében eddig sem volt jellemző a túlmunka elszámolása és kifizetése. Túlmunka-kifizetésre gyakorlatilag csak a nevesített és tervezett többletfeladatok (mint például az integrált számviteli rendszer bevezetéséhez kapcsolódóak) esetében került sor. Emiatt ezen a jogcímen megtakarításokkal nem számoltunk.

A fenti tényezők nehezen számszerűsíthetőek egzakt pontossággal, de az alábbi tényezők segítségével egy modell felállítható. A tényezők egy része becsléseken alapul:

- A Polgármesteri Hivatal egy munkatársra jutó éves személyi juttatásainak mértéke 2014 évben 3 413 000 forint.
- A Polgármesteri Hivatallal szemben fennálló, még behajthatónak ítélt hátralékok nagyságrendje 100-200 000 000 forint. (2012. júliusi adat)
- Végkielégítés során figyelembe veendő átlagos időtartam: 3 hónap
- Egy munkatárs költöztetésének költsége: 100 000 forint
- Egy munkahely kialakítása: 500 000 forint

A fenti feltételezések és becslések alapján számolt költség-haszon elemzés az alábbi:



Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel az önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök átalakulásával kapcsolatban

alapadatok			
	Egy főre eső személyi juttatások	3 413 000	forint / fő / év
	Kifizetett túlmunka (2014)	2 917 000	forint / év
	Behajtható hátralék	150 000 000	forint
	Végkielégítés átlagos időtartama	3	hónap
	Munkatárs költöztetési költsége	100 000	forint / munkatárs
	Munkahely kialakításának költsége	500 000	forint / munkahely
becsült adatok			
	Végkielégítéssel elbocsátott munkatársak száma	5	
	Vezetői pótlék teljes költsége	150 000	forint / hó / fő
	Egy képzési nap költsége	50 000	forint / fő / képzési nap
	Hátralékbehajtás eredményességének növekedése	1%	
	Kialakítandó munkahelyek száma	10	
	Költöztetendő munkatársak száma	28	
	Átképzésekben, továbbképzésekben részt vevő munkatársak száma	15	
	Képzések időtartama	5	nap
	Pályázati szervezeti egység átképzett munkatársainak száma	3	
Egyszeri költségek		egység mértéke	egység
	Végkielégítések	fő	5
	Elhelyezés - munkahely kialakítása	munkahely	10
	Elhelyezés - költöztetés	munkahely	28
	Átképzések, betanítások költségei	oktatási nap	75
Egyszeri költségek összesen			
Folyamatos költségek			
	<nincsenek>		
Egyszeri hasznok			
	<nincsenek>		
Folyamatos hasznok (évente)			
	Pályázati munkatársak költségmegtakarítása (mert nem kell új pozíció)	fő	3
	Vezetői pótlékok csökkenése (50% csökkenés)	fő	5
	Megnövekedett behajtott összeg	hatékonyságnövekedés	1%
	Túlmunka csökkenés a teljes kifizetés arányában		20%
Folyamatos hasznok összesen			



Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel az önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök átalakulásával kapcsolatban

alapadatok					
Egy főre eső személyi juttatások	3 413 000	forint / fő / év			
Behajtható hátralék	150 000 000	forint			
Végkielégítés átlagos időtartama	3	hónap			
Munkatárs költöztetési költsége	100 000	forint / munkatárs			
Munkahely kialakításának költsége	500 000	forint / munkahely			
becsült adatok					
Végkielégítéssel elbocsátott munkatársak száma	5				
Vezetői pótlék teljes költsége	150 000	forint / hó / fő			
Egy képzési nap költsége	50 000	forint / fő / képzési nap			
Hátralékbehajtás eredményességének növekedése	1%				
Kialakítandó munkahelyek száma	10				
Költöztetendő munkatársak száma	28				
Átképzésekben, továbbképzésekben részt vevő munkatársak száma	15				
Képzések időtartama	5	nap			
Pályázati szervezeti egység átképzett munkatársainak száma	3				
Egyszeri költségek					
	egység mértéke	egység	egységköltség	költségelem	
Végkielégítések	fő	5	853 250		4 266 250
Elhelyezés - munkahely kialakítása	munkahely	10	500 000		5 000 000
Elhelyezés - költöztetés	munkahely	28	100 000		2 800 000
Átképzések, betanítások költségei	oktatási nap	75	50 000		3 750 000
Egyszeri költségek összesen					15 816 250
Folyamatos költségek					
<nincsenek>					
Egyszeri hasznok					
<nincsenek>					
Folyamatos hasznok (évente)					
Pályázati munkatársak költségmegtakarítása (mert nem kell új pozíció)	fő	3	3 413 000		10 239 000
Vezetői pótlékok csökkenése (50% csökkenés)	fő	5	900 000		4 500 000
Megnövekedett behajtott összeg	hatékonyságnövekedés	1%	1 500 000		1 500 000
Folyamatos hasznok összesen					16 239 000



Mivel a munkatársak számának csökkentése semmiképpen nem célja az átalakításnak, ezért - bár a költségoldalon számoltunk az esetleges végkielégítésekkel - a hasznoknál nem vettük figyelembe a lecsökkent munkatársi létszám bérmegetakarítását.

Még ezekkel a megengedő feltételekkel is látható, hogy a változások a becsült paraméterekkel is egy éven belül megtérülnek.



6. JAVASLATOK HUMÁNERŐFORRÁS-VÁLTOZÁSOK SZABÁLYZÁSI VÁLTOZÁSAIRA

A humánerőforrás-fejlesztések szabályzási hátterét is rendezni kell. Ez kiterjed egyrészt az alábbi szabályzatokra:

- Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzata
- az egyes Intézmények Szervezeti és Működési Szabályzata
- felül kell vizsgálni a pályázati koordinációs tevékenységről szóló rendeletet, illetve el kell készíteni Dunaújváros MJV polgármestere és jegyzője pályázati tevékenységről szóló együttes szabályzatát

Másrészt módosítani kell a megváltozott feladatkörrel rendelkező munkatársak kinevezési okiratait vagy munkaköri feladatleírását.



7. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI KONCEPCIÓ ÉSKÖZÉPTÁVÚ TERV

A megelőző fejezetekben a humánerőforrás-gazdálkodás javaslatai lettek megfogalmazva. Ez a fejezet a Dunaújváros MJV Polgármesteri Hivatalának általános humánerőforrás-gazdálkodási koncepcióját és terveit tartalmazza. A humánerőforrás-gazdálkodásnak a Polgármesteri Hivatalon belül két aspektusa különböztethető meg:

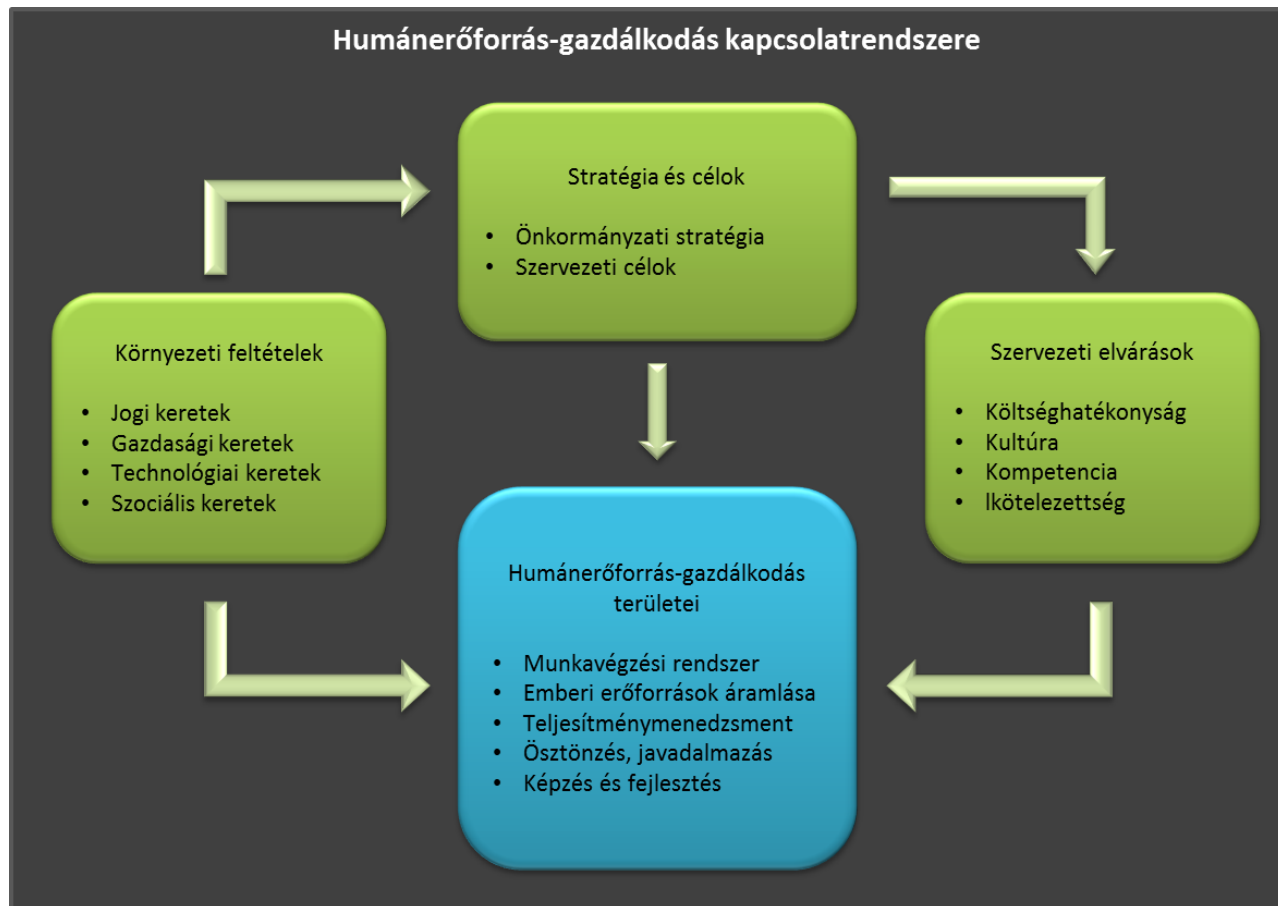
- A humánerőforrás-gazdálkodás folyamataival, gyakorlatával kapcsolatos szempontok. Ehhez a szempontcsoportozáshoz tartoznak a Személyügyi és Munkaerő-gazdálkodási Igazgatóság felépítésére, működésére vonatkozó megállapítások és a velük kapcsolatos távlati tervek
- A humánerőforrás-gazdálkodás „alanyaival” kapcsolatos szempontok. Ehhez a szempontcsoportozáshoz tartoznak a Polgármesteri Hivatal erőforráshelyzetével kapcsolatos megállapítások és távlati tervek.

7.1. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI JÖVŐKÉP

A humánerőforrás-gazdálkodás nem egy önmagában álló szervezeti funkció, hanem az a Polgármesteri Hivatal (és így az Önkormányzat) által meghatározott kereteket kiszolgáló feladatcsoport.



Az alkalmazott modell szerinti kapcsolódó területeket az alábbi ábra mutatja be:



Specifikusabban megfogalmazva, a Humánerőforrás-gazdálkodásra ható néhány fontos tényező az alábbi:

- Környezeti feltételek:



- Munka törvénykönyve
- Közalkalmazottak kinevezésére, juttatására, értékelésére vonatkozó jogszabályok
- Önkormányzati törvény
- Önkormányzat anyagi lehetőségei, éves költségvetése
- Önkormányzati intézményrendszer
- Pályázati és egyéb lehetőségek (pl. közmunka)
- Munkavégzés technikai feltételei (helyiségek, munkakörnyezet, eszközökkel, számítógépekkel történő ellátás, stb.)
- Stratégia és célok
 - Önkormányzat fejlesztési fókuszai
 - Önkormányzat által felvállalt önkéntes feladatok és a feladatok volumene
- Szervezeti elvárások
 - Hatékonyan működtetett belső folyamatok
 - Lakosság, helyi vállalkozások jó minőségű kiszolgálása
 - Céltudatosság, felelősségvállalás

A fenti általános modell elemei közötti számos kapcsolat hat ki a humánerőforrás-gazdálkodási jövőképre, ezek közül tanulmány keretei között elsősorban a kiválasztott két fókuszterületre koncentrálnunk, de az általános területeken is bemutatjuk a jövőképet.



7.1.1. MUNKAVÉGZÉSI RENDSZER JÖVŐKÉPE

A munkavégzési rendszer foglalja magában az Önkormányzaton belül a feladatok és a személyek közötti összerendelést. Az összerendelés egyik nézete a szervezeti struktúra és a konkrét összerendelés a munkaköri leírásokban testesül meg. A kapcsolat az alábbi láncolaton keresztül valósul meg:

Személy – Munkakör – Szerepkör – Feladat

A Szerepkörök formális és részletes meghatározására általában nem kerül sor, ezek a munkaköri leírásokban ismétlődő tételek (pl. egy szerepkör a döntés-előkészítő anyagok készítése, mely számos munkakörben előforduló feladat együttes).

A jövő szempontjából kiemelt fontosságú, hogy összhang álljon fenn a szervezeti feladatok és a személyek (tudása és kapacitása) között. Ezt az összhangot az önkormányzati feladatváltozás időlegesen kibillentette az egyensúlyi állapotból, de a jelenleg is inicializált fókuszterületi változások (Pályázati Iroda kiemelése, Vagyonüzemeltetési feladatok elkülönítése) ezt az egyensúlyt segítik elő, amennyiben a javasolt személyi változások is megtörténnek.

A jövőkép szempontjából fontos, hogy Polgármesteri Hivatal belső működési rendjében minden munkakör leírása naprakész legyen. Ez akkor lehetséges, ha a Hivatal minden jelentős folyamatára létezik naprakészen tartott folyamatleírás, mely a részfeladatokon túl tartalmazza a szerepköröket is, és ez alapján a munkaköri leírások aktualizáltak.

A másik fontos szempont a folyamatokhoz rendelt mutatók definiálása és rendszeres kiértékelése, ami alapján létszám-gazdálkodási javaslatok tehetőek (pl. rendszeresen túllépett belső határidők esetén valószínűsíthető a kapacitások elégtelensége; alacsony ügyszám esetén pedig a felesleges kapacitások). Természetesen pusztán a mutatók értékei nem indokolhatják a létszám-gazdálkodási változtatásokat, de kiváltói lehetnek egy-egy terület alaposabb elemzésének és létszám-változtatási vagy kompetenciafejlesztési javaslatnak is.

Ugyan a humánerőforrás-gazdálkodási területen túlmutató jövőbeli fejlesztési lehetőség, de javasolt egy általános feladatkövető rendszer kialakítása és bevezetése. Ez az általános ügykövetésen túl elősegítené például a Személyzeti Csoport munkáját az ad-hoc adatgyűjtések végrehajtása során (pl. adóbevallási nyilatkozatok összegyűjtése)



7.1.2. TELJESÍTMÉNYSZABÁLYOZÁS JÖVŐKÉPE

Egy szervezet teljesítőképességét az alkalmazottak teljesítményének összessége adja, így a hatékony működés biztosításához elengedhetetlen az egyes munkatársak teljesítményének mérése. Ez a jelenlegi gyakorlat szerint egy működő funkció, Az önkormányzati teljesítményszabályozásnak – törvényileg szabályozott – kerete van. A keret és az alkalmazási gyakorlat megítélése nem egységes. A hatékony humánerőforrás-gazdálkodás szempontjából kritikus, hogy a szervezeti teljesítménymutatók és az egyéni teljesítménymutatók összhangban álljanak egymással. Emiatt javasolt a jövőben az egyéni teljesítménymutatók évenkénti felülvizsgálata (mind a mutatóké, mind pedig a célértékeké). Továbbá, ügyelni kell arra, hogy a teljesítményekkel kapcsolatos visszajelzések tényszerűek, személyesek és előreutatóak legyenek. Ennek érdekében javasolt a Hivatal vezetői számára teljesítményszabályozás tréning tartása. Teljesítményszabályozás szempontból kiemelt fontosságú a közvetlen visszajelzéseken túl a jövőbementő fejlesztési javaslatok megfogalmazása, így a teljesítményszabályozás rendszer szolgáltatson inputot

- az egyéni képzési tervek összeállításához
- ösztönzési rendszerhez (anyagi juttatások)
- egyéb incentívákhoz (pl. munkakörülmények javítása)

7.1.3. ÖSZTÖNZÉS, JAVADALMAZÁS JÖVŐKÉPE

Ezen a területen az Önkormányzat lehetőségeit egyrészt a jogi környezet, másrészt az anyagi lehetőségek határolják be, így nagy szerepet kapnak az ösztönzés nem anyagi komponensei. Ezek közül a legfontosabbak:

- elismerés
- visszajelzések
- kétoldalú elkötelezettség kialakítása



- autonómia
- fejlődési lehetőség
- érdekes munka
- felelősségteljes munka
- részvétel a döntésekben
- munkakörnyezet
- munka-magánélet egyensúlya

Javasolt, hogy a Hivatal vezetői motivációs tréningen sajátítsák el a fenti motivációs eszközök alkalmazásának lehetőségeit és módját. Általánosságban elmondható, hogy a munkatársakkal szembeni pontos elvárások (Munkaköri leírások, folyamatleírások, egyéni célrendszerek kitűzése) elősegítik a motiváció kialakulását, ezért ezeket az eszközöket mindenképpen érdemes alkalmazni. További fontos motivációs elem az esetleges problémák elemzése és a tüneti kezelések alkalmazása helyett a gyökér-okok feltárása és kezelése. Ehhez érdemes működési területenként rendszeres időszakonként (negyedévente / félévente) belső megbeszéléseket tartani, melyen nem az aktuális feladatok kerülnek terítékre, hanem az adott szervezeti egység esetleges működési problémáinak kezelése. A személyes súrlódások kezelése érdekében ezen alkalmakkor külső moderátorokat is érdemes lehet igénybe venni.

Mint említettük, az ösztönzés anyagi komponensei esetében a lehetőségek korlátosak, itt mindenképpen a következetességet, átláthatóságot kell szem előtt tartani, egyébként a motiváció ellenkező irányba sülhet el.



7.1.4. KÉPZÉS, FEJLESZTÉS JÖVŐKÉPE

A Polgármesteri Hivatal munkatársainak jelentős része már évek óta dolgozik a hivatalban, így a munkavégzéshez szükséges alapvető kompetenciákkal rendelkezik. Fontos lenne viszont a külső környezet változásaira előre felkészülve a jelentősebb módosítások esetén speciális képzéseket tartani az érintett munkatársaknak (pl. az EU-s pályázati környezet megváltozására felkészülve).

A képzésekre fordítható anyagi erőforrások szűkössége miatt a képzéseket érdemes volna előre megtervezni, valamint a teljesítményértékelések során azonosított hiányok pótlására, illetve továbbfejlesztési lehetőségekre fordítani. Ehhez a jövőben éves képzési tervet lenne összeállítani. A képzésnek nem feltétlenül tantermi képzésnek kell lennie, emellett megjelenhet:

- a Hivatalon belüli mentorálás,
- az akciótanulás (on-the-job tréning),
- előremutató konferenciákon való részvétel
- önkormányzati csoportosulásokban, munkacsoportokban való tapasztalatcsere

A képzéseknek nem csak a szakmai tudás megszerzését és fejlesztését kell magukba foglalni, hanem általános készségfejlesztési elemeket is. Ilyenek lehetnek például:

- ügyfélkezelés
- kommunikáció
- időgazdálkodás
- projektmenedzsment



7.2. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI AKCIÓK

Ez a rész összefoglalja az előző fejezetben vázolt humánerőforrás-gazdálkodási koncepciót által indukált legfőbb feladatokat. A feladatok ütemezésénél figyelembe vettük az Önkormányzat éves tervezési ciklusának sajátosságait, valamint a feladatok egyenletes időbeli eloszlásának kívánalmát. A középtávú terv 2016. év közepéig javasolja az akciók végrehajtását. Az akciók jelentős része az első végrehajtást követően rendszeres feladatként beépül a Polgármesteri Hivatal humánerőforrás-gazdálkodási folyamatrendszerébe.

A javasolt akciók az alábbiak:

SSz.	Akció	Javasolt ütemezés
1.	Polgármesteri Hivatal folyamatleírásainak elkészítése	2014. 3. negyedév – 2015. 2. negyedév
2.	Munkaköri leírások frissítése	2016. 1-2 negyedév
3.	Folyamatokhoz rendelt teljesítménymutatók meghatározása	2016. 1-2 negyedév
4.	Közmunkások alkalmazásának éves tervezése	2014. 4. negyedév
5.	Egyéni teljesítménymutatók felülvizsgálata	2015. 3. negyedév
6.	Területenkénti problémakezelési megbeszélések szervezése	2015. 1. negyedév
7.	Egyéni kompetenciafejlesztési tervek összeállítása	2015. 3. negyedév
8.	Éves képzési tervek készítése	2015. 4. negyedév
9.	Feladatkövető rendszer kialakítása és bevezetése	2015. 1 – 3 negyedév
Specifikus erőforrás-bővítési akciók		
10.	Intézmények gazdasági munkatársainak GESZ-be történő áthelyezésének elvégzése	2015 1. negyedév
11.	Szükséges átképzések elvégzése	2015. 1. negyedév



SSz.	Akció	Javasolt ütemezés
12.	Pályázati szervezeti egység kialakítása, működési feltételeinek megteremtése	2015. 1. negyedév
13.	Behajtási tevékenység megerősítése	2015. 2. negyedév



8. FORRÁSJEGYZÉK

Ssz.	Felhasznált dokumentumok
1	Szekszárd MJV Önkormányzat és intézményei Szervezeti és Működési Szabályzata
2	Nagykanizsa MJV Önkormányzat és intézményei Szervezeti és Működési Szabályzata
3.	Közgyűlés és Szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 39/2013. önkormányzati rendelet
4.	Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet Alapító Okirata