

**Stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás
Gyöngyös Város Önkormányzatánál –
Helyzetfelmérés, továbbá a hivatali
szervezetnél, az egyéb intézményeknél,
valamint fejlesztési projektek esetén
hasznosítható javaslat**

**(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)**

Gyöngyös Város Önkormányzata

2014. szeptember 30.

Tartalom

1	Vezetői összefoglaló	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
2	Szabályozási előzmények, aktuális környezet.....	6
2.1	Az önkormányzatokra és a területi államigazgatásra vonatkozó szabályozás rövid áttekintése.....	6
2.2	A személyi állományra vonatkozó szabályozás rövid áttekintése.....	11
2.2.1	Előzmények; a jogviszony szabályozása	11
2.2.2	Kiválasztás.....	12
2.2.3	Továbbképzés	13
2.2.4	Teljesítményértékelés.....	14
2.2.5	Béren kívüli juttatások	14
2.2.6	Karriermenedzsment - életpálya.....	15
3	A stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás rendszere és helyzete a közigazgatásban: folyamatok, funkciók és aktuális kutatási, mérési eredmények	18
3.1	Fő HR folyamatok és funkciók.....	18
3.2	Aktuális közigazgatási HR kutatások, mérések.....	21
4	A feldolgozott háttéranyagok, valamint helyszínen felvett interjúk adatai és eredményei.....	25
4.1	A fő témakörök, kérdéscsoportok.....	25
4.2	Az adatok és interjúk tartalmi, tapasztalatai	26
4.2.1	Az önkormányzat hivatala	26
4.2.2	A fenntartott intézmények.....	30
5	Összefoglaló elemzés és javaslatok	32
5.1	Összegző táblázat	32
5.2	Fejlesztési javaslatok.....	37
5.2.1	Terhelés	37
5.2.2	Stratégiai szemléletű HR tevékenység erősítése.....	38
5.2.3	Intézményi kereteken túlmutató HR vonatkozású akciók, tudásmenedzsment	49
5.2.4	Településstratégia és hivatali szervezet – szervezeti és működési szabályok módosítása	51
6	A konkrét beavatkozások tervezése	53
6.1	Gyors sikerek.....	54
6.2	Hosszabb távú, stratégiai intézkedések	55

1 Vezetői összefoglaló

Az önkormányzatokkal, a területi államigazgatás átalakításával, és a közszolgálati jogviszonyra vonatkozó szabályozással és friss kutatások bemutatásával indítjuk az áttekintő tanulmányt. Ezekkel összefüggésben vizsgáltuk meg Gyöngyös város polgármesteri hivatalának és fenntartott intézményeinek humánpolitikai helyzetét.

A települési helyszíni interjúk során azt vizsgáltuk, elemeztük adatközlőinkkel közösen, hogy az önkormányzat mely fő humánfolyamatok mely funkcióit gyakorolja, és ezek között melyek azok, amelyek adminisztratív jellegűek, és melyek a helyi humánstratégiai szempontból kiemelt elemek, adott esetben hol mutatkoznak fejlesztésre érdemes területek, lehetőségek.

A helyszíni interjúk fókuszba helyezett témái az alábbiak voltak:

- Milyen tapasztalatai vannak a járási hivatalok megalakulásának és az új önkormányzati törvénynek a feladatok és az azokhoz rendelt személyi állomány, a humánerőforrás-gazdálkodás területén?
- Van-e közép- vagy hosszútávú helyi HR stratégia?
- Milyen a munkaerő-megtartó képesség, a motivációs rendszer, eszköztár?
- Milyen esetekben vesznek igénybe külső HR szakértelmet, tanácsadást?
- Alkalmazznak-e mérési, kontrolling eszközöket vagy eljárásokat a szervezeti és egyéni teljesítmény mérésére, értékelésére?

Összességében véve azt láttuk, hogy az önkormányzat saját hivatalában és fenntartott intézményeiben is a vonatkozó jogszabályok előírásai szerint működteti a humán folyamatokat és az egyes humán funkciókat, valamint törekszik a pályázati és egyéb lehetőségek kihasználására.

A tapasztalat azt mutatja, hogy az adminisztrációs tevékenységek szabályos ellátása van előtérben, a munkáltatói intézkedések megfelelő dokumentálása, a jogszabályok betartása, ugyanakkor a stratégiai jellegű HR funkciók ellátása részlegesen valósul meg, azaz fejlesztési lehetőségeket jelent.

A fejlesztési javaslatok kialakításakor fontos szem előtt tartani, hogy különösen az ügyfélszolgálati munkában, valamint a fenntartott intézményekben a szolgáltatások nyújtása során, az ügyfelekkel folytatott interakciókban a személyi állomány egyaránt dolgozik a felkészültségével, valamint a teljes személyiségével, az általa nyújtható empátiával, probléma- és konfliktuskezelési képességgel, egyéb attitűdjeivel. Emiatt sem a felkészültség, sem maga az ember, a személyiség, és

annak védelme, fejlesztése sem hanyagolható el, és a teljesítményre nézve az állomány túlterhelése, kiégése, a személyes kapacitások újratermelésének lehetetlenné válása a legnagyobb kockázat. Ösztönző tényezők nélkül ez reális veszély. Különösen kitettek ennek a vezetők, akik hiányos eszköztárral rendelkezve kell, hogy megőrizzék munkatársaik és saját motivációjukat.

A HR tevékenység fejlesztése során azt javasoljuk, hogy első körben néhány jól kiválasztott, költséget nem jelentő, de az elégedettségre pozitívan ható intézkedést vezessen be a hivatal, és mindenközben természetesen vizsgálja meg a további, stratégiai szintű, adott esetben nagyobb költségű beavatkozás lehetőségét és várható eredményeit.

Az első, kézenfekvő terület a teljesítmény elismerése és díjazásának témaköre. A másik ilyen intézkedés a szervezeti kommunikáció erősítése, annak szabályozott és többszintű fórumrendszerének kialakítása, illetve működtetése: a vezetői és fenntartói értekezletek rendszeres megtartása, időközi állományértekezletekkel együtt a problémaérzékeny, kétirányú kommunikáció érdekében.

A humán tanulmány az intézményi infrastruktúrát, az elhelyezési viszonyokat nem érintette, azt a helyszínen nem vizsgáltuk, de a javaslatok körében mindig, minden intézmény esetében gyors siker elérésére érdemes intézkedésként kiemelhető, hogy a dolgozói elégedettség és a személyes komfortérzet szempontjából nagyon fontos a fizikai környezet.

A fenntartott intézmények szempontjából gyors siker az intézményirányítási terület javasolt megerősítése a szervezet átalakításával és az intézményekkel kapcsolatos feladatok átcsoportosításával, az egyablakos rendszer kiépítésével, és ezzel együtt a hivatali működés és az intézményi működés szempontjainak közelítése is.

Szintén gyors és költségmentes lépés lehet a munkaidő rugalmasabb kezelése felé való elmozdulás, természetesen vezetői engedély és kontroll mellett, elsősorban élethelyzetekhez kötődően, a hivatali ügyfélszolgálati munka csorbítása nélkül.

Mindezek mellett a stratégiai HR funkciók körébe tartozó, javasolt intézkedések között is vannak olyanok, amelyek a teljes intézkedéscsomagtól függetlenül legalább részlegesen elindíthatóak. A munkába illesztés, mentorálás, a belső továbbképzési tevékenység fejlesztése ebbe a körbe tartozik. Az egyéb, a javaslatban megjelölt tevékenységek jobban igénylik a komplex HR fejlesztési környezetet.

A munkaterhelés vizsgálata és csökkentése már rövid távon fontos feladat, ami összefügg a stratégiai szintű intézkedésekkel. Amennyiben az idézett kutatásokkal összhangban a város polgármesteri hivatalánál is mérhető a munkanap-fényképezéssel és egyéb statisztikai elemzésekkel

az, hogy a járási hivatalokba kerülő feladatokkal távozó állomány nagyobb volt, mint amekkorát az átvett és a megmaradó feladatok tényleges aránya indokolt volna, akkor a település vezetésének döntést kell hoznia arról, hogy milyen eszközökkel rendezze ezt a helyzetet.

A másik fontos lépés abba az irányba, hogy az önkormányzat hivatalának és intézményeinek HR tevékenysége a stratégiai emberi erőforrás menedzsment irányába fejlődjön, és az adminisztratív feladatok mellett kellő súllyal megjelenhessenek a stratégiai feladatok is, a szakértői HR kapacitás biztosítása, azaz a HR munkatársak létszámának növelése. Az adminisztráción túli szakértői munkához szükséges kapacitás biztosítására is szükség van, a megfelelő bizalom és szakértői javaslattevési mandátum megadása mellett.

Ahhoz, hogy a vázolt lehetséges intézkedési menü minél több eleme megvalósítható, rendszerszerűen bevezethető legyen, szükséges az átfogó települési humánstratégia megalkotása, és annak céljaihoz a beavatkozások hozzárendelése, azok prioritizálása. Ehhez további külső szakértői támogatás bevonására is szükség lehet: a tervezési folyamat támogatása, munkakörök elemzése, tervezése, a kitűzött stratégiai célokhoz a konkrét átfogó, hosszú távú intézkedések hozzárendelése szakmai kapacitásokat igényel.

A tanulmányban többször utalunk rá, hogy a kifejtett intézkedések összefüggenek, egymást erősítik, így érdemes törekedni minél szélesebb körű, stratégiai alapokon nyugvó bevezetésükre.

Azon intézkedéseket, amelyek gyors, egyértelműen pozitív eredményt indukáló beavatkozásként kiemelten fontosak, a javaslatban külön alfejezetben is bemutatjuk.

2 Szabályozási előzmények, aktuális környezet

2.1 Az önkormányzatokra és a területi államigazgatásra vonatkozó szabályozás rövid áttekintése

Ahhoz, hogy az önkormányzati hivatal működése szempontjából fontos tényezővel, a személyi állománnyal, a helyi emberi erőforrás gazdálkodással érdemben, a megfelelő kontextusban foglalkozhassunk, röviden szólni kell magáról az önkormányzatiságról, valamint a területi államigazgatás és az önkormányzati igazgatás viszonyáról, ezen kívül a közszolgálati jogviszonyt érintő szabályozási változásokról.

Az eltérő állam- és igazgatásfejlődés miatt a különböző országokban eltérő módon alakultak ki a helyi önkormányzatok. Az önkormányzatokat is erősen befolyásolja a külső környezet: az adott terület gazdasági, társadalmi, földrajzi, nemzeti, kulturális és történelmi hagyományai.

A közigazgatás – az élet számos területéhez hasonlóan – olyan konstrukció, ahol a tradíció és a célszerűség, a modernitás versengenek a döntések meghozatala során. Közigazgatásunk legtöbb európai országhoz hasonlóan területileg többszintű, és a területi igazgatási beosztás alapjai régi történelmi hagyományokban gyökereznek.

Magyarországra az államalapítás óta a megyei és azon belül a járási közigazgatási beosztás volt a jellemző. Ezek külső és belső határai, egymáshoz való viszonyai, funkciói a történelem során folyamatosan alakultak, természetesen mindig tükrözték a hagyományt és az adott kor társadalmi és politikai viszonyait.

A legerősebb, az államalapításig visszanyúló tradíció a megye. A történelem során a megyerendszer mindig formálódott, igazodott a változó közjogi, igazgatási, politikai struktúrához és a mai napig fennáll.

Történetét tekintve a járás is a magyar közigazgatás intézménye volt évszázadokon át. A járások a XIII. században jöttek létre; a megye részét alkotó, községeket, esetleg városokat magába foglaló közigazgatási területi egységek voltak. A járásokat 1983-ban szüntették meg.

A rendszerváltás után az önkormányzatiság kialakítása, a közigazgatás újjáépítése komoly alkotmányozó és jogalkotó tevékenység volt.

- A helyi önkormányzati rendszer alkotmányos alapjait az Alkotmányt módosító 1990. évi LXIII. törvény rakta le,

- ezt később a helyi önkormányzati képviselők és polgármesterek választásáról szóló 1990. évi LXIV. törvény,
- a polgármesteri tisztség ellátásának egyes kérdéseiről szóló 1990. évi LXVII. törvény,
- a köztársasági megbízottak jogállásáról, hivataláról és egyes feladatairól szóló 1990. évi XC. törvény,
- valamint a fővárosról és a fővárosi kerületekről szóló 1991. évi XXIV. törvény követte; a legnagyobb jelentőségű pedig a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (Ötv), ami 2012 végéig átfogó jelleggel rendezte az önkormányzatok kérdését.

A 2010-es parlamenti választásokat követően több olyan állam- és közigazgatás-szervezési kérdésben is változásra került sor, ami az önkormányzatok működését is érinti.

- A 2010. évi XLV. I. törvény a közterületi parkolás jogi feltételeinek megteremtése érdekében módosította az Ötv-t.
- A 2010. évi XLVIII. törvény nyomán az 1991. évi XX., az ún. hatásköri törvény egyes rendelkezései módosultak.
- A 2010. évi L. törvény a helyi önkormányzati képviselők és polgármesterek választásáról, a 2010. évi LVII. törvény a helyi iparűzési adóval kapcsolatos egyes törvények módosításáról,
- míg a 2010. évi LXVIII. törvény az Ötv. és az önkormányzati képviselők tiszteletdíjáról szóló 1994. évi LXIV. törvény egyes szabályainak módosításáról rendelkezik.
- Az Alkotmánynak az önkormányzatokra vonatkozó rendelkezései ugyancsak módosultak.

Három olyan jogszabály is született, amelyek gyökeres változásokat jelentenek a magyar önkormányzati rendszerben:

- 2012. január 1. óta Magyarországnak új Alkotmánya van. Az Alaptörvény az Államról szóló részben külön nevesíti a helyi önkormányzatokat. A 31-35. cikkekben rögzíti az intézményre vonatkozó legfontosabb szabályokat.
- Az önkormányzati joganyag megújítását a jogalkotó nem egy újabb novella útján végezte el, hanem teljesen új törvényt alkotott. 2012. 01. 01. óta fokozatosan lép hatályba az Ötv-t leváltó új önkormányzati törvény, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.),
- valamint az állami feladatokat újraosztó törvény, amely az önkormányzatokra átruházott államigazgatási feladatok jelentős részét visszavezeti 2013-tól az államigazgatási

alrendszerbe, ott új szintként a járásokat intézményesítve. Ez a 2012. évi XCIII. törvény, mely a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szól.

Az újjáalakuló járások integrálják az államigazgatás megfelelő szintű szerveit, és átveszik az önkormányzatok által ellátott államigazgatási ügyek jelentős részét. Ez az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás közötti profil-rendezés is egyben.

A közigazgatás átalakításának egyik deklarált célja a helyi közügyek, valamint az államigazgatási ügyek tisztább szétválasztása:

- a helyi közügyek körébe tartozó (helyismeretet, helyi rendeletalkotást igénylő) hatáskör önkormányzati hatáskör legyen
- az államigazgatási hatáskörök kormányhivatali hatáskörbe kerüljenek.

A területi közigazgatás teljes szervezeti megújítása során

- 2010. szeptember 1-jével újra létrejöttek a megyei (fővárosi) közigazgatási hivatalok
- 2011. január 1-jével ezek a bázisán megkezdték működésüket a megyei (fővárosi) kormányhivatalok, mint a Kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szervei
- 2013. január 1-jével megtörtént a járási államigazgatás kialakítása is: megyei kormányhivatalok alárendeltségében, alapvetően az adott járásban jelen lévő szakigazgatási szervekből és az okmányirodákból létrejöttek a járási hivatalok. A járási hivatal a kormány általános hatáskörű helyi államigazgatási szerve

A települési önkormányzatok 2010-ben – az OSAP hatósági statisztika alapján – összesen 12.367.542 db hatósági ügyet láttak el közel 41 ezer köztisztviselő útján. Az ellátott ügyek megoszlása alapján a fenti ügyszámból 10.831.636 államigazgatási hatósági ügy volt, míg 1.535.906 önkormányzati hatósági ügyek, azaz államigazgatási hatósági ügy tette ki az ellátott ügyek 87,5 %-át.

Mindezen hatósági ügyek közül négy olyan ügýtípus volt, amelyek meghatározzák a hatósági ügyek számának alakulását, ezek az adóigazgatási, a szociális igazgatási, az okmányirodai és a gyermekvédelmi- és gyámügyek, amelyek az összes hatósági ügy 89 %-át teszik ki együttesen. Mindezen ügýtípusok közül az okmányirodai 100 %-ban és a gyermekvédelmi ügyek közel 50 %-ban

(gyámhivatali ügyek) átvételre kerültek a járási hivatalok által, valamint a szociális igazgatási ügyek egyharmada is.

A jegyzők (polgármester, polgármesteri hivatal ügyintézője) által ellátott államigazgatási hatósági ügyteher megoszlása 2013. január 1-től (2010-es hatósági statisztika alapján):

Ügycsoportok	Összes hatósági ügyteher (2010) (db hatósági ügy)	Járási hivatalhoz kerülő hatáskörök nagyságrendje (összes ügy %-a)	Járási hatósági ügy (db ügy)
Adóigazgatási ügy és egyéb pénzügyek	3.747.796	0 %	0
Egészségügyi igazgatás	40.044	0 %	0
Szociális igazgatás	1.911.294	35 %	633.953
Környezet- és természetvédelem	7.642	20 %	1.528
Építésügyek	244.961	26 %	63.690
Kommunális ügyek	8.390	100 %	8.390
Közlekedés és hírközlési igazgatás	16.349	50 %	8.174
Vízügyi igazgatás	7.006	20 %	1.401
Anyakönyvi és állampolgársági ügyek	304.582	5%	15.229
Okmányirodai ügyek	2.792.409	100 %	2.792.409
Választási ügyek	457	0 %	0
Rendőrségi ügyek	634	0 %	0
Tűzoltósági ügyek	71	0 %	0
Menedékjogi ügyek	150	100 %	150
Igazságügyi igazgatás	16.994	0 %	0
Egyéb igazgatási ügyek	493.782	80 %	395.025
Lakásügyek	11.282	0 %	0
Gyermekvédelem és gyámügyi igazgatás	1.092.927	50 %	546.464
Ipari igazgatás	15.470	50 %	7720
Kereskedelmi igazgatás, turisztika	69.133	0 %	0
Földművelésügy, állat- és növényegészségügyi igazgatás	16.366	50 %	8.183
Munkaügyi igazgatás, munkavédelem	7.495	0 %	0

Közoktatási és művelődésügyi igazgatás	20.473	0 %	0
Sportügyek	75	0 %	0
Honvédelmi igazgatás	125	100 %	125
Polgári védelmi, katasztrófavédelmi igazgatás	5.628	0 %	0
Fegyveres biztonsági őrség	101	0 %	0
Összesen	10.831.636	41,38 %	4.482.081

Mindezen adatok alapján mintegy az összes államigazgatási ügy 41,38%-a, az összes hatósági ügyteher 36,24 %-a kerülhetett át a járásokhoz 2013-tól.

Az átvételre került ügyek legnagyobb részét a települési önkormányzatok által ellátott okmányirodai feladatok jelentik, az átvett ügyek 57 %-át adják a 2010-es adatok alapján az okmányirodai feladatok, így a személyi adat- és lakcímnnyilvántartással, útlevél-igazgatással és a közlekedési igazgatással kapcsolatos feladatok. Valamennyi okmányiroda (kivéve a KEKKH által üzemeltetett Központi Okmányirodát) átvételre került a járási hivatalok által az ott foglalkoztatott köztisztviselőkkel együtt (kb. 2800 fő) és az okmányirodák 2013. január 1-jétől a járási hivatalok törzshivatalának szervezeti egységeiként működnek tovább.

Az átvételre került ügyek második legnagyobb csoportja a gyermekvédelmi- és gyámügyek. A jegyzői gyámhivatali feladatok és a feladatokat ellátó köztisztviselők mellett átvételre kerültek a városi gyámhivatalok is (kb. 1200 fő), akikből járási szakigazgatási szerv jön létre, járási gyámhivatal néven. A gyermekvédelmi támogatásokkal kapcsolatos hatáskörök, valamint a gyámhatósági feladatok a jegyzőnél maradtak. Az óvodai nevelés felelőssége a jövőben is a települési önkormányzaté, így az óvodáztatási támogatással kapcsolatos feladatok szintén a jegyzőnél maradtak.

Az állami feladatok újraosztásához kapcsolódóan az önkormányzatoktól a kormányhivatalokhoz kerülő feladatokkal együtt az önkormányzati tisztviselői állomány arányosnak tervezett része is átkerült a járási hivatalokhoz (ez az arányosság számos tapasztalat, kutatás szerint országosan nem teljesült; a járási hivatalok az átvett feladatokhoz képest nagyobb létszámot vettek át).

2.2 A személyi állományra vonatkozó szabályozás rövid áttekintése

2.2.1 Előzmények; a jogviszony szabályozása

A feladatok újrarendezése mellett a személyi állományra vonatkozóan is több új szabályozás jelent meg, az önkormányzati törvény cseréjéhez hasonló mértékű változásokat jelentve.

A közigazgatásban jelenleg nem működik teljes funkcionalitásában kiépített stratégiai emberei erőforrás menedzsment rendszer. A kormányzati stratégiák tartalmazzák a szervezet, a személyzet, az életpálya-modell fejlesztésére vonatkozó célkitűzéseket és feladatokat, és egyes elemek rendszerbe állítása is megtörtént; ugyanakkor a közigazgatási HR nem munkakör-alapú, illetve annak is csak egyes elemeit vezette be. Az igazgatásban több munkakör-elemzési és értékelési projekt is lezajlott már, és készültek koncepciók a munkakör-alapú / vegyes HR rendszer bevezetésére, és az eredmények részleges hasznosítása is megtörtént pl. a munkaköri leírások kialakításában.

A következőkben röviden összefoglaljuk a jogviszonyra, és a bevezetett humán funkciókra vonatkozó szabályozás fő elemeit.

A köztisztviselőkre vonatkozóan gyakorlatilag 1992-ben született az önálló és átfogó szabályozás; ez a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény, ami a köztisztviselők jogviszonyait egységesen, de az általános munkajogi jogviszonyokban alkalmazottakétól, és az egyéb közszolgálati kategóriáktól elkülönülten szabályozta. Hatálya kiterjedt az államigazgatási és önkormányzati tisztviselőkre, de önálló jogszabály született a hivatásos állományra és a közalkalmazottakra vonatkozóan is.

A munkajogi státusz szabályozását csak további évek elteltével követte a képesítési előírások egységes, központi szabályozása, amikor is megjelent a köztisztviselők képesítési előírásairól szóló 9/1995. (II. 3.) Korm. rendelet. A rendelet részletesen szabályozta az államigazgatási és önkormányzati munkakörök képesítési feltételeit, de sajátos körülmény, hogy az igazgatásban nincs munkakör alapú humánerőforrás-gazdálkodási rendszer, nincsenek egységes módszertan alapján meghatározott munkakörök. Ennek hiányában a szabályozás egy viszonylag rugalmas keretet jelent, ami annak biztosítására törekszik, hogy az igazgatásban ellátandó feladatokhoz követelményként hozzá lehessen rendelni egyes iskolarendszerű oktatásban szerzett végzettségeket.

Néhány további év elteltével megjelent a köztisztviselők továbbképzéséről és a közigazgatási vezetőképzésről szóló 199/1998. (XII. 4.) Korm. rendelet is. Ez a már aktív tisztviselők továbbképzésével foglalkozik, az egész életen át tartó tanulás követelményéhez is kapcsolódva.

A rendelet az állomány részére kötelező továbbképzést írt elő, valamint központilag (kormányzati szinten) négyéves ciklusokra vonatkozó középtávú terv készítését, és szervenként éves továbbképzési terv készítését.

2.2.2 Kiválasztás

2010-ig a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) rendelkezett a pályáztatásról is:

„10. § (1) Közigazgatási szervnél (a továbbiakban: pályázatot kiíró szerv) köztisztviselői kinevezés, vezetői megbízás, kinevezés csak pályázat útján adható. Pályázati eljárás lefolytatása nélkül is adható vezetői kinevezés, vezetői megbízás a közigazgatási szervnél legalább egy éve alkalmazásban álló köztisztviselőnek. (...).”

A kötelező pályáztatási előírás mögött hosszú ideig nem volt központi közzététel (azaz a pályázati kiírások egy helyen való megjelentetése), egységes eljárásrend, valamint egységes, modern módszertan.

2007-ben született központi szabályozás; megjelent és 2008. január 1-jén hatályba lépett a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv által lefolytatott pályáztatás rendjéről, annak szervezéséről és lebonyolításáról, a pályázati eljárás alól adott mentesítésről, a kompetencia-vizsgálatról és a toborzási adatbázisról, valamint a pályázati eljáráshoz kapcsolódó nyilvántartás szabályairól szóló 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet.

A rendeletnek megfelelően 2008-tól működött a pályázatok egységes felületen való közzététele a ma is működő KÖZIGÁLLÁS portálon. A Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ (KSZK, majd 2010-től jogutódja a Nemzeti Közigazgatási Intézet, NKI) végezte a pályázatok közzétételét, a formai előszűrést, ezen kívül a kiválasztási eljárásokhoz biztosított elektronikus úton elérhető szövegértelmezési és numerikus kompetenciateszteket, valamint munkahelyi viselkedés tesztet is, és a kiválasztás során személyes interjúk lefolytatását is végezte szakértő állománnyal; mindezek után rövid ajánlati listát állított fel a kiválasztást kezdeményező szervezeteknek.

A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló, 2010. V. 25-én kihirdetett 2010. évi XLIII. törvény módosította Ktv-t. A kötelező pályáztatás rendszere megszűnt; a Ktv. 10 §-a módosult: jogszabály vagy a közigazgatási szerv

döntése alapján meghatározott munkakör betöltése vagy vezetői megbízás ellátása pályázat is alapján történhet; ebben az esetben a munkakörre kinevezni, illetve vezetői megbízást adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt. A pályázat kiírása ugyanakkor nem kötelező.

A hatályos szabályozás jelenleg a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.) 45. § szerinti, ami azt rögzíti, hogy jogszabály vagy az államigazgatási szerv döntése alapján a kinevezés meghívásos vagy pályázati eljárás alapján történhet. Pályázati eljárás esetén kinevezést adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt. A részletszabályozás kerete továbbra is a 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet.

2.2.3 Továbbképzés

2010. után tehát átalakult a közszolgálati jogviszony: a korábbi egységes köztisztviselői törvény mellett megjelent a kormánytisztviselőkről szóló törvény, majd az átmeneti szabályozást a Kttv. követte, ami számos elemében eltér a korábbi, 1992-es szabályozástól.

A törvény hatálya kiterjed a helyi önkormányzat képviselő-testületének polgármesteri hivatala, közterület-felügyelete, a közös önkormányzati hivatala köztisztviselőjének és közszolgálati ügykezelőjének közszolgálati jogviszonyára is.

Ez a törvény módosította a továbbképzésre vonatkozó szabályozást is; 80. §-a továbbképzések biztosítására 2013. márciusától kijelölte a Nemzeti Közszolgálati Egyetemet.

A képzési és a kiválasztási rendszerek módosítása a rendeleti szabályozás szintjén is megtörtént:

- Megjelent a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. Rendelet
- Megjelent a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről

Az új továbbképzési kormányrendelet rendszeres továbbképzést ír elő. A rendszeres továbbképzések teljesítésének mérésére bevezeti a tanulmányi pontok rendszerét: minden képzési programhoz pontértéket rendelnek.

A szervek a korábbi gyakorlathoz hasonlóan éves továbbképzési tervet készítenek. A továbbképzésre kijelölt szervezet részére (NKE) a továbbképzésben érintett szervezeteknek a

rendelet alapján képzési normatívát kell fizetniük; ez új pénzügyi modellt jelent, amiben a fejlesztés továbbra is főként EU-forrásokból történik, a szolgáltatás fenntartása pedig a szervek által befizetett normatívából.

2.2.4 Teljesítményértékelés

A Ktv. kiadásakor az egyéni teljesítmény mérésére és értékelésére vonatkozó rendelkezések még nem szerepeltek a törvényben. Később, a Ktv. 2001. évi módosítása emelte be a törvénybe a teljesítményértékelés (TÉR) kötelezettségét.

A szabályozás nem adta meg az értékelés definícióját, célját, módszerét; felhatalmazó rendelkezése között a belügyminiszternek adott felhatalmazást módszertani ajánlás kiadására, aki az ajánlást ki is adta. Az ajánlás nem volt kötelező; segítséget, támpontot adott az alkalmazóknak, az ő hatáskörükben hagyva meg a döntést az alkalmazott eljárásokra vonatkozóan.

Az első központi szabályozás, ami egységes módszertant rögzített, valamint egységes elektronikus értékelőlapot vezetett be, a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet volt.

2010-ben ezt a rendeletet az új Kormány hatályon kívül helyezte, és új szabályozást készített elő, ami illeszkedik a közszolgálati életpályák célul kitűzött összehangolásának folyamataihoz is.

Ez a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet. Ennek része a fejlesztési igények felmérése, megállapítása a teljesítmény alapján, és az igény összekapcsolása a továbbképzési rendszerrel, azaz a fejlesztési igényre reagáló továbbképzésre való beiskolázás is. A TÉR rendszeréhez, módszertanához, és a szintén rendelkezésre álló központi elektronikus alkalmazáshoz az önkormányzatok is csatlakozhatnak.

2.2.5 Béren kívüli juttatások

Az illetményre, a pótlékokra, és a különböző béren kívüli juttatásokra vonatkozó szabályozás és gyakorlat története is igen összetett és szerteágazó; erre is jellemző, hogy az a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény megjelenése után az illetményen kívül még hosszú ideig nem volt részletes egységes szabályozás, és az egyes közigazgatási szervezetek vezetésétől, lehetőségeitől, vagy akár a helyi szakszervezeti munkától függött az egyes juttatások biztosítása.

Szabályozottá vált a ruházati juttatás, az utazási költségtérítés, az étkezési támogatás, és egyre inkább nyilvánvaló volt, hogy a piaci szférában működő cafetéria-rendszerek tapasztalatait a közigazgatásban is érdemes figyelembe venni és hasznosítani (ezt a felelős gazdálkodás követelménye is megerősítette; a személyi jövedelemadóról szóló szabályozás bizonyos béren kívüli, természetbeni juttatásokra jelentős adókedvezményeket biztosított, így ezen juttatási formák iránt is egyre erősebb lett az érdeklődés). Ugyanakkor központi szabályozás, gyakorlat, meghatározott cafetéria-keret a Ktv. 2009-es módosításáig, és azt követően a köztisztviselők cafetéria-juttatásának részletes szabályairól szóló 305/2009. (XII. 23.) Korm. rendelet hatályba lépéséig nem volt.

Ez a szabályozás az szja-törvény szerinti körben meghatározott juttatások körében lehetővé tette a választást, a tisztviselő egyéni nyilatkozatát, és meghatározta az éves cafetéria-keret összegét is. Az összeg a Ktv. 49/F § (4) bekezdése szerint nem lehetett kevesebb az illetményalap ötszörösénél, és nem lehet magasabb az illetményalap huszonötszörösénél.

A Kttv. megjelenésével valamelyest a cafetéria szabályozás is átalakult. A „menürendszer”, a választhatóság megmaradt, ahogyan a keretösszeg szabályozásának eleme is, de a Kttv. 151 § (1) bekezdése már csak a minimumösszeget határozza meg, változatlanul az illetményalap ötszörösében.

A részletszabályozást tartalmazó rendelet a közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról szóló 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet, ami nem csak a cafetéria körébe tartozó, hanem egyéb juttatásokat is szabályoz.

A cafetéria ténylegesen tervezhető összegét – figyelemmel a központi költségvetés teherbíró képességére – minden évben a költségvetési törvény rögzíti. A 2014. évre vonatkozó szabályozás (Magyarország 2014. évi központi költségvetéséről szóló 2013. évi CCXXX. törvény 54 § (2)) szerint a cafetéria-juttatás nem haladhatja meg a bruttó 200.000 Ft-ot.

2.2.6 Karriermenedzsment - életpálya

A közszolgálati életpályák összehangolásáról szóló 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozatban rögzített kormányzati döntés alapján a kormányzati (közigazgatási, rendészeti és honvédelmi) életpályák fejlesztését közös elvek alapján kell elvégezni azért, hogy az összehangolt életpályák rendszerében a közszféra foglalkoztatási jogviszonyai között megvalósítható legyen az átjárhatóság a megszerzett közös tudás megőrzésével.

Az érintett jogviszonyokat szabályozó törvények a következők voltak:

- a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (Ktjv.) – majd: 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről;
- a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (Hszt.);
- a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény (Hjt.) – majd: 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról.

Az összehangolás tárgyát képező három jogviszony fejlesztését önálló életpálya-modellek határozzák meg. A közös elveken és értékeken nyugvó életpálya-modell kialakításához a belépéstől a pályafutás lezárulásáig tartó életút-elemeket kell kialakítani, megteremtve az egyes ágazatok közötti többirányú mobilitás lehetőségét.

Az 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozatban a Kormány arról is döntött, hogy az életpályák összehangolása mellett el kell készíteni az említett három jogállási törvény hatálya alá tartozó foglalkoztatottak életpálya-modelljét tartalmazó ágazati személyzeti stratégiákat, melyek egységes egészet alkotva képezik a Kormányzati Személyzeti Stratégiát.

A Közigazgatási Személyzeti Stratégia az intézményfejlesztési célokat a kormánytisztviselőkre, valamint a helyi önkormányzatoknál, és az autonóm szerveknél alkalmazásban álló köztisztviselőkre, továbbá a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalókra egyaránt meghatározza, figyelemmel van azonban az eltérő jogviszonyok sajátosságaira.

A Stratégiát a Kormányzati Személyzeti Stratégiáról szóló 1336/2011. (X.14) Kormányhatározattal fogadták el.

A Stratégia a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programmal összhangban, közigazgatási fejezetében az alábbi fő célokat, területeket rögzíti: kiszámítható, vonzó élet-pálya, és a személyzeti igazgatás fejlesztése.

1. Stratégiai cél: Kiszámítható, vonzó életpálya elemei:

- elkötelezett munkatársak
 - értékelvű, hivatásalapú közszolgálat megteremtése
 - az előmenetel munkaköri rendszerének kialakítása
 - karrier-menedzsment rendszer kialakítása

- a tapasztalatok átadása, hasznosítása külföldi szakértői tevékenység keretében;
- munkáltatói gondoskodás elősegítése
- felkészültség javítása
 - hatékony kiválasztás
 - az új közigazgatási életpályát támogató továbbképzési rendszer kialakítása, a képzések módszertani és tartalmi megújítása
 - új közigazgatási vizsgarendszer kialakítása
 - a képezési rendszer felülvizsgálata és átalakítása
- az átjárhatóság biztosítása
 - a tartalékállomány továbbfejlesztése és horizontális kiterjesztése
 - az egységesebb törvényi szabályozás megteremtése a közigazgatáson belül.

2. Stratégiai cél: Személyzeti igazgatás fejlesztésének elemei

- megfelelő munkáltatói képességek kialakítása
 - munkáltatói joggyakorlás egységes módszertani kereteinek megteremtése
 - központi koordinációs szint kialakítása
- vezetői képességek fejlesztése
 - vezetőképzés megújítása
- a közigazgatási érdekegyeztetés továbbfejlesztése
 - Magyar Kormánytisztviselői Kar létrehozása

A stratégia pontjai a kiemelt változtatási célterületeket jelenítik meg, és azokkal kapcsolatban részletezik az egyes tervezett beavatkozásokat, és határozzák meg a kívánatos célállapotot is.

A stratégiai dokumentum – annak jellege, fókusza miatt – csak részben követi a fő humán folyamatokat, és az azokhoz tartozó humán funkciókat, ezen kívül tervezett intézkedései magas szintű, átfogó beavatkozások, amelyek – bár a stratégia kiterjed az önkormányzati állományra is – nem alkalmasak az önkormányzati HR tevékenység közvetlen és teljes körű áttekintésére.

A vizsgálat eredményeinek és a fejlesztési területek, lehetőségek kijelöléséhez a humán folyamatok és funkciók térképét fogjuk használni.

3 A stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás rendszere és helyzete a közigazgatásban: folyamatok, funkciók és aktuális kutatási, mérési eredmények

3.1 Fő HR folyamatok és funkciók

Az előző fejezetben röviden tárgyalt, központilag szabályozott humán folyamatokon, funkciókon kívül a szervezetek természetesen számos funkciót ellátnak, amelyek a munkáltatóra hárulnak, részét képezik a személyügyi adminisztrációnak, vagy azon akár túl is mutatnak. Az önkormányzatok számára is nyitottak a lehetőségek arra, hogy helyi szintű HR stratégiával rendelkezzenek, és a legfontosabb célkitűzéseik eléréséhez szükséges humán funkciókat tudatosan alkalmazzák.

A nemzetközi, valamint a hazai elméleti és gyakorlati tapasztalatokra alapozva az alábbi fő humánfolyamatokat definiálhatjuk a közigazgatásban is:

- a) munkavégzési rendszerek
- b) emberi erőforrás áramlás (életpálya, vagy karriermenedzsment)
- c) emberi erőforrás fejlesztés (képzés, továbbképzés)
- d) teljesítménymenedzsment
- e) ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás)
- f) személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügy, munkaügy, humánigazgatás).

Az egyes humánfolyamatokat humán funkciók építik fel. A humán funkciók közül a legtöbbet a HR tevékenység működési keretétől szolgáló törvények (pl. Kttv., Mt.) és a végrehajtásukra kiadott rendeletek határozzák meg.

A humánfunkciók másik köre olyan HR tevékenység, amelyet a vonatkozó jogszabályok jogintézményként ugyan nem határoznak meg, de utalnak ezekre, és amelyek alkalmazása nélkül korszerű emberi erőforrás gazdálkodásról nem beszélhetünk, tehát ezeket is indokolt a rendszer részévé tenni.

a) A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához az alábbi fő humán funkciók sorolhatóak be:

- munkakör-tervezés, munkakörök rendezése (kialakítás, átalakítás),
- a szervezeti hierarchia és a munkaköri struktúra alapján szervezeti állománytábla összeállítása,

- egységes szerkezetű munkaköri leírás sablon elkészítése,
- a HR tevékenységek rendszeres és komplex ellenőrzése,

b) Az életpálya-tervezés (avagy karriermenedzsment) humánfolyamatához az alábbi fő humánfunkciók sorolhatóak be:

- a munkaerő-tervezés és a státuszgazdálkodás megoldása,
- az új munkatársi igények megjelenésének kezelése, a szükséges munkaerő folyamatos biztosítása,
- a megfelelő munkaerő megtartása,
- toborzás (külső, belső pályázatás) rendszere
- a külső és a belső kiválasztás munkakörökhöz igazított gyakorlatának kialakítása,
- jogviszony / munkaviszony létesítése, kinevezés / munkaszerződés, eskütétel, állományba vétel cselekményei és dokumentálásuk
- munkaszerződések megkötése,
- a kinevezés és a munkaszerződés módosításával kapcsolatos tevékenységek,
- a munkába illesztés megoldása,
- az előmenetellel kapcsolatos ügyek intézése (magasabb beosztásba helyezés, alacsonyabb beosztásba helyezés, más beosztásba helyezés),
- a kinevezéstől eltérő foglalkoztatás biztosítása,
- különleges eljárások lefolytatása (pl. összeférhetetlenség, vagyonynyilatkozat, nemzetbiztonsági ellenőrzés),
- kormánytisztviselők esetében fegyelmi és kártérítési ügyek intézése,
- a jogviszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével, módosításával kapcsolatos feladatok,
- a jogviszonyváltásokkal, a tartalékállománnyal, a végkielégítéssel összefüggő kérdések rendezése,
- csoportos létszámleépítés megoldása,
- a nyugdíjazással összefüggő tevékenységek,

c) Az emberi erőforrás fejlesztés (képzés, vizsgáztatás, továbbképzés, vezetőképzés, kompetenciafejlesztés, önképzés stb.) humánfolyamatához az alábbi fő humán funkciók sorolhatóak be:

- a munkakörbe kerüléshez szükséges képesítési követelmények meglétének ellenőrzése, az esetleges hiányok pótlásának megoldása,
- oktatás, vagy képzésmenedzsment funkciók (képzéstervezés, beiskolázás, képzésszervezés, képzések bonyolítása, képzéshez szükséges feltételek biztosítása, képzési és vizsgaeredmények nyilvántartása, archiválása) teljesítése,
- képzési, továbbképzési programok fejlesztése, minősítettése /nyilvántartásba vétele

d) A teljesítménymenedzsment humánfolyamatához az alábbi fő humán funkció sorolható be:

- az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés (kormánytisztviselőknél) egységes elvek és módszertan szerinti, de állományviszonyokhoz és az egyes munkakörökhöz igazított megoldása,

e) Az ösztönzésmenedzsment (kompenzáció, javadalmazás) humánfolyamatához az alábbi fő humán funkciók sorolhatóak be:

- illetmény-kifizetés (az illetmény kifizetés szabályainak betartása, bérszámfejtés, utalás, elszámolás, ellenőrzés, illetményből való levonás, a munka díjazásával kapcsolatos tevékenységek végrehajtása, nem rendszeres juttatások, költségtérítések, támogatások, TB- ügyek intézése és kapcsolódó adatszolgáltatások ellátása, stb.),
- a cafetéria-rendszer működtetése,
- a célfeladat, többletfeladat meghatározása, a tevékenység és az eredmények dokumentálása,
- szociális, jóléti, kegyeleti gondoskodás, ellátás, segélyezés,
- a munkavégzéssel összefüggő érdemek elismerésével kapcsolatos feladatok ellátása, jutalmak
- a tanulmányi szerződések és egyéb fejlesztést szolgáló juttatások biztosítása,

f) A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügy, munkaügy, humánigazgatás) humánfolyamatához az alábbi fő humán funkciók sorolhatóak be:

- az egyes humánfolyamatokhoz és humán funkciókhoz tartozó személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási adminisztratív, ügyintézési, ügykezelési, nyilvántartási, dokumentálási, adatkezelési, adatszolgáltatási tevékenységek ellátása, statisztikák elkészítése,
- szabadság, munkaidő, pihenőidő és egyéb távollétek tervezése, nyilvántartása,
- rendszeres és komplex HR jelentések összeállítása,

- munka- és egészségvédelemmel kapcsolatok ügyek intézése,
- az érdekegyeztető rendszer működtetése.

3.2 Aktuális közigazgatási HR kutatások, mérések

a.) A „Közszolgálat a közigazgatásban” című, ÁROP-projekt keretében a Közpolitikai Kutatások Intézete végzett el egy kutatást a közigazgatás átalakításainak tapasztalataira vonatkozóan 2013-ban.

A kutatásnak része volt a közigazgatási rendszer átszervezésére és a kormányhivatalok felállítására vonatkozó tapasztalatok vizsgálata, ezért a kormányhivatalok és szakigazgatási szervek vezetőit, illetve közigazgatási szakértőket keresték meg, valamint ezt követően a járási rendszer kialakítása kapcsán elsősorban járási hivatalok vezetőivel és jegyzőkkel készítettek interjút.

A járási rendszer kialakításakor a válaszadók szerint nehézségeket okozott az átálláshoz rendelkezésre álló idő rövideje.

Az új járási vezetők közül sokan aljegyzői vagy más vezető pozíciót töltöttek be korábban az önkormányzatnál, ami megkönnyítette az egyeztetéseket az egykori kollégákkal (ugyanakkor távozásuk a járási szervezetbe sok esetben komoly terheket is rótt az önkormányzatokra).

Bár járásonként eltérő volt a hivatalnak helyet biztosító épület és az infrastruktúra minősége, általánosságban elmondható, hogy az informatikai eszközállomány nagy része elavult volt.

A vidéki kistélepüléseken gyökeres változást jelentett az ügysegédi rendszer kialakítása.

Jellemző volt az átszervezéssel kapcsolatos információhiány, hiányosnak érzékelt a központi tájékoztatás.

A jegyzők nagy része az átalakítást követően úgy vélte, hogy az önkormányzattól átcsoportosított létszám nem arányos az elvont feladatok mennyiségével. A polgármesteri hivatalokban így problémát okoz, hogy kevesebb ügyintézővel kell ellátniuk a csak kismértékben csökkenő ügyfélforgalmat.

Az állami és önkormányzati feladatok szétválasztása szerintük még mindig nem valósult meg teljes mértékben. A jegyzők véleménye szerint az építésügynek, az iparkereskedelmi engedélyeknek, valamint a helyi mérlegelést nem igénylő szociális ügyeknek teljes egészében a járásokhoz kellene tartozniuk.

- b.) A „Közzszolgálati életpálya” című ÁROP-projekt keretében készült a „Közzszolgálati Humán Tükör” című kutatás, ami több részterületre is kiterjedő kérdőíves és strukturált interjúkra épülő vizsgálatot végzett. A kutatás az önkormányzati területre is koncentrált, ott is történt adatfelvétel, ami néhány tipikus problémára ráirányította a figyelmet.

A kutatás legfontosabb tapasztalatai szerint az önkormányzati HR „mind a felsővezetés, mind a munkatársak felé szolgáltat és az érdekeket képviseli”.

A feladataikat tekintve a HR feladata inkább adminisztratív jellegű és a terhelés a kapacitásokhoz képest nagyon nagy.

Az önkormányzati HR területen a válaszokból kiderült, hogy a stratégiai integrált modellt, az ismertetett humán folyamatokat teljes körűen sehol nem alkalmazzák.

A válaszokból a munkaerő felvétel és kilépés kapcsán kiderült, hogy a tapasztalatok rögzítése és értékelése, hasznosítása érdekében beillesztési és exit interjút a válaszadók szervezetei nem alkalmaznak, az nem tekinthető gyakorlatnak.

A beillesztés nem protokoll alapján, hanem az adott szervezeti egység döntése és szervezése alapján történik, nem tervszerű folyamat. Segítő attitűddel fordulnak az új kollégák felé, és bátorítják őket a kérdések feltevésére, viszont extra figyelemmel ritkán tudják körbevenni, mert nagy a munkateher.

Szervezetfejlesztési példának a járási hivatalok kialakítását hozták fel, illetve a CAF fontosságát és szervezetfejlesztő hatását említették meg, ahol bevezetésre került korábban. Úgy értékelték, hogy az önkormányzati igazgatásban nagyobb hagyománya volt az elmúlt években a szervezeti teljesítmény mérésének és fejlesztésének, mint a központi közigazgatásban (a kutatás ennek okára utaló konkrét adatot nem vett fel, de feltehetően köze van ahhoz, hogy az önkormányzatok stabilitása és a helyi közösséggel való szoros kapcsolata, valamint sok esetben forráshiányos volta a visszajelzéseket közvetlenebbé tette és megalapozta a konkrét fejlesztési lépéseket).

Az önkormányzati területen a munkaerő-tervezésnél leginkább a költséghatékonyságra helyezik a hangsúlyt, ugyanakkor a feladatterheket nem mindig veszik figyelembe (nincs adat, szabály, norma arra, hogy mi a normális, elvégezhető feladatterhelés mértéke).

Nem jellemző a szakszerű, átfogó munkakör-elemzések végzése, de igyekeznek a munkaköri feladatokat egymáshoz igazítani és logikusan összeállítani, hogy melyik munkakörnek milyen feladatai vannak.

A rugalmas munkavégzési formákat általában támogatnák, vannak is már próbálkozások; pl. előfordul, hogy részmunkaidőben foglalkoztatnak kismamákat. A távmunka sokkal ritkább, eseti,

általában speciális élethelyzetre reagál és leggyakrabban átmeneti (pl. mozgás tartós korlátozásával járó betegség, vagy beteg családtag gondozásának időtartamára).

A fluktuáció a tapasztalatok szerint közepesnek tekinthető. A járások kialakításakor sokan mentek el a bizonytalanság miatt, illetve nyugdíjba vonult, aki tehetett. A pályakezdő jogászok mennek el 1-2 év után; jellemzően jobb, jobban fizető munkát találnak.

A belső karriermenedzsment részeként elsősorban a vezetői utánpótlás tervezése és lehetőség szerint a kiválasztottak tervszerű képzése, mentorálása működik a szervezeteknél.

Az önkormányzatok jelentős része csatlakozott a központi teljesítményértékelési rendszerhez. Az informatikai támogatást megfelelőnek tartják, de a rendszer komoly hiányosságaként említik, hogy az értékelés nem kötődik motivációs eszközökhöz, jutalmazáshoz. A továbbképzési rendszerhez való kapcsolása is esetleges és nagyban függ a pénzügyi lehetőségektől, valamint az elérhető kínálattól.

A munkatársak elsősorban a kiscsoportos, tréning jellegű, személyes jelenléti, 1-2 napos képzéseket támogatnák, de a források elégtelensége miatt gyakran választanak a képzési kötelezettség teljesítése érdekében ingyenes e-learning kurzusokat. Az önkormányzati feladatokhoz illeszkedő képzési kínálat szűkös.

Az illetményekkel, juttatásokkal kapcsolatban kiemelték, hogy a középfokú végzettségűek alulfizetettek, pedig sokszor jobban teljesítenek, azonos feladatkörben is. Nagy a szakadék a közép- és felsőfokú végzettségűek között, amit a vélemények szerint meg kellene szüntetni, de legalábbis jelentősen mérsékelni kellene. A hivatalok próbálnak kompenzálni, főleg ha ugyanolyan munkakört tölt be egy közép- és egy felsőfokú végzettségű munkatárs. Az önkormányzati területen nincsenek értékük szerint díjazva a köztisztviselők és nincs is lehetőség a differenciálásra. Elismerés a vezetői szóbeli dicséret, az eltérítés, a címadományozás, esetleg a kitüntetés. A teljesítmény alapján jelenleg nincs pénzbeli jutalmazásra lehetőség. Az illetményalapot is szükséges lenne már növelni.

Az önkormányzati területen úgy ítélik meg, hogy az illetmény a kötelező átsorolásokon kívül stagnál, a cafetéria évről évre kevesebb. A juttatások körében a munkatársak a ruhapénzt hiányolják leginkább, illetve említették az egészségügyi, rekreációs juttatásokat.

A bérezés, bérpolitikai kapcsán a kutatás arra is választ keresett, hogy a válaszadók jelenleg a bérek megállapításában milyen szempontokat milyen mértékben látnak érvényesülni, és ezzel szemben milyen szempontokat milyen mértékben kellene érvényesíteni megítélésük szerint.

A táblázat bal oldalán találhatóak a kutatási kérdőívben mért egyes bérezési tényezők, míg a jobb oldalon nyilak jelölik annak a változásnak az irányát, hogy az egyes tényezők bérképzésben jelenleg betöltött szerepük fontosságát milyen irányba módosítanák. A felfelé mutató nyíl fejezi

béreképzési tényező	változás iránya
a munkakör piaci értéke (versenyképessége)	↑
a munkakör szervezeten belüli relatív értéke	↑↑
a munkavállaló életkora	↓↓
a munkavállaló iskolai végzettsége	↔
a munkavállaló szakmai/vezetői tapasztalata	↑
a munkavállaló betöltő rátermettsége, elhivatottsága	↑↑
az adott munkakörhöz, feladatrendszerhez kötődő egyéb pótlékok	↑
a munkavállalónak adományozott címek	↓
a munkavállalónak a besorolásához rendelt rendfokozati, illetve honvédelmi illetményrésze	↓
az egyéb alap és választható béren kívüli juttatások, kedvezmények, cafetéria	↔
szolgálati hely szerinti bérkiegészítés	↓
a szervezetnél eltöltött szolgálati idő hossza	↔
a teljesített együttes munkaidő	↔
az egyéni teljesítmény	↑↑
az érintett csoport teljesítménye	↑
az érintett szervezet teljesítménye	↔
jutalmak, egyéb anyagi elismerések	↔

ki azt, ha egy tényező a jelenlegi rendszerben alulértékelt, és a dolgozók nagyobb szerepet szánának neki, és a lefelé mutató nyíl jelenti azt, ha egy tényező a jelenlegi rendszerben túlértékelt. Vízszintes kétirányú nyíl jelöli azokat a tényezőket, amelyek pozíciója alapvetően nem változik a személyi állomány értékítélete alapján. A dupla nyíl jelölés a változás súlyát mutatja.

Például a munkakör szervezeten belüli relatív értéke a jelenlegi összbérezési rendszerben a legkisebb mértékben van figyelembe véve, míg a megkérdezettek által elvárt állapot szerint a nagymértékben figyelembe vett tényezők közé kellene tartoznia.

Ugyanilyen jelentős mértékű változtatást tartanak indokoltnak a dolgozók a rátermettség és egyéni teljesítmény honorálásában.

A kutatási eredmények alapján egyértelmű hangsúlyáthelyezésre van szükség a betöltött munkakör szervezeten belüli értéke, valamint az egyéni teljesítmény megfelelő díjazásának irányába.

A válaszadók többsége nem elégedett a jelenlegi kompenzációs rendszerrel. A vizsgált 17 bérezési tényező mintegy kétharmada igényel valamilyen hangsúlyeltolódást a megkérdezettek szerint.

A tevékenységek eredményességének mérése kapcsán a munkatársak jellemzően nem tudnak róla, hogy a szervezetüknél folya n tervszerű kontrolling és monitoring tevékenység, vagy pontosan tudják, hogy nem folyik.

A kontrolling rendszer a HR területén elsősorban a bér- és személyjellegű költségek hatékony felhasználásának vizsgálatára, a béren kívüli juttatások alakulásának nyomon követésére, a képzési, továbbképzési költségek elemzésére, a létszámgazdálkodás, vizsgálatára, a munkaerő-állomány összetételének, mozgásának és fluktuációjának elemzésére, a munkaidő-kihasználtság és a távollétek értékelésére, valamint a teljesítménymenedzsment rendszer hatásainak vizsgálatára alkalmas. Kialakítása és működtetése minden szervezetnél fontos feladat.

Mindezen előzményeket, folyamatokat és felmérési, kutatási eredményeket is figyelembe vettük, amikor kialakítottuk a kiemelten áttekintendő témakörök körét.

4 A feldolgozott háttéranyagok, valamint helyszínen felvett interjúk adatai és eredményei

4.1 A fő témakörök, kérdéscsoportok

A települési helyszíni interjúk során azt vizsgáltuk, elemeztük adatközlőinkkel közösen, hogy az önkormányzat mely humánfolyamatok mely funkcióit gyakorolja, és ezek között melyek azok, amelyek adminisztratív jellegűek, és melyek a helyi humánstratégiai szempontból kiemelt elemek, adott esetben hol mutatkoznak fejlesztésre érdemes területek, lehetőségek.

A helyszíni interjúk fókuszba helyezett témái az alábbiak voltak:

- Milyen tapasztalatai vannak a járási hivatalok megalakulásának és az új önkormányzati törvénynek a feladatok és az azokhoz rendelt személyi állomány, a humánerőforrás-gazdálkodás területén?
- Van-e közép-vagy hosszútávú helyi HR stratégia?
- Milyen a munkaerő-megtartó képesség, a motivációs rendszer, eszköztár?
- Milyen esetekben vesznek igénybe külső HR szakértelmet, tanácsadást?
- Alkalmaznak-e mérési, kontrolling eszközöket, eljárásokat a szervezeti és egyéni teljesítmény mérésére, értékelésére?

A kérdések, fókuszok kialakítása során figyelembe vettük az elmúlt időszak közigazgatási humánpolitikát érintő, fentebb ismertetett kutatási eredményeket is.

4.2 Az adatok és interjúk tartalmi, tapasztalatai

A helyszíni adatfelvételt megelőzően az önkormányzat számos, a helyi feladatellátásra és humánpolitikára vonatkozó információt bocsátott rendelkezésünkre.

Előzetesen áttekintettük a bölcsődei és óvodai szervezeti szabályzatokat, valamint a GYÖNGYÖK (Gyöngyösi Kulturális és Közgyűjteményi Központ) adatait, alapító okiratát, az ellátott feladatok és az ahhoz rendelkezésre álló személyi állomány viszonyait.

A helyszíni interjúk során a 3.1. alfejezet szerinti fő témákat jártuk körül az önkormányzat hivatala, valamint a fenntartott intézmények vonatkozásában.

4.2.1 Az önkormányzat hivatala

A hivatal létszáma 3 fő felsővezetővel együtt 114 fő; ezen kívül dolgozik a hivatalnál 6 fő a rehabilitációs foglalkoztatás keretében is, akik a fogyatékoságuknak megfelelő feladatokat kapnak. A foglalkoztatást célzó TÁMOP-projekt koordinálása a hivatal személyzeti vezetőjének feladatát képezi. Az intézmények is élnek ezzel a foglalkoztatási formával, melynek adminisztrációját az adott intézmény látja el.

A hivatal létszámából 97 közszolgálati tisztviselői státusz van (6 betöltetlen), 15 ügykezelői (1 betöltetlen), 2 fő pedig a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozó foglalkoztatott (gépkocsivezető).

A hivatal 2010-ben és 2011-ben hajtott végre három lépcsőben egy 37 főt érintő leépítést, majd a járások 2013-as létrehozása során is számos kolléga távozott, részben a nyugdíjba vonulás miatt, részben pedig a megalakuló járási szervezetekbe. A járási hivatalhoz 36 fő került át: 19 fő okmányügyintéző, 8 fő szociális és gyámügyi ügyintéző, 1 fő informatikus, 1 fő gondnok, és 2 fő a pénzügyi területről, valamint üres státuszok átadására is sor került.

Az egyes szakmai területekről átvett létszámon túl a járási hivatalok funkcionális működésének biztosításához a funkcionális területekről is vett át munkatársakat a járás; ez indokolja az informatikus, a pénzügyes és a gondnoki státuszok átadását.

A szociális, gyermekvédelmi és általános igazgatás területéről nagyobb arányban távoztak munkatársak, mint azt az elvont feladatok indokolták volna.

A hivatal ezen a területen kívül is létszámhiányos, és a funkcionális területeken is tovább növelte a terhelést a létszám csökkenése. A kapacitásokat meghaladó munkaterhek miatt jelentkezik a kiegészítés veszélye, magas a táppénzes napok száma, és gyengül a munkán túlmutatató csoportkohézió, a közös szabadidős, csapatépítő programokra kicsi a kapacitás.

A személyügyi feladatok ellátását 1 fő végzi. A jelentős adminisztrációs terhelés miatt a stratégiai humánerőforrás-gazdálkodást tevékenységekre, programokra nincs elegendő idő és erőforrás, annak ellenére, hogy a személyügyi munkatárs elkötelezett, felkészült, a területen szakoklevelet szerzett, képzett HR szakember.

A személyügyi adminisztrációhoz a hivatal a KIR és a Wintiszt rendszereket használja.

A toborzás, munkaerő-felvétel szempontjából vizsgálva a település lehetőségeit, különösen a fiatalokra és a szellemi foglalkozásúakra vonatkozóan, azt látjuk, hogy egyes szakterületekre nehéz helyben alkalmas jelöltekkel találkozni; hiány mutatkozik a jogi és a műszaki végzettségű jelöltek közül. Pénzügyi és szociális területre már megfelelő a helyi munkaerőpiaci kínálat, esetleg a már gyakorlattal, szakmai tapasztalattal is rendelkező jelöltek körében szűkebb. (Mindennek a térség felsőoktatási struktúrája is oka; azok a végzettségek gyakoribbak és elérhetőbbek helyben, amelyeket a közeli felsőoktatási intézmények kínálnak, akár helyben, akár pl. a közeli Egerben.)

A munkaerő-felvételt az nem minden esetben előzi meg nyílt pályázat. Ennek alkalmazása nem kötelező, így van lehetőség a látókörben lévő, az alkalmazási feltételeknek megfelelő helyi jelöltek felvételére.

2006 óta mintegy 50 fő vonult nyugdíjba a hivatal állományából, azaz megközelítőleg a teljes létszám fele; számos státusz betöltésére ezt követően nem is kerülhetett sor. Az új munkatársak felvétele jelentős mértékű fiatalítást eredményezett, új típusú képzések, új kompetenciák megjelenését. Egy ilyen mértékű állománycsere még lehetővé teszi az ismeretek, tapasztalatok átadását, de mindenképpen jelentős hatással van a szervezeti kultúrára, megváltoznak a munkatársi szokások és igények súlypontjai.

A vezetői állomány közel fele kicserélődött az elmúlt években, így a vezetői gyakorlatok és kultúra területén változás következett be, ezért a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodás támogatást igényelne. A különböző korosztályokhoz tartozó munkatársak együttműködésének szervezése, az egyes generációkra vonatkozó ismeretek, a motiválásukkal, karrierigényeikkel kapcsolatos tudás, valamint a mentorálási folyamatok tervezésére és szervezésére vonatkozó tudás praktikus bővítését jelenti a vezetői eszköztárnak olyan helyzetekben, amikor közel 50 %-os, döntően fiatalítási változás érinti a szervezetet.

A munkakör alapú feladatszervezés, működés kapcsán általános, országos tapasztalatként megállapítható, hogy jelentős számú a kapcsolt munkakör. Az önkormányzati igazgatásban – különösen a kisebb helyeken, – jellemző, hogy egy-egy feladat nem tesz ki egy teljes munkaidőt, így a tisztviselők munkaköre több, egymással szorosabb – lazább módon illeszkedő, kapcsolódó feladatból, feladatcsoportból áll össze. Ha kisebb mértékben is, de ez a nagyobb települési, városi hivatalokra is igaz. A feladatok és munkakörök rendezése időszakonként szükséges.

A teljesítményértékelés előírt, kötelező feladatait az önkormányzat is elvégzi; ehhez a KIH által biztosított központi felületet használják.

Az értékelést formális irányba tereli az a tény, hogy nincs mellé motivációs és jutalmazási rendszer kiépítve. Ez a munkatársak érdekeltségét nem tudja megteremteni, nem a munkájuk magas szintű elvégzésében, hanem magában az előírt értékelési folyamatban, továbbá problémát jelent a vezetők számára is, hogy nem tudják direkt, egyszerű módon kapcsolni az értékeléseket az elismerésekhez.

A címadományozási lehetőséggel él a hivatal, átlagosan évi 3-4 fő esetében.

Az elismerést kifejező és motiváló mértékű közvetlen anyagi jutalmazás rendszeres intézménye hiányzik; ennek megteremtése, összekötve a teljesítmény értékelésével, fontos lépés lenne a munkatársak szempontjából, valamint a helyi HR gazdálkodás szempontjából is.

A város költségvetési egyensúlyának helyreállítása és annak megőrzése természetesen prioritás; a nehéz helyzet ellenére is törekedett a város vezetése a kiemelkedő teljesítmények elismerésére, de erre csak szűk keretek között volt lehetőség. Az anyagi elismerések körének bővítésére a lehetőségek függvényében szükség van.

Az értékelések elvileg, a továbbképzési kormányrendelet előírásai szerint kapcsolódnak a közszolgálati tisztviselői továbbképzési rendszerhez, és a beiskolázások alapját jelenik a feltárt vagy a munkatárs által jelzett fejlesztési igények, de a továbbképzési kínálat csak nagyon korlátozottan felel meg az önkormányzati terület igényeinek, mind tartalmaiban, mind formáiban.

Az előírt továbbképzési mennyiségi kötelezettségek teljesítése így szakmai és anyagi szempontból is problémát okoz.

Az NKE részére kötelezően befizetendő, létszamarányos továbbképzési normatíva a foglalkoztatási feltételként is megjelenő alap- és szakvizsga kötelezettségek teljesítésére elegendő; azon felül az egyéb képzések finanszírozása további források bevonását igényelné. Erre az

önkormányzatnak nincs módja, és az idei évben felsővezetői döntés is született arról, hogy a szakmai továbbképzési kreditek megszerzését az önkormányzat nem finanszírozza.

A finanszírozási nehézségek mellett az is szempont, hogy a kínálat sem illeszkedik az önkormányzati sajátosságokhoz, igényekhez.

Sok az e-learning képzés, ami ugyan alacsony költségű, és megkönnyíti a képzési előírások mennyiségi teljesítését, de a hatások alacsony, ha a tartalmak nincsenek kapcsolatban az ellátott munkával.

A vezetők számára elsősorban hosszabb, összetett tematikájú tréningekre lenne szükség, ami viszont távolléttel jár, és mivel a hivatali szervezet túlterhelése miatt a vezetőknek maguknak is sok operatív munkájuk van, egyrészt már a távollét is nehezen megoldható, másrészt pedig a klasszikus vezetői funkciók ellátása is jelentős erőfeszítést követel a nagy mennyiségű szakmai munka mellett. Ez is az egyik akadálya a stratégiai szemléletű humán erőforrás-gazdálkodási és szervezetfejlesztési funkciók bevezetésének.

A vezetői funkciók gyakorlását az is javítaná, ha a szervezet számukra rendszeres fórumokat biztosítana, pl. rendszeres és tematikus vezetői értekezletek tartásával, ahol a szakmai együttműködés javítása mellett a tényleges irányítási, vezetési tapasztalatok megosztására is sor kerülhetne.

Nagy szükség lenne szakmai továbbképzésekre, pl. jelentősebb jogszabályváltozásokhoz kapcsolódóan. Ilyeneket korábban biztosítottak, a helyi igények összesítése alapján szervezetek a közigazgatási hivatalok, amelyeknek még alaptevékenységébe tartoztak az alap- és szakvizsgával, valamint a továbbképzésekkel kapcsolatos feladatok. Az új, központosított továbbképzési szisztémában a kormányhivatalok szerepe jelentősen lecsökkent a továbbképzések területén, és ennek megfelelően kapacitásai is alacsonyabbak. A megyei kormányhivatal végzett igényfelmérést belső továbbképzésekre vonatkozóan, és minősített is képzéseket, de ez a tevékenység, szolgáltatás esetleges.

A hivatal mindezekén túl vásárlója olyan piaci képzéseknek is, amelyek egyes munkakörök betöltéséhez jogszabályban előírt feltételek, pl. a könyvviteli szolgáltatást végzők kötelező továbbképzése, vagy egyes építészeti, mérnöki továbbképzések.

A hivatali szervezetben nincs önálló projektszervezet, szervezeti egység; a központi koordinációval kapcsolatos feladatokat két munkatárs látja el. A projektek szakmai lebonyolítása ezen túl az érintett intézmények feladata.

A hivatali szervezet látja el a fenntartott intézményekkel kapcsolatos feladatokat is, az igazgatási feladatokkal közösen, egy igazgatóság keretein belül.

Az általános szervezeti tapasztalatok az igazgatási és intézmény-fenntartási területen is érvényesek. Az igazgatási területet is jelentősen érintette a területi államigazgatás átalakítása, a járási hivatalok létrehozása; feszített munkatempó jellemzi a működést, és ezen a területen is igaz, hogy a járási szervezet több kollégát vont magához, mint amennyi feladatot, és az osztott munkakörben dolgozó kollégák átvétele is okozott problémákat, pl. az okmányiroda átvétele a néesség-nyilvántartási feladatokat végző munkatársat is érintette. Ezen kívül a megmaradó hatáskörök részeként új feladatok is megjelentek jogszabály-módosítással (pl. a szociális igazgatás területén határozati formában kell a hátrányos, halmozottan hátrányos helyzetet megállapítani, továbbá az irányadórendeletek változásával nőtt a környezettanulmányok száma is; az általános igazgatás területén a termőföldekre vonatkozó adásvételi és haszonbérleti szerződések hirdetményi úton történő kifüggesztésével kapcsolatos feladat sokrétűvé vált; a mozgóbolt és üzleten kívüli kereskedelmi tevékenység bejelentésének illetékességi szabályainak módosítása is jelentős változást hozott stb.); ezek megnövelték a munkaterhet a megmaradt állománynál.

4.2.2 A fenntartott intézmények

Az intézményfenntartás különleges terület a feladatellátásban. A 2010-es önkormányzati választásokat követően az új vezetés jelentős adósságállománnyal vette át a várost. A hitelek törlesztése, valamint az intézmények megfelelő működésének, és a város fejlesztésének igényei között kellett egyensúlyt teremteni, ami feszes gazdálkodást, a kötelezettség-vállalások erős központi kontrollját igényelte. A közoktatás átszervezése, a KLIK létrehozása a hivatali szervezetre is hatással volt. Az intézményirányítás területén azóta nincs önálló igazgatóhelyettes. A korábbi önálló intézményi referenci rendszer a pénzügyi területet kivéve megszűnt.

A város az iskolák üzemeltetési feladatait nem tudta vállalni. Ugyanakkor a közétkeztetés feladatát el kell látni, igény van arra, hogy a település ifjúsági közössége részére megszervezésre kerüljön a városi diáknap, különböző versenyek, vetélkedők, a pedagógusok részére a városi pedagógusnap.

A Közszolgáltatási Csoport (védőnői szolgálat, Anyatejgyűjtő Állomás), a bölcsődék, az óvoda (9 tagóvoda), valamint a kulturális és közgyűjteményi központ továbbra is városi fenntartásban vannak. Az intézmények vezetőivel folytatott interjúk is megerősítették, hogy az intézmények markáns központi költségvetési és az azzal együtt járó igazgatási eljárási kontroll mellett működnek, de szakmai kompetenciájuk és önállóságuk elismert, elfogadott.

Az intézményektől a személyi állományra vonatkozóan kapott statisztikai és képzettségi adatok azt mutatják, hogy az intézményeknél a személyi állomány létszáma, végzettsége, összetétele megfelel a jogszabályi előírásoknak. Az adatokból az is kitűnt, hogy a munkatársak nagy része jelentős, akár több tíz éves szakmai tapasztalattal rendelkezik. Alacsony azok létszáma, akik három év alatti tapasztalattal rendelkeznek, ami azt is mutatja, hogy a fluktuáció is alacsony; leginkább a nyugdíjba vonulás, vagy a GYES időszaka jelent mozgást az állományban. A munkatársak jelentős része rendelkezik második vagy harmadik végzettséggel is; ezek pl. emelt szintű szakmai képesítések, vagy újabb felsőfokú végzettségek. Ezek a városi intézmények a helyi humán értelmiség szempontjából kiemelt foglalkoztatók, különösen a GYÖNGYÖK; az intézménynek könyvtári, kulturális, közművelődési és közgyűjteményi feladatai is vannak.

Ezekben az esetekben a távozó munkatársak pótlására pályázat kerül kiírásra (közalkalmazotti álláshelyeknél kötelező eljárás). A tapasztalatok szerint a munkaerőigényt nem minden esetben könnyű helyben kielégíteni, biztosítani, pl. egyes képesítések relatív szűkössége miatt. Ez összefügg a térség felsőoktatási szervezetével is; pl. az óvodák területén az Egerben várhatóan induló óvóképzés pozitív változást jelenthet.

Az intézmények dolgozói létszáma jellemzően megfelelő, elegendő. Fejlesztésükre, képzésükre az intézmények kihasználják a rendelkezésükre álló lehetőségeket, pl. TÁMOP és egyéb pályázatok keretében.

Az óvodában emellett egy belső, 2 éves mentori támogatás is segíti az új kollégákat. Az intézmény szakmai működésére jellemző az elismert pedagógiai program és a szélesebb körben is elismert jó gyakorlatok (pl. „Én városom”, „Erdei óvoda” programok).

Az alapfeladatok ellátást biztosító költségvetési támogatás mellett az óvoda részesül szülői támogatásokban, továbbá működnek az 1 %-os és egyéb felajánlások fogadására alkalmas alapítványok is, amelyek pl. játékok, bútorok beszerzését is támogatják.

A GYÖNGYÖK széles szakmai portfóliót visz. Ennek része pl. a város 20 éves kiemelt rendezvénye, a Nemzetközi Folklorfesztivál is. A feladatok jellegéből adódóan (pl. rendezvények esti, hétvégi időpontjai, könyvtári nyitva tartás) a munkatársak 4 havi munkaidőkeret szerint dolgoznak; ez

a munkaszervezés csökkenti vagy ki is váltja a fizetett túlórákat. A legutóbbi bérfelállítás éve 2006 volt.

Az állomány egy része esetében az is probléma (gazdálkodási és műszaki terület), hogy számukra hosszabb ideje nincsenek finanszírozott továbbképzési lehetőségek, az önképzés nem jár bérnövekedéssel, és ugyanakkor ezeken a területeken a legnagyobb a piaci kitettség; ezek a szakemberek találnak viszonylag könnyen jobban fizetett piaci állásokat (kiemelt példa volt a rendezvényekhez szükséges hangmérnök).

A vezetés mozgásterét a teljesítmény elismerésében minden intézmény esetében nagyon szűk. Jutalmazási keret az éves bérköltség 2 %-ának mértékéig áll rendelkezésre, ami kisebb intézményi létszám esetén kisebb lehetőséget biztosít a teljesítmény széles körű, vagy differenciált elismerésére, és az egyéb motivációs, ösztönzési lehetőségek is szűkek. A szóbeli vezetői elismerés, és egyes címadományozási lehetőségek (pl. „Az év pedagógusa”) állnak rendelkezésre.

5 Összefoglaló elemzés és javaslatok

5.1 Összegző táblázat

A szöveges interjúkban elhangzott információkat rendeztük abból a szempontból, hogy a meglévő vagy hiányolt elemek, intézkedések hová pozícionálhatóak a stratégiai emberi erőforrás-menedzsment rendszerében. Ezen tartalomelemzési munka érdekében az egyes humán funkciókat és folyamatokat áttekintő táblázatba rendeztük, és abba soroltuk be az interjúkban szereplő elemeket.

A HR-térkép az alábbi:

Folyamat / funkciók	Inkább stratégiai / adminisztratív jellegű (S / A)	Az önkormányzat végzi / nem végzi / részben végzi (I / N / R)	Megjegyzés
Munkavégzési rendszerek			
munkakör-tervezés, munkakörök rendezése (kialakítás, átalakítás)	S	R	A hivatali szervezet kialakítása és átalakítása során időközönként elvégzendő feladat, de módszertanát tekintve fejleszthető.
HR tevékenységek rendszeres és komplex ellenőrzése	S	R	Elsősorban a munkajogi szempontok érvényesítése történik meg, pl. kinevezések, munkáltatói intézkedések során.
szervezeti állománytábla összeállítása	A	I	
egységes szerkezetű munkaköri leírás sablon elkészítése	A	I	
Életpálya-tervezés (karriermenedzsment)			
munkaerő-tervezés és a státuszgazdálkodás	S	R	A státuszgazdálkodás működik.
a megfelelő munkaerő megtartása	S	R	A motivációs, ösztönzési eszköztár gyenge.
toborzás (külső, belső pályáztatás) rendszere	S	R	Nem minden esetben élnek vele.
a külső és a belső kiválasztás munkakörökhöz igazított gyakorlatának kialakítása	S	R	A közszolgálati HR rendszer nem munkakör és kompetencia alapú. Az előírt képesítések figyelembe vétele

Folyamat / funkciók	Inkább stratégiai / adminisztratív jellegű (S / A)	Az önkormányzat végzi / nem végzi / részben végzi (I / N / R)	Megjegyzés
			megtörténik.
a munkába illesztés megoldása	S	R	Vannak támogató gyakorlatok, mentorálás, de nem központi program keretében.
az előmenetellel kapcsolatos ügyek intézése (magasabb beosztásba helyezés, alacsonyabb beosztásba helyezés, más beosztásba helyezés),	A	I	
csoportos létszámleépítés megoldása	S	I	Amennyiben sor kerül rá, jogszerű lebonyolítása a cél.
a szükséges munkaerő folyamatos biztosítása	A	I	Üres álláshelyekről döntés (betöltés vagy státuszelvonás) megtörténik.
jogviszony / munkaviszony létesítése, kinevezés / munkaszerződés, eskütétel, állományba vétel cselekményei és dokumentálásuk	A	I	
a kinevezés és a munkaszerződés módosításával kapcsolatos tevékenységek	A	I	
a kinevezéstől eltérő foglalkoztatás biztosítása	A	I	
különleges eljárások lefolytatása (pl. összeférhetlenség, vagyonnyilatkozat, nemzetbiztonsági ellenőrzés)	A	I	
kormánytisztviselők esetében fegyelmi és kártérítési ügyek intézése	A	I	
a jogviszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével, módosításával kapcsolatos feladatok	A	I	
a jogviszonyváltásokkal, a tartalékállománnyal, a végkielégítéssel összefüggő kérdések rendezése	A	I	
a nyugdíjazással összefüggő tevékenységek	A	I	

Folyamat / funkciók	Inkább stratégiai / adminisztratív jellegű (S / A)	Az önkormányzat végzi / nem végzi / részben végzi (I / N / R)	Megjegyzés
Emberi erőforrás fejlesztés (képzés, vizsgáztatás, továbbképzés, vezetőképzés, kompetenciafejlesztés, önképzés stb.)			
oktatás, vagy képzésmenedzsment funkciók (képzéstervezés, beiskolázás, képzésszervezés, képzések bonyolítása, képzéshez szükséges feltételek biztosítása, képzési és vizsgaeredmények nyilvántartása, archiválása)	S	R	A központi továbbképzési rendszer és a projektek nyújtotta lehetőségek kihasználására törekszik minden szereplő, de a nem megfelelő kínálat és a forráshiány okoz problémákat.
képzési, továbbképzési programok fejlesztése, minősítettése / nyilvántartásba vétele	S	N	Megyei szintű koordináció és szervezés lenne optimális a közszolgálati továbbképzéseknél.
a munkakörbe kerüléshez szükséges képesítési követelmények meglétének ellenőrzése, az esetleges hiányok pótlásának megoldása	A	I	
Teljesítménymenedzsment			
az egyéni teljesítményértékelés megoldása	S	I	Az előírt teljesítményértékelési eljárásokat elvégzik.
Ösztönzésmenedzsment (kompenzáció, javadalmazás)			
a cafeteria-rendszer működtetése	S	I	
a célfeladatok, többletfeladatok meghatározása, a tevékenység és az eredmények dokumentálása	S	R	A jutalmazási típusú tevékenységek körében adhatóak célfeladatok, vagy köthetőek keresetkiegészítési megállapodások. A források szűkösek, és ez a lehetőség nem integrálódott még központi, stratégiai szintre.

Folyamat / funkciók	Inkább stratégiai / adminisztratív jellegű (S / A)	Az önkormányzat végzi / nem végzi / részben végzi (I / N / R)	Megjegyzés
a munkavégzéssel összefüggő érdemek elismerésével kapcsolatos feladatok ellátása, jutalmak	S	I	Címadományozások, kitüntetések döntési eljárása és ügyintézése megtörténik.
a tanulmányi szerződések és egyéb fejlesztést szolgáló juttatások biztosítása	S	I	A források függvényében, projektforrásokat is bevonva.
illetménykifizetés	A	I	
szociális, jóléti, kegyeleti gondoskodás, ellátás, segélyezés	A	I	
<i>Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügy, munkaügy, humánigazgatás)</i>			
rendszeres és komplex HR jelentések összeállítása	S	N	Komplex, kontrolling szemléletű elemzések nem készülnek
az érdekegyeztető rendszer működtetése	S	I	Az előírt fórumok, tanácsok működtetése megtörténik
az egyes humánfolyamatokhoz és humán funkciókhoz tartozó személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási adminisztratív, ügyintézési, ügykezelési, nyilvántartási, dokumentálási, adatkezelési, adatszolgáltatási tevékenységek ellátása, statisztikák elkészítése	A	I	
szabadság, munkaidő, pihenőidő és egyéb távollétek tervezése, nyilvántartása	A	I	
munka- és egészségvédelemmel kapcsolatos ügyek intézése	A	I	

5.2 Fejlesztési javaslatok

Összességében véve azt látjuk, hogy az önkormányzat saját hivatalában és fenntartott intézményeiben is a vonatkozó jogszabályok előírásai szerint működteti a humán folyamatokat és az egyes humán funkciókat, valamint törekszik a pályázati és egyéb lehetőségek kihasználására.

A fenti elemzés azt mutatja, hogy az adminisztrációs tevékenységek szabályos ellátása van előtérben (a munkáltatói intézkedések megfelelő dokumentálása, a jogszabályok betartása), ugyanakkor a stratégiai jellegű HR funkciók ellátása részlegesen valósul meg, azaz fejlesztési lehetőségeket jelent.

A fejlesztési javaslatok kialakításakor fontos szem előtt tartani, hogy különösen az ügyfélszolgálati munkában, valamint a fenntartott intézményekben a szolgáltatások nyújtása során, az ügyfelekkel folytatott interakciókban a személyi állomány egyaránt dolgozik a felkészültségével, valamint a teljes személyiségével, az általa nyújtható empátiával, probléma- és konfliktuskezelési képességgel, egyéb attitűdjeivel. Emiatt sem a felkészültség, sem maga az ember, a személyiség, és annak védelme, fejlesztése sem hanyagolható el, és a teljesítményre nézve az állomány túlterhelése, kiégése, a személyes kapacitások újratermelésének lehetetlenné válása a legnagyobb kockázat. Megfelelő ösztönzési rendszer nélkül ez reális veszély. Különösen kitétek ennek a vezetők, akik hiányos eszköztárral rendelkezve kell, hogy megőrizzék munkatársaik és saját motivációjukat.

Az adatok és az interjúk alapján az alábbi észrevételek, javaslatok fogalmazhatóak meg az önkormányzat felé:

5.2.1 Terhelés

A járási hivatalok kialakításának hatásait a szervezetre szakmai területenként fel kell mérni, megvizsgálni annak az általános tapasztalatnak az érvényességét, ami szerint nagyobb létszám távozott, mint azt az átvett feladatok indokolták volna. Ügyforgalmi, iratforgalmi statisztikákkal, munkanap-fényképezéssel áttekinthető a szervezeti terhelés, ami az első lépés a szükséges kiigazítások felé.

Az önkormányzat hivatala esetében a települési és a hivatali költségvetést át kell tekinteni és javasolt az objektív, mért túlterhelés csökkentése érdekében a hivatali státuszok bővítése.

A fenntartott intézményeknél az elegendő létszám biztosított, de terhelés itt is jelentkezik. Kiemelt a GYÖNGYÖK esetében a 4 havi munkaidő-keret, ami a fenntartó számára optimális megoldás, és a munka jellege miatt az állomány egy részénél indokolt is; ezt azonban szükséges csak az egyes, érintett munkakörökhöz rendelni.

5.2.2 Stratégiai szemléletű HR tevékenység erősítése

Az összesítő táblában az látható, hogy a stratégiai jellegű funkciók közül a központilag szabályozott elemek esetében (TÉR, kötelező képzések), az előírt, kötelező mértékig minden funkció működik (a továbbképzési területen áll fenn kínálat- és forráshiány is). Az elő nem írt, központilag nem szabályozott funkciók tekintetében (munkakörtervezés- és elemzés, humán kontrolling, utánpótlás-tervezés, kiválasztás, beillesztés) nincs koherens stratégiai HR tevékenység.

- Ennek erősítéséhez mindenképpen szükséges a HR terület kapacitásainak növelése. Az önkormányzati hivatal személyügyi munkatársa rendelkezik a megfelelő felkészültséggel és motivációval a HR funkciók fejlesztésének tervezéséhez, de az adminisztrációs teher csökkenése nélkül erre a területre nem tud jelentős kapacitást fordítani. Indokolt a személyügyi adminisztráció területére kiegészítő létszámot biztosítani.
- A stratégiai HR tevékenység kialakítása érdekében szükséges egy átfogó helyi humán stratégia megalkotása, figyelemmel a helyi lakosság- és szakember, valamint értelmiség-megtartó képességre, összhangban az önkormányzati humánerőforrás-igényekkel. Fontos a település vezetői részére az ő érdekeltységük bemutatása ebben a tevékenységben, ennek a szemléletnek a meghonosításában. Ez a téma túlmutat a hivatalok és az intézmények körén. Mivel a helyzetet és a lehetőségeket a munkaerőpiaci és a jellemző képzettségi adatokkal együtt vizsgálja a stratégiai elemzés, tágabb településpolitikai eredményekhez is vezethet (pl. városi ösztöndíjak lehetőségének megteremtése, bővítése helyi hiányszakmák tanulóinak, település, megyei vagy regionális szinten egyes képzések elérhetőségének szervezése, stb.).
- Szükséges a stratégiai HR funkciók fejlesztése azokon a területeken, ahol az elért eredmények részlegesek, és van lehetőség saját hatáskörben a tevékenységek, humán funkciók továbbfejlesztésére, bővítésére. Ennek elemei:
 - Toborzás, kiválasztás: a települési humán stratégia alapján folytatott tudatos utánpótlás-tervezés, és utánpótlási akciók tervezése, végrehajtása, pl. diákoknak

városi ösztöndíj adományozása foglalkoztatási céllal hiányszakmák estén; prognosztizált nyugdíjba vonulási adatok alapján célirányos toborzás a megfelelő képzettséget nyújtó iskolákban, ha helyi jelöltek nincsenek; kulcsmunkakörök, különösen vezetői munkakörök betöltéséhez kiválasztási szempontrendszer, eljárások, eszközök kidolgozása. Belső toborzás és kiválasztás: a karriermenedzsmenttel és a megfelelő munkaerő megtartásával kapcsolatban lévő tevékenység – a belső állomány ismerje saját előmeneteli lehetőségeit, lásson maga előtt motiváló karrierlehetőségeket, legyen módja karierváltásra, akár intézmények közötti mozgással is, és legyen lehetősége a vezetői beosztás elérésére vonatkozó céljait, igényeit nyíltan, akár belső pályázati formában kinyilvánítani, és azokkal kapcsolatban szakszerű visszajelzést kapni.

- HR tevékenységek rendszeres és komplex ellenőrzése: annak folyamatos vizsgálata, hogy hogyan működik a HR; milyenek az adminisztráció teljesítésének mutatói (mennyiségi adatok, határidők tartása, adatszolgáltatások, kifogások száma, jellege, személyi előirányzat felhasználása), és milyenek a szakértői feladatok ellátásának mutatói (mérési eljárások, mutatók kialakítása, mérések, vizsgálatok lefolytatása, pl. munkatársi elégedettség a cafetéria-választékkal, motivációs és elégedettségi vizsgálatok, igényfelmérés és lehetőségek feltárása a rugalmas foglalkoztatási formákra, majd azokra építve fejlesztési javaslatok kidolgozása).
- A munkakörtervezéssel, elemzéssel és értékeléssel kapcsolatban javasolt egy átfogó elemzés elvégzése. A területen sajátos, és figyelmet érintő kérdés az osztott vagy kapcsolt munkakörök kérdése. Nem minden ügýtípusról mondható el, hogy a vele járó munkaterhelés egy teljes munkaidőt kitölt, illetve vannak időszakosan jelentkező feladatok is. A munkakörök kialakításakor azokat a feladatokat is, és szakmai, felkészültségbeli kapcsolódásaikat is figyelembe kell venni, amelyek nem jelentenek teljes munkakört.

Ezeknek a területeknek szerepe lehet a fejlesztésben, és a kiegészítés megelőzésében is. Ezen kisebb feladatcsoportokat a munkatársak között a feladatok részleges újraosztásával fejlesztési céllal időközönként át lehet adni, új ismeretek és készségek elsajátítására ösztönözve ezzel őket, vagy a motiváció fenntartása, az újdonság erejének kihasználása céljával is átadhatóak, (a munkafeladatok változatossága segít

megelőzni a kiégést). A teljes munkakörök rotációja is elvégezhető időnként, a megfelelő, előírt képzettségekkel egyaránt rendelkező munkatársak között, a velük való megállapodást követően. A fejlesztési és motivációs céloknak ez is megfelel, és a tanulási, fejlődési készséget is életben tartja, növeli.

Fontos feladat a szervezeti munkakör- és kompetenciaterképek elkészítése: a munkakörök tervezése, és a munkatársak minden, adott esetben fő munkakörükhöz nem kapcsolódó kompetenciájának felmérése, amire alapozhatóak különböző fejlesztési és karriermenedzsment intézkedések, valamint segíti a teljes munkakört ki nem tévő feladatok optimális, és a feltárt kompetenciákhoz igazodó elosztását.

- A megfelelő munkaerő megtartása: a karriermenedzsment tevékenységek része; folyamatos karriergondozást jelent, amelynek lényege a megfelelően képzett, bevált munkaerő megtartása érdekében hozott célszerű intézkedések, karrier-megállapodások. A HR egyik feladata a szervezeti hatékonyság növelése érdekében a szervezeti érdekek és az egyéni érdekek összehangolása, egyéni karrierutak tervezése és támogatása a szervezet fejlesztésének igényeivel összhangban. Pl. vezetői utánpótlás és utódlás tervezése, vezetővé válás támogatása megfelelő képzéseken való részvétel biztosításával, mentorálással; szakértői karrierút megnyitása: magas szintű szakmai, speciális tudás elismerése, a piaci kitettség csökkentése érdekében mindezek figyelembe vétele a címadományozásoknál (nem vezetői karrierút megnyitása, hanem kiemelt szakmai fejlesztés, szakértői feladatok megjelenítése a munkakörben, pl. szakmai mentori szerepre való felkérés, továbbképzéseken oktatói feladatokkal való megbízás, konferenciákon szakmai előadások tartása, stb.); élethelyzet-alapú támogatás a karrier fenntartásához, pl. rugalmas foglalkoztatási formák, távmunka engedélyezése családi vagy egészségügy problémák esetén, vagy egyéni kérésre, meghatározott teljesítménymutatók tartása mellett, vagy kiégés megelőzése érdekében rövidebb időszakokra, stb.
- A munkába illesztés megoldása: új munkatársak, vagy új munkakörbe kerülő munkatársak esetében központilag szervezett, és módszertanilag támogatott beillesztési eljárás kialakítása (szervezeti információk átadása, munkakörnyezet, korábban nem használt irodagépek, szakalkalmazások használatára történő felkészítés, mentori támogatás, stb.). Ez a tevékenység látszólag leginkább kényelmi,

az új munkatárs komfortérzetét javító funkció, ami képes meggyorsítani a beilleszkedést, a munkafeladatok mielőbb maradéktalan megismerését, elvégzésük teljes körű átvételét. Valójában ez a tevékenység a mentor részére szakmai kiemelés, elismerést kifejező karriermenedzsment intézkedést jelent; erről az előző pontnál már írtunk.

- Oktatás, továbbképzés: ezen a területen az erős központosítás és a jelentős forrásigény miatt kisebb a saját mozgástér, a fejlesztési lehetőség. A belső továbbképzések kialakításában, megtartásában van lehetőség a munkatársak számára hasznos szakmai ismereteket jelentő képzések létrehozására. Ez kapcsolódik a karriermenedzsment feladatokhoz is, a szakértői karrierutak területén. A belső továbbképzés megtartására kiválasztott, felkészült kolléga személyes fejlődését is szolgálja a továbbképzés előkészítésével kapcsolatos kutatási, elemzési és konzultációs munka (pl. jogértelmezési kérdések egyeztetése a kormányhivatallal, vagy egyéb szervekkel), valamint maga az előadás megtartása, a prezentációs technikák, a nyilvános kommunikáció gyakorlása.

Segítené az állomány fejlődését, fejlesztését, ha a központi továbbképzéseket az önkormányzati feladatrendszerhez közelebb álló kínálatból választhatná ki, és a továbbképzési rendszer normatív finanszírozása terhére mennyiségileg is több képzéshez juthatna, alacsonyabb egységárakkal. Ezzel kapcsolatban azt érdemes figyelembe venni, hogy a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény 26. § (9) bekezdése szerint a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter irányítja a kormányzati szolgálati, illetve közszolgálati jogviszonyban állók képzését, továbbképzését, átképzését, ellátja a közigazgatási vezetőképzéssel kapcsolatos feladatokat.

Az életpálya kidolgozásáért felelős miniszter a belügyminiszter lett, aki az önkormányzati területért is felel. Különböző szakmai fórumokon, önkormányzati érdekképviselőteken keresztül, az igényeket közösen képviselve a két területet felügyelő miniszter felé a továbbképzési rendszerrel kapcsolatos igények adott esetben eredményesen képviselhetők.

A képzési, továbbképzési területen belül kiemelt jelentőségű a vezetők képzése, továbbképzése, támogatása. A vezetői utánpótlás tervezése, a célirányos kompetencia-fejlesztési programokra való beiskolázás, valamint a folyamatos

továbbképzés esetükben is segíti a vezetői szerepre való felkészülést és annak eredményes gyakorlását. Ehhez mindenképpen szükséges annak biztosítása, hogy a vezetőkön kisebb konkrét szakmai terhelés legyen, azaz kevesebb operatív munkát kelljen végezniük. A vezetők támogatására biztosítható még személyes vagy csoportos coaching, és esetenként egyéb humán szolgáltatások megrendelése, külső szakértővel való biztosítása (pl. 360 fokos értékelés, amikor a vezetőket felsővezető, beosztott, azonos szinten álló vezetőtárs is értékeli, valamint önértékelés is történik, és ebből készül egy összesített, a fejlesztést támogató riport, és annak személyes megbeszélése a szakértővel).

- Teljesítménymenedzsment és ösztönzésmenedzsment: a közszolgálati teljesítményértékelési rendszer elemeit és módszertanát tekintve központilag előírt, szintén központi informatikával támogatott. Ami az értékelési rendszert formálissá teszi, az az a körülmény, hogy a teljesítményértékelési rendszer nincs összekötve az ösztönzés-menedzsmenttel; a teljesítményhez magán a TÉR-rendszeren belül nem kapcsolódik elismerési vagy jutalmazási tevékenység, intézkedés. A rendszer elvileg fejlesztésközpontú, azaz eredményeire kompetenciafejlesztés, vagy egyéb karriermenedzsment funkciók épülhetnek, pl. előmeneteli elemek, de ennek sincs kidolgozott központi módszertana és eszköztára. A teljesítményértékelés formálisan össze van kötve a továbbképzési rendszerrel; a TÉR eredményeit a továbbképzési terv elkészítésekor figyelembe kell venni, de ha megfelelő képzési kínálat nem szolgálja ki a fejlesztésközpontú értékelést, vagy forráshiány miatt az adott szervezet, mint esetünkben is az önkormányzat, csak szűk sávban (pl. közigazgatás alap- és szakvizsga) veszi igénybe a továbbképzés rendszerét, a teljesítményértékelés a formalitás keretei között marad, vagy annyit profitál belőle a szervezet, amennyit az egyes vezetők felkészültsége, tapasztalata lehetővé tesz, és amit a helyi karriermenedzsment eszköztár megenged. Ez lehet pl. képzésre való beiskolázás a lehetőségek keretei között, a munkakör átalakítása, új feladatokkal való gazdagítása, belső továbbképzési oktatónak való felkérés, mentori felkérés, vezetői utánpótlási programba helyezés, célirányos képzés, stb. A karriermenedzsment elemekről érdemes a teljesítményértékelési beszélgetésen tárgyalni, megállapodni, ezzel is érzékeltetni a munkateljesítmény és a megnyíló egyéni karrierutak közötti összefüggést.

A hivatali szervezeten kívül, a fenntartott intézményeknél a munkakörök élesebb határai, és az azokhoz rendelt képzési előírások jelentősebb mértékű eltérései miatt a karriermenedzsment körébe tartozó, ugyanakkor ösztönző intézkedések tétele nehezebb, szűkebb a mozgástér. Pl. könyvtáros és rendezvényszervező, vagy a már említett hangmérnök feladatköre nem rotálható. Szakmai programokon való megjelenés, pl. konferenciára delegálás, akár előadóként is, ezekben az esetekben is bír motivációs erővel, de ezt a lehetőséget sem rejti minden munkakör. A továbbképzésen való részvétel, a betanító mentornak való felkérés alkalmazható elemek. A bölcsődék vagy tagóvodák közötti átmozgatás lehetősége is adott, munkaszervezési, helyettesítési szempontból használt elem is, de szakmai többletet csak akkor jelent, és tekinthető ösztönzőnek, ha pl. mentorálással együtt történik, vagy bevonással a kiemelt jó gyakorlatokat jelentő programokba (pl. Erdei óvoda), illetve azok fejlesztésébe.

- Az önkormányzat hivatalánál és a fenntartott intézményeknél is megjelenő igény a teljesítmény közvetlen anyagi elismerése, a jutalom, különösen, ha a 2006-os utolsó bérfejlesztési évet, vagy a tisztviselői illetményalap ennél is régebbi utolsó emelését vesszük figyelembe, valamint igény a béren kívüli juttatások biztosítása, és az elvégzett többletmunkák díjazása.

A cafetéria esetében a választhatóság és a széles választék tényleges biztosítása önmagában képes növelni az elégedettséget, a szűkös keret ellenére is. Az ezzel kapcsolatos lehetőségek áttekintése, az igények felmérése indokolt, kiegyensúlyozott cafetéria rendszer mellett is.

Az anyagi elismerés komoly ösztönző erővel bír, ami nem becsülhető le; különösen kiemelkedő munkateljesítmény esetén, valamint a nagyobb piaci kitettségű munkakörök esetében a szervezet elhagyásának, a karrierváltásnak is a leggyakoribb oka a magasabb jövedelem elérésének lehetősége, akár a relatív (pl. csak területi jellegű) szakember-szűkösséget kihasználva, akár a magas teljesítményre alapozott belső karrierváltással (pl. vezetői állás elfogadása más közigazgatási szervnél). A fluktuáció költséggel jár. Az új munkatárs kiválasztása, betanítása és a munkakör ellátásában a professzionális szint eléréséhez szükséges idő- és fejlesztési (pl. továbbképzés) beruházások összessége jelentős költség; alkalmasint meghaladja az eseti anyagi elismerések költségét.

A közigazgatás tudásintenzív ágazat. A megszerzett speciális ismeretek és rutinok gyors és pontos munkavégzést tesznek lehetővé, alacsony számú kifogás, jogorvoslat mellett. Új munkatárs betanulása alatt mind az elvégzett munka mennyisége, mind minősége csökkenthet, az ellenőrzés, a konzultáció, tehát a többi kollégára háruló terhelés pedig nőhet. A szűkös anyagi lehetőségek mellett is keresni kell az anyagi ösztönzők biztosításának lehetőségét, akár jutalomként, akár összekapcsolva kitűzött többletfeladatokkal, leggyakrabban projektfeladatokkal.

A közszolgálati tisztviselők részére kitűzhető célfeladat, és a közalkalmazottakkal köthető kereset-kiegészítési megállapodás lehetőséget biztosít arra, hogy konkrét, megjelölt többletmunka elvégzéséért (ez lehet mennyiségi feladat, stabilan kiemelten magas munkaterhelés, vagy minőségi feladat, projektben végzett szakmai munka, vagy adminisztrációs támogatás, esetleg ellenőrzési tevékenység, stb.) a munkatársak előre rögzített kiegészítő anyagi juttatásban részesüljenek. Ennek a gyakorlatát mindenképpen szélesíteni szükséges.

A probléma ezzel a területtel kapcsolatban a rendelkezésre álló források alacsony mértéke. Minimális mozgásteret jelenthetnek a tartós távollét, vagy az időlegesen fel nem töltött, megürülő státuszok nyomán képződő személyi előirányzat megtakarítások, de ezek önmagukban nem elegendőek egy stabil jutalmazási vagy többletfeladatok honorálását biztosító rendszer működtetéséhez; szükség van más források bevonására is, legkézenfekvőbb módon az önkormányzat és az intézmények által megvalósított projektek forrásaira, ami a szakmai állomány és az adminisztratív, pénzügyi állomány részére is lehetővé teszi többletjuttatásokkal járó többletfeladatok kitűzését. Pl. a projektek kötelezettségvállalásai is keresztülfolynak a hivatal pénzügyi szervezetén, de ez a pluszmunka a projektekből díjazható; ugyanez igaz a konkrét szakmai végrehajtói feladatokra, vagy pl. a beszerzések bonyolítására, a kommunikációs tevékenységekre, stb.

Arra is van lehetőség, hogy a projektek terhére határozott időre vegyenek fel munkatársakat a megvalósítók. Ez ugyan nem jelent többletjövedelmet a meglévő állománynak, de jelentheti azt, hogy az esetleg egyébként is magas munkaterhelés ne nőjön olyan szintűre, ami már káros és tartós stresszt jelent, adott esetben nagyon megnöveli a táppénzes napok számát, vagy megemeli a fluktuációt. Ezekkel a lehetőségekkel összehangoltan, központi tervezés mellett, de az egyes szervezeti egységeket irányító vezetőkkel együtt tervezve kell gazdálkodni.

- Humán kontrolling, átfogó HR jelentések: a kontrolling a vezetési, tulajdonosi funkció gyakorlásának egyik eszköze, a tervezést, ellenőrzést és információellátást koordináló vezetési alrendszer. A kontrolling alapmódszere a tervcélok és a tényadatok összehasonlítása. Ehhez megfelelően kialakított mutatószámokra van szükség, annak érdekében, hogy a tervek megvalósulásáról és a források felhasználásának hatékonyságáról a tényadatok birtokában adekvát következtetéseket vonhassunk le, majd azok segíthessék a további fejlesztések tervezését. Jelenleg a közigazgatásban és a közintézményekben nincs általánosan alkalmazott és elfogadott módszertan és gyakorlat annak mérésére, hogy az emberi erőforrásba való beruházás pontos költségeit kimutassuk, és különösen annak hasznait mérhessük. Éppen ezért az intézkedések tervezése, és alkalmas, célravezető voltuknak hosszú távú mérése nem megoldott. Legelemibb szinten nincs eszközünk kimutatni, nincs adatunk arra, hogy a (főleg politikai) kommunikációban csak kiadási oldalról értelmezett sok, sőt, túl sok tisztviselő és közalkalmazott létszáma hogyan viszonyul a ténylegesen ellátott feladatokhoz (a létszámnak szakmailag ez a helyes viszonyítási pontja, természetesen a költséggel együtt értelmezve, de semmiképp sem a puszta ráfordítás mértéke).

A legtöbb szervezetben vannak relatív erőforrás-többlettel rendelkező egységek (indokoltnál több státusz), és vannak erőforrás-hiányos területek. Ezek kiegyenlítésére folyamatosan törekedni kell, ami jelenti annak vizsgálatát, hogy mely feladatokat dereguláltak esetleg, és ez milyen kapacitások felszabadulásával járt, vagy pl. azt, hogy mely munkafolyamatokat, eljárásokat elektronizáltak és ez mennyi erőforrást szabadított fel, vagy épp ellenkezőleg, hol jelentek meg jogszabályi előírás alapján új feladatok. Ez folyamatos, adatokon nyugvó szervezetfejlesztést jelent, amihez dönteni kell a mérendő adatokról, a mérési eljárás módszeréről és gyakoriságáról, és a szervezet stratégiájával összefüggésben a legfontosabbnak tartott összetett indikátorokról.

A humán kontrolling rendszerekben, folyamatokban általában, leggyakrabban használt HR kulcsmutatók az alábbiak:

Általános mutatók az állományról

- átlagéletkor
- kormegoszlás
- nemek aránya a szervezeten belül

Felvétel, beválás

- egy főre jutó toborzási költség
- felvételi költség/felvettek száma
- fluktuációs ráta
- fluktuáció költsége
- felvettek beválási aránya az első 3 és 6 hónapban, illetve két évben

Fejlesztés, előmenetel

- egy főre jutó képzési költség
- azonnal előléptethetők aránya

Szervezeti működés és megítélés

- vezetés megítélése, hitelessége
- munkavállalók elkötelezettsége
- munkáltató külső megítélése
- atipikus foglalkoztatás aránya
- táppénz aránya a teljes dolgozói létszámra nézve

Béripolitika

- teljesítményalapú fizetések szórása
- férfi-női kereseti rés

HR szolgáltatások

- HR állomány létszám aránya
- HR költségek/a szervezet teljes munkaidős létszáma
- elégedettség a HR szolgáltatásaival

Ezen mutatók elsődleges gyökerei a működő kontrolling rendszerekkel rendelkező piaci szereplők tapasztalatai, szempontjai, de számos közülük a közszférában is kiválóan orientál a HR intézkedések eredményességéről és fejlesztési irányairól.

Az átlagéletkor és a kormegoszlás pl. az utánpótlás-tervezés és a vezetői utódlás-tervezés szempontjából kiemelten fontos, valamint pl. a mentorálási tevékenység kapcsán, de a szervezeti kultúrára vonatkozóan is fontos indikátor. A nemek aránya szintén utal pl. a szervezet toborzási és kiválasztási gyakorlatára, és mutatja az egyes munkakörökre munkaerőpiaci jellemzőit is abból a szempontból, hogy pl. egyes szakokon milyen arányban végeznek férfiak és nők. Személyzetstratégiai kérdésként elsősorban ott jelenik meg, hogy a vezetői karrier milyen arányban nyílik meg a férfiaknak és a nőknek. A teljes, országos igazgatási állomány közel 70 %-a nő, de a

vezetői beosztásokban elsősorban a központi közigazgatásban ennél lényegesen alacsonyabb a reprezentációjuk.

A fenntartott intézményeknél a nők aránya még magasabb; a bölcsődei, óvodai körben szinte kizárólagos. Ez szintén hat a szervezeti és vezetési kultúrára.

A toborzási ráfordítások mérése, a fluktuációs adatok mérése, valamint a beválás nyomon követése szintén megmutatja az alkalmazott HR eljárások eredményességét, módszertani megfelelőségét, és az alkalmazásukkal realizálható költség- és erőforrás-megtakarítást. A magas fluktuáció időszakos tünetként jelen időben zajló kedvezőtlen szervezeti folyamatokat mutat, ami a külső környezet változása miatt is bekövetkezhet, de jelentősebb, a struktúrákat, személyes kapcsolatokat, a szervezeti kultúrát mélyen érintő belső változás miatt is. Ezt élték át az önkormányzatok a járási hivatalok kialakításakor. Az elkötelezettségek és a pillanatnyi status quo-k ilyen folyamatok során minden esetben meggyengülnek, felbomlanak, bekövetkezik az egyéni érdekek és a szervezeti érdekek összhangjának felülvizsgálata, a megnyíló karrierlehetőségek mérlegelése. Ezen folyamatok hatásainak mérését, és negatív hatásainak csökkentését tudatos, szakszerű HR és szervezetfejlesztési intézkedésekkel lehet biztosítani.

A képzési költségek mérése azzal együtt értelmezhető, hogy bekövetkezett-e tényleges teljesítmény-javulás (pl. nagyobb elintézett ügyszám, kevesebb jogorvoslat), vagy megnyílt-e valamilyen karriermenedzsment intézkedés lehetősége (pl. mentori, oktatói felkérés, vezetői). Az azonnal előléptethető munkatársak száma az utánpótlás-tervezés, a vezetői utódlás-tervezés indikátora; van-e a szervezetben olyan második vonal, ami pl. nagy előnyt jelenthet egy olyan külső változásnál is, mint a járási hivatalok kialakítása volt, és az azzal esetleg járó felső szintű szakértői és vezetői elvándorlás.

A szervezeti működés és megítélés összetett kérdés: a megítélés kérdésköre tartalmazza a külső megítélést, a helyi közösség véleményét a szervezetről, hivatalról, továbbá tartalmazza a belső elégedettséget és elkötelezettséget (az elköteleződés három fő területe a hosszú távú maradási szándék, a munkáltatóról folytatott pozitív kommunikáció, a jó hírnév keltése, valamint a szervezet stratégiai céljaival való azonosulás). Része a vezetés belső megítélése, hitelessége (Ennek kulcskérdése a vezetői kommunikáció, a pontos tájékoztatás, a nyitott végű, érdemi szakmai párbeszéd a szervezet tagjaival. A működés szempontjából fontos, és ennek

megfelelően általában mért mutató az atipikus foglalkoztatási formák aránya (részmunkaidő, távmunka, rugalmas munkaidő)).

A munkaerőpiacon a modern technikai lehetőségek elterjedésével egyre erősebb trend, hogy elmosódnak a határok a munka és a magánélet között időben és térben egyaránt. Az okos eszközöknek köszönhetően tudunk munkaidőben kisebb személyes ügyeket intézni, pl. banki ügyletek, internetes vásárlás, de telefonunkon este is látjuk a leveleinket, és tudunk válaszolni a fontos kérdésekre, vagy saját eszközeinken el tudunk készíteni dokumentumokat otthon.

Erre természetesen nem minden munkakör alkalmas; pl. távmunkában személyes gondoskodást vagy ügyfélszolgálati munkát végző munkatárs nem foglalkoztatható (pl. bölcsődei gondozó otthonról nem tud kisgyermekre felügyelni), de az osztott munkarend már inkább megoldható ezeknél a munkaköröknél is. A közszférában ezek a foglalkoztatási formák még kevésbé elterjedtek, mint a piacon, még abban a mértékben sem, amennyire egyébként ennek a lehetőségei adóttak. Az arány növelésére érdemes figyelmet fordítani, mert a munkáltatói rugalmasság az élethelyzetek kezelésében alkalmas az elégedettség azonnali növelésére, és nagyobb mértékű haszonnal ját, mint amekkora szervezeti befektetéssel.

A táppénzes állomány a túlterhelés és a stressz, a kiegészítés egyik mutatója (stresszbetegségek), de utal a munkakörülményekre, a fizikai térre is (pl. nagy osztatlan terek, átterjedő fertőzések, stb.). A munkából betegség miatt távol töltött napok okait mindenképpen folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és törekedni a kiváltó okok megszüntetésére.

A bérpolitika a közszolgálatban a besorolási rendszer, a szabályozott illetmények, pótlékok és egyéb juttatások miatt kötöttebb pályán mozog, mint a versenyszférában. Szakmai és bérpolitikai kérdés is a címadományozás, az eltérítés alkalmazása, és a közalkalmazottaknál a munkáltatói döntéstől függő illetményrész megállapításának szempontjai. Ezekre vonatkozóan is szükséges központi HR támogatás, konszenzus, és a vezetők támogatása a döntések előkészítése során. A végső jóváhagyó a hivatali szervezet vezetője, aki javaslatra dönt. Az ő döntésének kiegyensúlyozott, a munkahelyi közösség számára is igazságosként elfogadott volta is függ a bérezési döntések előkészítésétől, vagy egyenesen a közzétett és ismert intézményi bérpolitikától (pl. munkáltatói illetményrész csökkentse a közép- és felsőfokú végzettségűek közötti különbséget, ismerje el az átsorolást nem

eredményező, de a munkában hozzáadott értéket jelentő képzettségeket, ne eredményezze a megítélési gyakorlat a férfi – női kereseti olló kinyílását, stb.).

A HR szolgáltatásokra vonatkozó indikátorok azt mutatják meg, hogy maga a HR feladatokat ellátó munkaszervezet milyen kondíciókkal működik, milyen létszámot hány HR munkatárs támogat, milyen költséggel, és milyen elégedettség mellett. Ezen a területen érdemes még mérni a minőségi mutatók körében a stratégiai HR tevékenységek adatait (fejlesztési javaslatok, beavatkozások, szakmai támogató szolgáltatások biztosítása).

5.2.3 Intézményi kereteken túlmutató HR vonatkozású akciók, tudásmenedzsment

5.2.3.1 Intézményközi együttműködés

Szükséges a fejlesztés és karriermenedzsment települési szintű, intézményközi lehetőségeinek feltárása, alkalmazása (pl. helyi projektekben minél több intézmény, szervezet munkatársainak bevonása a szakmai és adminisztratív tevékenységekbe; projektekben önkéntes rotációs program azonos szakterületeken dolgozó munkatársak között, céljuttatás és keresetkiegészítés alkalmazása egyedi fejlesztési feladatok végrehajtásánál). Ezt a tevékenységet nagyban elősegítik a szintén elkészítésre javasolt kompetenciatérképek, amelyek megmutatják a munkatársak minden, adott esetben munkakörükhöz nem kötődő, de meglévő, kiaknázható kompetenciáit, konkrét képzettségeit. Az ilyen akciók hozzájárulnak a szakmai érdeklődés fenntartásához, motivációt jelenthetnek anyagilag, és karrierfejlesztési szempontból is kedvező hatást jelenthetnek.

Tény, hogy a projektek között kevés a vegyes profilú, azaz az olyan, ami több különböző feladatrendszerű szervezet együttműködését igényelné és teljesen természetes intézményi érdek a saját munkatársak bevonásának preferálása. Olyan tevékenységek esetében célszerű megvizsgálni egyéb intézmények vagy a városban működő gazdasági társaságok munkatársainak bevonását, amelyeket a kedvezményezett egyébként kiszervezne. Ilyeneket találhatunk például a legtöbb projekt esetében kötelezően előírt horizontális tevékenységek területén. A kötelező kommunikáció, a nyilvános rendezvények, sajtóanyagok előkészítése, vagy pl. környezeti, társadalmi tematikájú kötelező képzések biztosítása, stb. ebbe a körbe tartozhat.

Természetesen projektenként más lehet az előírt tevékenység, de kicsi, jól körülhatárolt feladatokat bízhatunk kollégákra, akik számára ez változatosságot jelent, és egyben akár minimális mértékben, de bérük kiegészítését is. Ugyanakkor az is fontos jellemzője ennek a tevékenységnek, hogy fejlesztési célokat is szolgálhat. Pl. vezetői utánpótlásra kiválasztott munkatársak kaphatnak

kisebb gyakorló koordinációs feladatokat, vagy belső oktatói szerepre jelölt munkatársak fejleszthetik előadói, prezentációs készségeiket. Adminisztratív feladatok ellátása is szervezhető ilyen formában, és a pénzügyi, elszámolási tevékenységek is, aminek szintén van fejlesztő hatása, növeli az EU-projektek lebonyolításban meglévő szervezeti, városi szintű tapasztalatot.

A hivatalban nincs önálló, a projektek koordinálásával foglalkozó szervezeti egység; a feladatokat két munkatárs látja el.

5.2.3.2 Városi tudásmenedzsment

Mindazok a javaslatok, amelyek a mentorálással, egymástól való tanulással, belső oktatói munka végzésével, munkaköri feladatok rotációjával, projektfeladatokon keresztül való tapasztalatszerzéssel kapcsolatosak, összefoglalóan a tudásmenedzsment körébe is tartoznak. Ezek összessége hozzájárul ahhoz, hogy a felhalmozott szervezeti tudás – ami az egyes munkatársak fejében van jelen – megosztható legyen, a szervezet azt, illetve annak döntő részét a munkatársak személyétől függetlenül is birtokolja.

A tudásmenedzsment egyik fő céljaként tehát arra hivatott megoldást találni, hogy az egyénben meglévő tudás –szakértelem, tapasztalat, képességek, értékek összessége – miként tehető megismerhetővé a szervezetben dolgozó többi egyén számára, valamint a feltárt tudás, a dokumentált ismeret miként hasznosítható a szervezet fejlődése szempontjából. A tudásmegosztás célja az ismeretek megnövelése, amelyhez elérhetővé és felhasználhatóvá kell tenni a tudást.

A szervezetek fontos célja, hogy a tagjaik által birtokolt tudást terméké és szolgáltatássá alakítsák. A szervezet a tudást az általa alkalmazott folyamatokban, a belső normákban, eljárási szabályokban tárolja. Mivel az alkalmazottak a szervezetet elhagyhatják, a szervezetnek alapvető érdeke, hogy a tudást közössé tegye, támogassa annak megosztását, és folyamataiban, szabályaiban, egyéb rendszereiben (dokumentáció, informatika) rögzítse, reprodukálhatóvá tegye.

Az egyik legrövidebb meghatározás szerint a tudásmenedzsment nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége.

A szervezet által alkalmazott folyamatok közül a tervszerű, dokumentált beillesztés, a belső képzések és azok oktatóanyagai, az egymástól való közvetlen és célirányos tanulás mind hozzájárulnak a szervezeti szellemi tőke megőrzéséhez, gyarapításához. Ezek az intézkedések a közvetlen praktikus hasznukon túlmutatva hosszú távon hatással vannak a szervezeti kultúrára, és a szervezeti tudás megőrzésével, közössé tételével növelik a szervezet hatékonyságát is.

5.2.4 Településstratégia és hivatali szervezet – szervezeti és működési szabályok módosítása

5.2.4.1 Szervezeti módosítás

Az interjúk tapasztalatai alapján a fent ismertetett lehetséges HR intézkedések, szolgáltatások mellett egy szervezeti módosításra teszünk javaslatot.

Az intézményfenntartás településstratégiai kérdés. A város lakói az intézmények szolgáltatásain keresztül igen nagy felületen érintkeznek azzal, ami számukra a várost jelenti, annak élhetőségi szintjét jelentősen befolyásolja. Az intézmények az alapszolgáltatásokon kívül mindig rendelkeznek közösségi funkciókkal is, különösen a kulturális intézmények, de jelentős mértékben a gyermekintézmények is, ahol szülői közösségek is épülnek, és közösségi értékek manifesztálódnak (pl. óvodai programok). A védőnőnél való találkozások is jelentenek azonos élethelyzetben lévő, kisgyermekes családoknál tapasztalatcserét.

A védőnői szolgálat esetében van arra vonatkozó törekvés, hogy az egészségügyi rendszer átalakítása során országos, állami fenntartású hálózattá szervezzék. Bekövetkezése esetén ez természetesen hatással lesz a helyi feladatellátásra és a hivatali szervezetre, mint ahogy az iskolák állami körbe kerülése is az iskolák által, rajtuk keresztül gondozott közösségi funkciók újragondolásának kényszerét jelentette a települések számára.

A város gazdasági helyzete miatt szükségessé vált szigorú, központosított folyamatokon keresztül zajló gazdálkodással, kötelezettségvállalási renddel a település alapvető érdekét jelenítette meg; a működőképesség, és a források összehangolt felhasználása fontos lépés volt a város finanszírozásának rendezésében, stabilizálásában.

A járási hivatal kialakításával és az iskolák állami kézbe vételével a hivatali szervezet, az egyes területek súlya is megváltozott. Az igazgatási és intézményirányítási ügyeket kezelő igazgatóságon nincs önálló intézményirányítási igazgatóhelyettes, és megszűntek a korábbi intézményi referatúrák. Az igazgatóság portfóliója két jelentős és eltérő területet egyesít, amelyek egyike „tisztá” igazgatási feladat, a másika viszont az intézményekkel és a képviselő-testülettel való együttműködés az intézmények működtetése kapcsán.

Ezt a gyakorlatot, szervezeti elrendezést szükséges felülvizsgálni, javasolt módosítani. Az intézményi működési logika, a feladatok és folyamatok ciklikussága, a vis maior helyzetek kezelésének kényszerei jelentősen eltérhetnek az igazgatási logikától, működési ritmustól. Tekintettel arra, hogy az intézmények fenntartása, irányítása településstratégiai kérdés, amelyben meg kell jelennie az intézmény, a hivatal és a testület, valamint sok esetben a tágabb helyi közösség hatékony

és eredményes kommunikációjának, szükséges ennek megfelelő szervezeti keretét és folyamatát kiépíteni hivatalban is. Az intézményirányítási terület lehet az a hivatalos, „egyablakos” központi szereplő, aki mindezt koordinálja. Ehhez szükséges az SZMSZ és egyes folyamatok módosítása.

A javasolt működési modell lényege az, hogy az igazgatás és az intézményirányítás kerüljön markánsabban szétválasztásra. Ez jelentheti a két terület teljes szétválasztását, de jelentheti az intézményirányítási igazgatóhelyettes kinevezését is.

Bármelyik esetben javasolt munkaszervezés az, ha az intézményirányítási egység jelenik meg az intézmények felé és a testület felé is koordinációs szervezatként, és ugyanakkor minden lehetséges operatív ügyintézés is magához von az intézményekkel kapcsolatban. Befogadja és továbbítja az igényeket, az intézményi kötelezettségvállalási kezdeményezéseket, szerződés-tervezeteket, javaslatokat, adatközléseket, stb., az elindított ügyeket pedig folyamatosan nyomon követi (pl. kötelezettségvállalás esetén nem lehet eltekinteni a hivatali folyamatoktól, de az ügy aktuális állásáról a referens mindig tud és tud információt szolgáltatni az intézmény felé is).

Ennek a területnek a fejlesztéséhez erősíteni szükséges a humán kapacitásokat; kiemelten szükséges egy irányítói – vezetői szintű koordinátor, pl. az igazgatóhelyettesi pozíció betöltésével.

Tematikusan, összetartozóként kezeli az egyes intézményi események, akciók iratait, ügyeit, biztosítja azok összehangolt kezelését (nyári érkeztetés, élelmiszerbank, pályázatok, beszerzések, kitérítések, stb.).

Tud a vis maior eseményekről, szükség esetén részt vesz azok kezelésében.

Intézi a testületi, szakbizottsági koordinációt, a szükséges eseti egyeztetéseket, valamint a rendszeres beszámolókat, tájékoztatókat is.

Az intézmények gazdálkodását is figyelemmel kíséri, ismeri az előirányzatok aktuális felhasználtsági adatait.

Ezen kívül rendszeres statisztikákat, jelentéseket készít, kontrolling szemléletre alapozva és benchmark adatokkal való összehasonlításban. A HR tevékenységek fejlesztésénél írtunk arról, hogy a kontrolling tevékenység bevezetése, megerősítése fontos, mert adatot szolgáltat a tevékenységek, beavatkozások eredményeiről. Nem csak mennyiségi mutatókat, de arra vonatkozó mutatókat is, hogy a stratégiai célkitűzések megvalósításához milyen mértékben vittek közelebb az egyes tevékenységek, valamint arról is, hogy a szervezet más, összehasonlítható szervezetekhez képest mennyire hatékony és eredményes (eredményesség: a kiinduló állapothoz képest elért elmozdulás a kitűzött cél felé; hatékonyság: az eredmény eléréséhez befektetett energia, erőforrás).

Mindehhez a működési, költségvetési mutatók mellett szakmai mutatókra is szükség van. Ezen mutatók, indikátorok kialakítása, rendszeres mérése, és a fenntartó önkormányzat felé való rendszeres kommunikációja a további településstratégiai célok meghatározásához, fejlesztési célok kitűzéséhez is hozzájárulnak.

Ez a feladatrendszer csak részben hivatali, igazgatási jellegű; határozott testületi, települési közösségi profilja is van, és a jelenlegi szervezeti körülményeknél hatékonyabb munkaszervezési formát igényel az ellátása.

5.2.4.2 Működési szabályok, fórumok

A szervezeti kommunikáció jelentőségéről több helyen is említést tettünk már. Az információ-megosztás, a stratégiai célok közös áttekintése, az elérésükhöz szükséges beavatkozások, intézkedések megtervezése, a szakmai javaslatok egyeztetése, valamint a végrehajtás operatív megszervezése, több együttműködő szervezet vagy szervezeti egység esetén tevékenységük összehangolása jó szervezeti kommunikációt, és ehhez jól működő fórumrendszert igényel.

A hivatal működési szabályai között, az SZMSZ-ben javasolt szabályozni, rögzíteni a felsővezetői, vezetői és szakmai értekezletek rendjét, illetve bővíteni azok már szabályozott körét a feladatközpontú értekezletek mellett szakmai típusú, vagy dedikáltan tervezési, fejlesztési értekezletekkel, valamint rendszeres állományértekezletekkel.

Az intézményekkel tartott közös, és velük kapcsolatos fenntartói értekezletek rendjét szintén szabályozni kell az önkormányzat szintjén (rendszeres intézményfenntartói értekezletek, tervezési és értékelő értekezletek, településstratégiai értekezletek, stb.).

Az értekezletek egy részénél (a szakmai, stratégiai típusúaknál) érdemes a levezetést eseti, külső moderátorra bízni, aki nem az eredményért, hanem a folyamatért felelős, és képes elősegíteni a strukturált, kreatív, de célirányos megbeszélések megtartását.

A megfelelő belső kommunikáció, az időben megtett és pontos tájékoztatás növeli a munkáltatói hitelességet, javítja az elkötelezettséget is.

6 A konkrét beavatkozások tervezése

A fentiekben számos, a humánerőforrás-gazdálkodással, szervezetfejlesztéssel, és a szervezeti tudástőke növelésével kapcsolatos javaslatot tettünk.

Ezek között vannak olyanok, amelyek stratégiai szintűek, jelentős költségvonzattal is járhatnak, vannak olyanok, amelyeknél erős külső determinációkkal kell számolni, és vannak olyanok is, amelyek a rendszerszintű beavatkozásoktól függetlenül is megvalósíthatóak, több-kevesebb ráfordítással, vagy akár anyagi forrás nélkül is. Ugyanakkor számos olyan intézkedés van, ami a ráfordítás mértékéhez képest jelentős eredményt jelent, és nagymértékben képes növelni az elégedettséget, az elkötelezettséget.

A HR tevékenység fejlesztése során azt javasoljuk, hogy első körben néhány jól kiválasztott, költséget nem jelentő, de az elégedettségre pozitívan ható intézkedést vezessen be az önkormányzat, és mindenközből természetesen vizsgálja meg a további, stratégiai szintű, adott esetben nagyobb költségű beavatkozás lehetőségét és várható eredményeit.

Az alábbiakban erre vonatkozóan teszünk javaslatot.

6.1 Gyors sikerek

Az első, kézenfekvő terület a teljesítmény elismerése és díjazása, a korábbi gyakorlatnál szélesebb körben. Ennek anyagi vonzata van, amit a városnak meg kell vizsgálnia. A város költségvetési egyensúlyának helyreállítása, valamint a járáások létrehozásával járó jelentős szervezeti átalakulás, ami próbára tette a munkatársak elkötelezettségét és sok esetben megkívánta annak a város, az önkormányzati munka iránti megerősítését, időzítés szempontjából is jó és fontos szervezetpszichológiai időpont arra, hogy a lehetőségek függvényében mielőbb, az intézményeknél lehetőleg még az idei évben, a tisztviselői esetében pedig a következő teljesítményértékelés után (ez feltétel is) az önkormányzat jutalmak adása mellett döntsön. Egy ilyen lépés (az adható jutalmak számától és mértékétől jószerevével függetlenül) azonnali pozitív hatást gyakorol az elégedettségre és az elköteleződésre.

A másik ilyen intézkedés a szervezeti kommunikáció erősítése, formális fórumrendszerének kialakítása, a vezetői és fenntartói értekezletek rendszeres megtartása, időközi állományértekezletekkel együtt. Ezeken az értekezleteken fontos a vezetők és munkatársak kérdéseinek nyílt kezelése, javaslataik befogadása.

A humán tanulmány az intézményi infrastruktúrát, az elhelyezési viszonyokat nem érintette, azt a helyszínen nem vizsgáltuk, de a javaslatok körében mindig, minden hivatal és intézmény

esetében gyors siker elérésére érdemes intézkedésként kiemelhető, hogy a dolgozói elégedettség és a személyes komfortérzet szempontjából nagyon fontos a fizikai környezet.

Ennek része a munkához szükséges eszközökkel való ellátottság is, de témánk szempontjából fontosabb a kiszolgáló és közösségi helyiségek kialakítása és felszereltsége, valamint tisztasága, és az ügyféltértől elkülönített volta.

Az irodák esetében a méret, a zsúfoltság, valamint a fűtés, a világítás, a szellőzés és a zajvédelem javítása, tisztasági festések biztosítása a cél.

Jellemzően sikere van a szobanövények és képek központi vásárlásának is, amennyiben erre mutatkozik még igény és lehetőség.

A fenntartott intézmények szempontjából gyors siker az intézményirányítási terület javasolt megerősítése a szervezet átalakításával és az intézményekkel kapcsolatos feladatok átcsoportosításával, az egyablakos rendszer kiépítésével, és ezzel együtt a hivatali működés és az intézményi működés szempontjainak közelítése is.

Szintén gyors és költségmentes lépés lehet a munkaidő rugalmasabb kezelése felé való elmozdulás, természetesen vezetői engedély és kontroll mellett, elsősorban élethelyzetekhez kötődően, a hivatali ügyfélszolgálati munka csorbítása nélkül. Ez jelentheti a korábbi vagy későbbi munkakezdést, vagy éppen befejezést, a munkaidő megszakítását, a távmunka időszakos engedélyezését, vagy a klasszikus „csúsztatást”, azaz a túlmunka, a munkahelyen töltött többlet idő terhére történő rövidebb távollétek engedélyezését. Ennek van gyakorlata, ezekkel a lehetőségekkel a vezetők általában élnek indokolt esetben, de a szervezeti, fenntartói szintű megerősítés, valamint általános szabályok megállapítása, rögzítése, továbbá a kommunikált és kinyilvánított elköteleződés a munkáltatói rugalmasság mellett szintén pozitív hatású.

Mindezek mellett a stratégiai HR funkciók körébe tartozó, javasolt intézkedések között is vannak olyanok, amelyek a teljes intézkedéscsomagtól függetlenül legalább részlegesen elindíthatóak. A munkába illesztés, mentorálás, a belső továbbképzési tevékenység fejlesztése ebbe a körbe tartozik. Az egyéb megjelölt tevékenységek jobban igénylik a komplex HR fejlesztési környezetet.

6.2 Hosszabb távú, stratégiai intézkedések

A munkaterhelés vizsgálata és csökkentése már rövid távon fontos feladat, ami összefügg a stratégiai szintű intézkedésekkel. Amennyiben az idézett kutatásokkal összhangban a város

polgármesteri hivatalánál is mérhető a munkanap-fényképezéssel és egyéb statisztikai elemzésekkel az, hogy a járási hivatalokba kerülő feladatokkal távozó állomány nagyobb volt, mint amekkorát az átvett és a megmaradó feladatok tényleges aránya indokolt volna, akkor a település vezetésének döntést kell hoznia arról, hogy milyen eszközökkel rendezze ezt a helyzetet. A munkaszervezet tartós, állandósuló túlterhelése nem valós megoldás.

A megoldás egyik (önmagában nem feltétlenül elégséges) útja a terhelés objektív vizsgálata után a munkakörök vizsgálata, majd azok módosítása, egyes munkafeladatok, vagy az állomány egy részének átcsoportosítása a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendeletben foglaltak figyelembevételével.

Amennyiben a munkaszervezetben nincs elégséges kapacitás-tartalék ahhoz, hogy a terhelést ez a beavatkozás megoldja, meg kell vizsgálni a létszám bővítésének lehetőségeit (zárt státuszok feloldása, engedélyezett létszám emelése), és annak anyagi vonzatait. A járási átszervezés óta eltelt idő mára már elegendő annak mérésére, hogy milyen hatásokkal járt a változás a hivatali szervezetre, és milyen erőforrásokkal milyen feladatrendszert kell ellátni, és legfőképpen, hogy ez reálisan teljesíthető-e. Az átalakulás mértéke mindenképpen olyan nagy volt, hogy a tapasztalatok alapján (amennyiben ennek forrása biztosítható, és az igény objektív adatokkal alátámasztható) érdemes újraoptimalizálni a szervezetet. Ennek ki kell terjednie a funkcionális területekre is, és a folyamat során természetesen figyelembe kell venni a más okból bekövetkezett terhelési változásokat is (pl. dereguláció, vagy éppen többletmunkát generáló jogszabályi változások, pl. új számviteli törvény).

Ez az érdemi ügyintézői létszám megemelése mellett jelentheti a feladatok, munkafolyamatok vizsgálatát és markánsabb szétválasztását is érdemi szakmai és ügykezelői, valamint kiegészítő feladatokra, és az adminisztrációs terhelés (fénymásolás, iratrendezés, irattárazás, kísérőlevelek elkészítése sablon alapján, stb.) minél nagyobb arányú levételét az ügyintézőkről megfelelő kiegészítő állomány biztosításával. Ez alacsonyabb bérköltség mellett valószínűleg meg és részben a tisztviselői jogviszonyon kívül is. Erre is vannak példák a hivatalnál (pl. közfoglalkoztatás keretében), de az ebben rejlő tartalékok feltárása is fontos lépés. Szintén fontos, hogy stabil, nem folyamatosan rotálódó, betanítást és állandó felügyeletet igénylő állományra van szükség.

A másik fontos lépés abba az irányba, hogy az önkormányzat hivatalának és intézményeinek HR tevékenysége a stratégiai emberi erőforrás menedzsment irányába fejlődjön, és az adminisztratív feladatok mellett kellő súllyal megjelenhessenek a stratégiai feladatok is, a szakértői HR kapacitás biztosítása, azaz a HR munkatársak létszámának növelése, az adminisztráción túli szakértői munkához

szükséges kapacitás biztosítására is szükség van, a megfelelő bizalom és szakértői javaslattevési mandátum megadása mellett.

Ahhoz, hogy a vázolt lehetséges intézkedési menü minél több eleme megvalósítható, rendszerszerűen bevezethető legyen, szükséges az átfogó települési humánstratégia megalkotása, és annak céljaihoz a beavatkozások hozzárendelése, azok prioritizálása. Ehhez további külső szakértői támogatás bevonására is szükség lehet: a tervezési folyamata támogatása, munkakörök elemzése, tervezése, a kitűzött stratégiai célokhoz a konkrét átfogó, hosszú távú intézkedések hozzárendelése szakmai kapacitásokat igényel.

A tanulmányban többször utaltunk rá, és most is megerősítjük, hogy a kifejtett intézkedések összefüggenek, egymást erősítik, így érdemes törekedni minél szélesebb körű, stratégiai alapokon nyugvó bevezetésükre.

Azon intézkedéseket, amelyek gyors, egyértelműen pozitív eredményt indukáló beavatkozásként kiemelten fontosak, a javaslatban külön alfejezetben is bemutatottuk. Ezek vagy ezek egy részének bevezetése nem rendszerszintű, de fontos induló lépés.