



ÁROP-3.A.2-2013-2013-0031

Szervezetfejlesztés Vecsés Város Önkormányzata számára

„Polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése”

12. fejlesztési elem

Szakértő javaslat

Készítette:



HUMANSWOT

HumánSwot Tanácsadó Kft

2014. július 31.



Tartalom

1. Bevezetés – a projekt tartalmának, céljainak, feladatainak bemutatása	3
1.1. A feladat célja	3
1.2. A feladat tartalma	3
2. Tanácsadói összefoglaló – a projekt fázisainak, módszertanának, ütemezésének bemutatása	4
2.1. Módszertani megközelítés	4
2.2. A megvalósítás folyamata	5
2.3. Az előkészítés, helyzetelemzés tevékenységei	5
2.4. Az elemzés/mérés/értékelés tevékenységei	6
2.5. Javaslattevél tevékenységei	7
2.6. A projekt ütemezése	7
3. A vezetői interjúk összefoglalója	8
4. A szervezeti kérdőív bemutatása	12
4.1. A szervezeti kérdőív tartalma	12
4.2. Kitöltési adatok	14
4.3. A szervezeti kérdőív eredményei	15
5. A kapacitás mérés eredményei	22
5.1. Összesített eredmények	22
5.2. Eredmények irodánként	23
5.3. Összesítés irodánként	28
5.4. Összehasonlító adatok a munkaidő %-os eloszlásáról	29
5.5. Az Igazgatási Osztály kapacitás kihasználtsága	31
5.6. A Pénzügyi Osztály kapacitás kihasználtsága	40
6. Polgármesteri Hivatalok létszámadatai	43
7. Tanácsadói összegzés	44
8. Tanácsadói javaslatok	45



1. Bevezetés – a projekt tartalmának, céljainak, feladatainak bemutatása

1.1. A feladat célja

A Vecsési Polgármesteri Hivatal Humán erőforrás-kapacitás gazdálkodásának, valamint a munkatársak munkaköri besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata.

A vizsgálat fókuszterületei:

- Mennyire leterheltek a munkatársak?
- Hol érdemes változtatni a feladatelosztáson?
- Mit és hogyan kell változtatni a munkakörökön?

1.2. A feladat tartalma

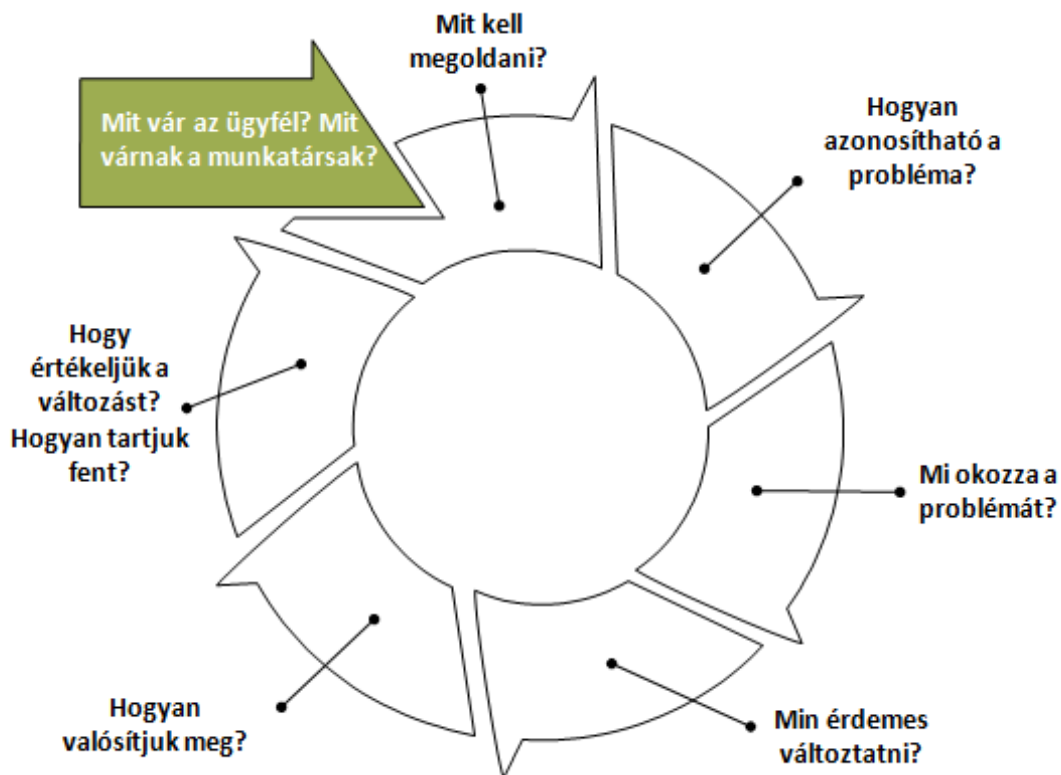
A feladat tartalma a munkakörök kapacitás-felhasználásának kérdőíves felmérése, elemzése, az eredmények kiértékelése, fejlesztési javaslatok megfogalmazása, kidolgozása. A kapacitások felmérésével párhuzamosan valósul meg a munkakörök tartalmának felülvizsgálata, amelynek része az erre irányuló módszertan kidolgozása, a munkakörök elemzése.

2. Tanácsadói összefoglaló – a projekt fázisainak, módszertanának, ütemezésének bemutatása

2.1. Módszertani megközelítés

A HumanSwot Kft. módszertani megközelítését a Megbízó által megfogalmazott problémák okainak azonosítása és azok megszüntetésére tett javaslatok, valamint ezen javaslatok megvalósítása és az eredmények visszamérése jellemzi.

A teljes folyamatot a Megbízóval történő folyamatos egyeztetés, közös gondolkodás jellemzi, annak érdekében, hogy a problémák valós okainak feltárásával megfelelő beavatkozási akciók megvalósításával a szervezeti működés hatékonysága javuljon.



2.2. A megvalósítás folyamata

A megvalósítás három szakaszban történt

SZAKASZ	CÉL	EREDMÉNY
Előkészítés, helyzetelemzés	Problématerületek azonosítása, mérés fókuszainak meghatározása	Azonosított mérési fókuszok, a mérés finomhangolásának alapja
Mérés, értékelés, elemzés	Kapacitás-mérés, munkakör-elemzés az előkészítés során meghatározott fókuszok mentén. Szervezeti működés vizsgálata.	Azonosított kapacitás-hiány és többlet Feladat elosztási egyenlőtlenségek Azonosított feladatelosztási eltérések (munkaköri leírások, SZMSZ/ügyrend – tényleges feladat) Szervezeti működés változtatandó területeinek beazonosítása.
Javaslattevél, Tanulmány elkészítése	Az összesített eredmények alapján tanácsadói javaslatok megfogalmazása, Tanulmány elkészítése	Változtatási javaslatok a leterheltség, a feladatelosztás és a szervezeti működés tekintetében.

2.3. Az előkészítés, helyzetelemzés tevékenységei

TEVÉKENYSÉG	EREDMÉNY
Dokumentum bekérés (SzMSZ/Ügyrend, folyamatleírások, szabályzatok, munkaköri leírások, ügyiratforgalmi statisztika, túlóra)	Az értékelés/összevetés adatai

TEVÉKENYSÉG	EREDMÉNY
nyilvántartás)	
Vezetői interjúk	Összegyűjtött és rendszerezett vezetői tapasztalatok a feladat- és felelősségi körök, a leterheltség, valamint a szervezeti működés tekintetében Összesített lehetőségek a leterheltség, feladatelosztás, szervezeti működés változtatására
Mérési módszertan finomhangolása	A szervezetre kidolgozott kapacitás-mérési, munkakör-elemzési szervezeti hatékonyság mérési módszertan

2.4. Az elemzés/mérés/értékelés tevékenységei

TEVÉKENYSÉG	EREDMÉNY
Szervezeti kérdőív elkészítése, validálása Megbízóval	Tartalmi szempontból elfogadott szervezeti kérdőív
Kapacitás-mérés, munkakörelemzés, szervezeti működés vizsgálata Kérdőív kitöltése	Kitöltött, összesített kérdőívek
Dokumentumelemzés SzMSz/Ügyrend, folyamatleírások, szabályzatok, munkaköri leírások, ügyiratforgalmi statisztika, túlóra nyilvántartás	A ténylegesen végzett tevékenység és a munkaköri leírásban szereplő feladatok összhangjának vizsgálata
Kiégettségi kérdőív felvétele a fókuszterületek munkatársaival A vezetői interjúk, a szervezeti kérdőív és	A fókuszterületek kedvetlenségértékének meghatározása

TEVÉKENYSÉG	EREDMÉNY
a dokumentumelemzés során azonosított fókuszterületek	
Eredmények összesítése, tanácsadói megállapítások megfogalmazása	Összesített, elemzett kapacitás-mérési, munkakör-elemzési adatok

2.5. Javaslattétel tevékenységei

TEVÉKENYSÉG	EREDMÉNY
Záró Tanulmány elkészítése Javaslatok megfogalmazása	Megbízó által elfogadott, átadott Záró Tanulmány

2.6. A projekt ütemezése

Fázis	Határidő
Előkészítés, helyzetelemzés	2014. 06. 31.
Elemzés/mérés/értékelés	2014. 07. 20.
Javaslattétel, Tanulmány elkészítése	2014. 07. 31.

3. A vezetői interjúk összefoglalója

A vezetői interjúk a projekt fókuszterületei mentén zajlottak, az alábbi területeket vizsgálták

Terület	Vezetői megállapítások
Feladatelosztás struktúrája	Mindenkinek a munkaköri leírását a jegyző asszonnyal személyre szabottan készítettük el. 2005. augusztus 1-je óta bevezetett minőségirányítási rendszerünkben foglaltuk össze, a változásokat átgondoltuk, a feladatokat, létszámokat a jogszabályoknak megfelelően átvezettük, a hiányosságokat pótoltuk. Minden területen, minden kolléga tudja a feladatát.
Leterheltség	<p>A járáások kialakítása sok kollégát elvitt. Jöttek más feladatok. A hivatalban a kapcsolat szorosabb lett, besegítünk egymásnak. Jönnek rohammunkák, sürgős feladatok. Néha egy-egy terület energiáját teljesen felemésztí az a feladat, amit megkap. A Hivatalon belül a team nagyon erős. Plusz feladatnál bent kell maradni.</p> <p>Az igazgatás a legnagyobb szervezeti egységünk. Megcsappant a létszám, viszont a feladatok jelentős része megmaradt.</p> <p>A pénzügyön az új számviteli törvény miatt, éjjel-nappal dolgoznak, még hétvégén is.</p> <p>Az Adóosztály kifolyik a papírból, ott is rengeteg a feladat. Folyamatosan konzultálok, mint rendszergazda. De az építésügy is állandó leterheltségben van, emberhiánnyal küzdenek, az elektronikus építészetesági adatkezelés megterhelő.</p> <p>Az elektronikus munka térhódításával több, papírt be kell szkennelni, pdf-be menteni, ez egy bonyolultabb ügyben 30-40 oldal, majd a rendszerbe bementeni. Ez átlag ügyben 1 óra, bonyolultabb ügyben 2-3 óra. 1 munkakört –</p>

Terület	Vezetői megállapítások
	<p>adminisztrátorit - elvonták. A testület 1 munkakört biztosít, ígéret van a létszámról.</p> <p>A rendszer hol működik, hol nem. Túlóra is van, de jó a munkaszervezés, jól vannak elosztva a feladatok. Maglód, Ecser településsel foglalkozók a leginkább leterheltek, nagyon sok az ügyirat, a helyszínre ki kell menni. Ennek ellenére a határidőket tudjuk tartani. Heti szinten 1 főnek átlagosan 3-4 óra plusz munka van, de nem vezetjük. Maximálisan eleget tesznek a kollégák, az egész folyamatot végig viszik.</p> <p>A Polgármesteri Hivatal épületében működik okmányiroda is, ezért óhatatlan, hogy itt vannak az ügyfelek, és akár van ügyfélfogadási idő, akár nincs, el szeretnék intézni az ügyeiket. Mióta átalakultunk, sok feladatunk megmaradt. Vannak olyan területek, ahol 8 órában nem végezhető el a munka. Ugyanakkor a bizottságok munkáját is ki kell szolgálni.</p> <p>Az üzemeltetésen nagyon sokféle feladat van, a határidő csökkent.</p> <p>Jelentős az ügyfélfogadás, de azon kívül sem küldünk el senkit. Egész évben ütemezetten vannak feladataink. Más területek (építési osztály, igazgatási osztály) adatokat adnak nekünk, jó az együttműködés, kialakultak a kapcsolatok, teszik a dolgukat.</p> <p>A leterheltség folyamatos, ez mindig is így volt, és így lesz. A költségvetés 80%-át az adóbevételek adják, a normatívák kevesek. Sok az adóalany. Fontos, hogy adót csak jogszabályoknak megfelelően lehet beszélni, ezekhez rendeltet megvannak a határidők, itt nem csúszhatunk.</p> <p>Nem gondolom, hogy más területeken kevesebb lenne a terhelés.</p> <p>Mindenki elég leterhelt, nem biztos, hogy 4 órákor le tudja</p>

Terület	Vezetői megállapítások
	<p>tenni a munkát. A mi osztályunkon is folyamatosan van munka.</p> <p>Tavasztól őszig ez a beruházások időszaka.</p> <p>A pénzügyi osztályon látni, hogy sok a munkájuk a jogszabályi változás miatt. Az üzemeltetésben a nyári időszak a nagy karbantartások és felújítások ideje.</p> <p>Építési osztály ÉTDR rendszer és jogszabályi változás miatt több lett az adminisztráció.</p> <p>Felgyorsult a világ, más szervek egyik napról a másikra kérnek adatokat, az adatszolgáltatás a napi munka folyamatát felborítja. A határidőket szorosnak érzem. 2 éve egy fővel kevesebben vagyunk, most kezdjük érezni, hogy hiányzik. Még nem jeleztem ezt, mert meg tudtuk oldani, de egyre nehezebb.</p> <p>A jogszabályi változások és kötelezettségek miatt, valamint az állandó jelentések sok időt vesznek el.</p> <p>Az ügyfelek gyorsabb reagálást várnak, például e-mailt írnak, és azonnali választ várnak.</p> <p>Pest megyében az első Kormányablakot mi nyitottuk meg. Ahonnan nem mentek el a járási hivatalba vagy más területre, ott nyugdíjazás történt és nyugdíjas helyére nem vehetünk fel.</p> <p>Azt mondhatom, hogy szinte minden terület, de az igazgatási osztály és a pénzügy, valamint a titkársági terület, jócskán leterhelt. Hiába adnék még feladatot, nem tudja elvégezni, ha akarná se. Például a személyzeti, HR munkát végző a titkárságon belül egymaga maradt, onnan 1 fő nyugdíjba ment. Ezért is fontos számunkra, hogy az igazgatási osztály és a pénzügy státuszt kaphasson, az igazgatási osztály átvegyen feladatokat a titkárságtól.</p> <p>A pénzügyre kellene létszám, ott van tartósan beteg kolléga, a képviselő testület megadta az engedélyt.</p>



Terület	Vezetői megállapítások
	<p>Ezen kívül új anyakönyvi feladatok is vannak az igazgatási osztályon.</p> <p>A fentieken túl (a Járási Hivatalba nagy létszámban adtak szakembereket, 3-4 főt, nyugdíjazás miatt megürült státuszokat nem lehet betölteni) a változásokkal elvittek feladatokat, de jöttek helyette mások. A 7-es egyéni választási körzet központja lett Vecsés, nem csak járási települések, összesen nyolc település tartozik ide. Járási települések Ecser, Maglód, Üllő, Vecsés.</p> <p>Átlagosan fejenként heti 6-8 plusz óra a területemen. De máshol is, esetenként szombat és vasárnap is félig megtelik a hivatali parkoló.</p> <p>Azt mondhatom, hogy folyamatos a leterheltség mindenhol. Ezernyi dolog jön, ad hoc, rá kell mozdulni. Heti 10 óra plusz biztos van, péntek délután többen bent maradunk.</p> <p>A számviteli törvény változása ez évi nagy feladat. A pénzügyi területen az új program, az informatika napi szinten nehezen tudja követni. Szombat-vasárnap is bent vannak.</p>

4. A szervezeti kérdőív bemutatása

4.1. A szervezeti kérdőív tartalma

	Állítás	egyáltalán nem jellemző	kismértékben jellemző	nagymértékben jellemző	teljes mértékben jellemző
1	Tisztában vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel.				
2	A szervezeti egységemen dolgozó minden kolléga pontosan tudja, mi a feladata.				
3	Ha nem az én hatáskörömbbe tartozó feladattal találkozom, minden esetben tudom, kihez kell fordulnom.				
4	Van olyan időszak a munkavégzés során, amikor túlóráznom szükséges, ahhoz, hogy elvégezzem a napi feladataimat.				
5	Nap végére, annyira elfáradok, hogy otthon úgy érzem már nincs erőm semmihez.				
6	A szervezeten belül van olyan szervezeti egység, ahol				



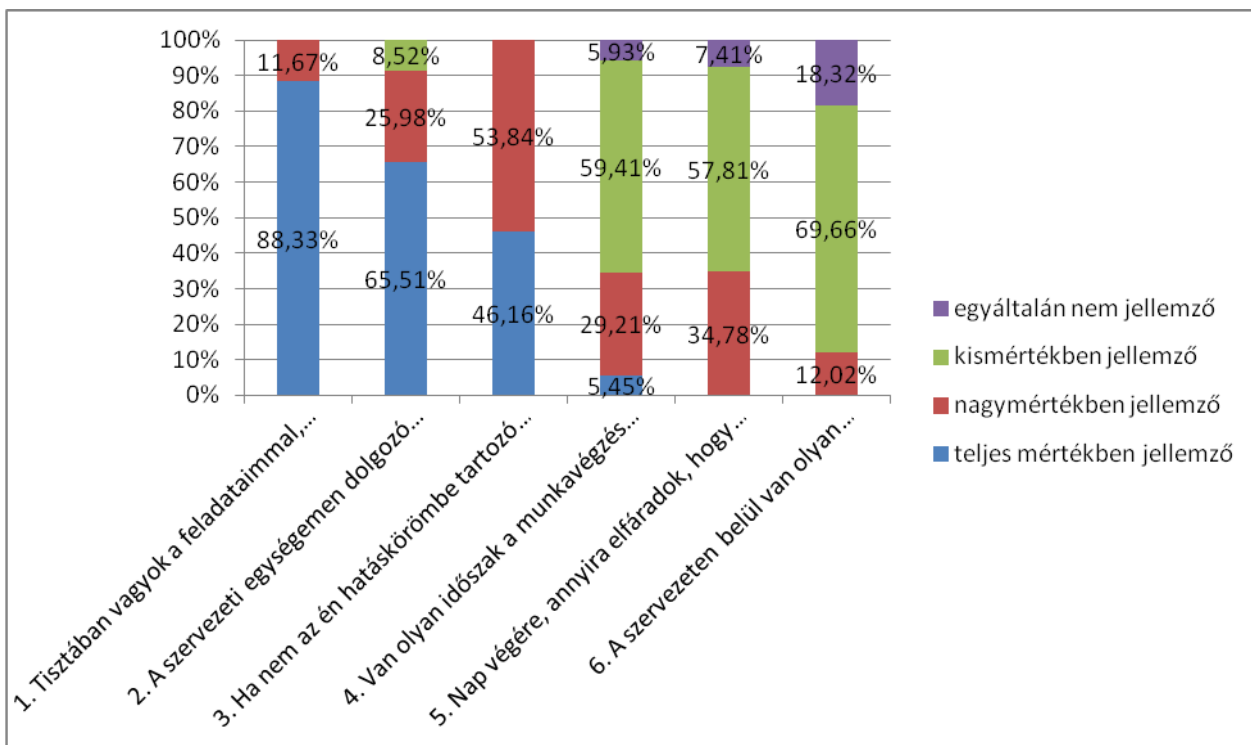
	magasabb a kollégák leterheltsége, mint nálunk.				
7	Munkaidő megoszlás %-ban kifejezve	szakmai tevékenység			%
		adminisztráció			%
		egyeztetés más szakterületekkel			%
		ügyfélfogadás/tájékoztatás			%
		várakozás feladatvégzés közben (informatikai rendszer lassúsága/hibája, információ/adat más szakterülettől)			%

4.2. Kitöltési adatok

Szervezeti egység	Kitöltők száma
Adóosztály	6 fő
Építési Osztály	4 fő
Igazgatási Osztály	11 fő
Informatika	2 fő
Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály	6 fő
Pénzügyi Osztály	5 fő
Titkárság	3 fő
Üzemeltetési Osztály	5 fő
Vagyongazdálkodási Osztály	5 fő
Összesen	47 fő

4.3. A szervezeti kérdőív eredményei

4.3.1. Összesített eredmény: 1.-9. kérdés

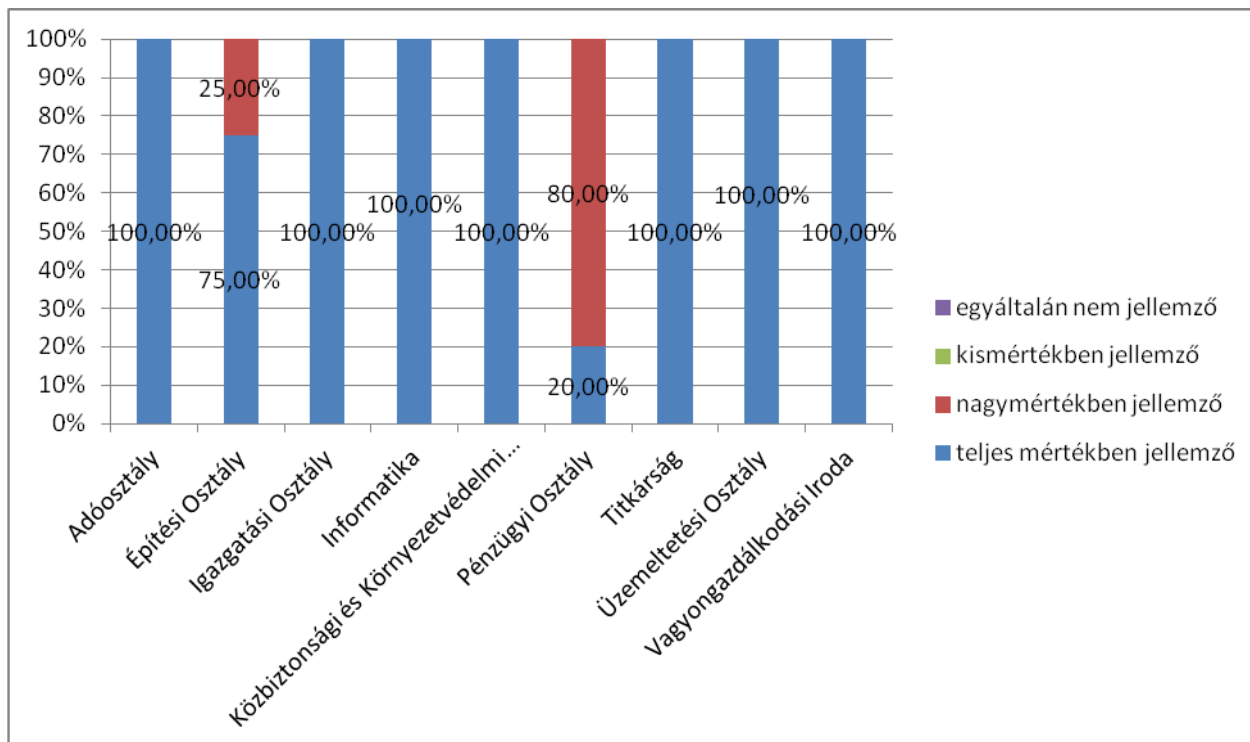


Tanácsadói megállapítás:

1. A Vecsési Polgármesteri Hivatal munkatársai tisztában vannak a feladatkörükkel.
2. A Hivatal munkatársai úgy gondolják, hogy a közvetlen munkatársaik is ismerik a saját feladataikat. Valamivel több mint 8%-uk gondolja úgy, hogy az állítás kismértékben jellemző.
3. A Hivatal munkatársai ismerik a szervezeten belüli feladatelosztást.
4. A Hivatal munkatársainak több mint 30%-a esetében fordul elő rendszeres túlóra.
5. A túlzott nap végi fáradtság aránya a munkatársak körében korrelál a rendszeres túlóra arányával.
6. A Hivatal munkatársainak mindössze 12%-a gondolja úgy, hogy van az ő szervezeti egységénél leterheltebb a Hivatalon belül. Ez közel kiegyenlített leterheltséget mutat a Hivatalon belül.

4.3.2. Az 1.-9. kérdésre adott válaszok szervezeti egységenként – Munkakörelemzés

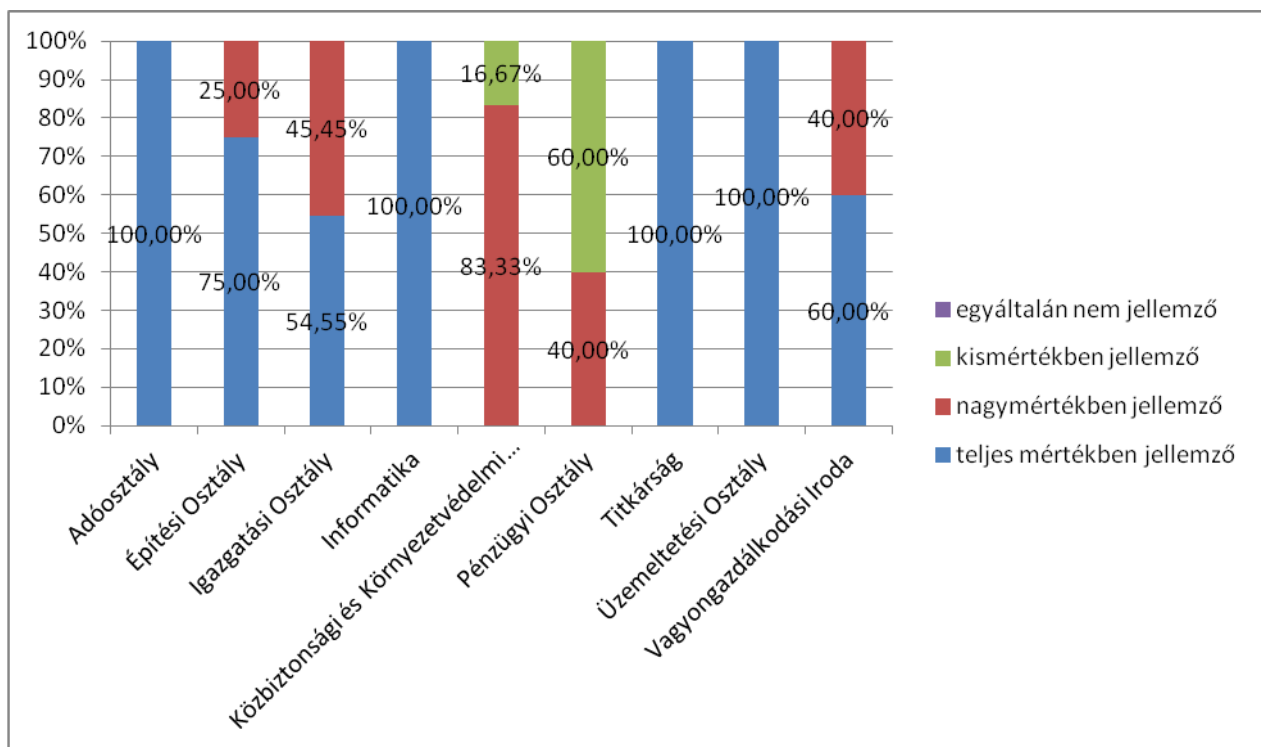
4.3.2.1. A Tisztában vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel



Tanácsadói megállapítás

- A Pénzügyi Osztály munkatársainak 80%-a választotta a nagymértékben jellemző választ, ami a megváltozott törvényi előírás betartásának kezdeti nehézségeit tükrözi.

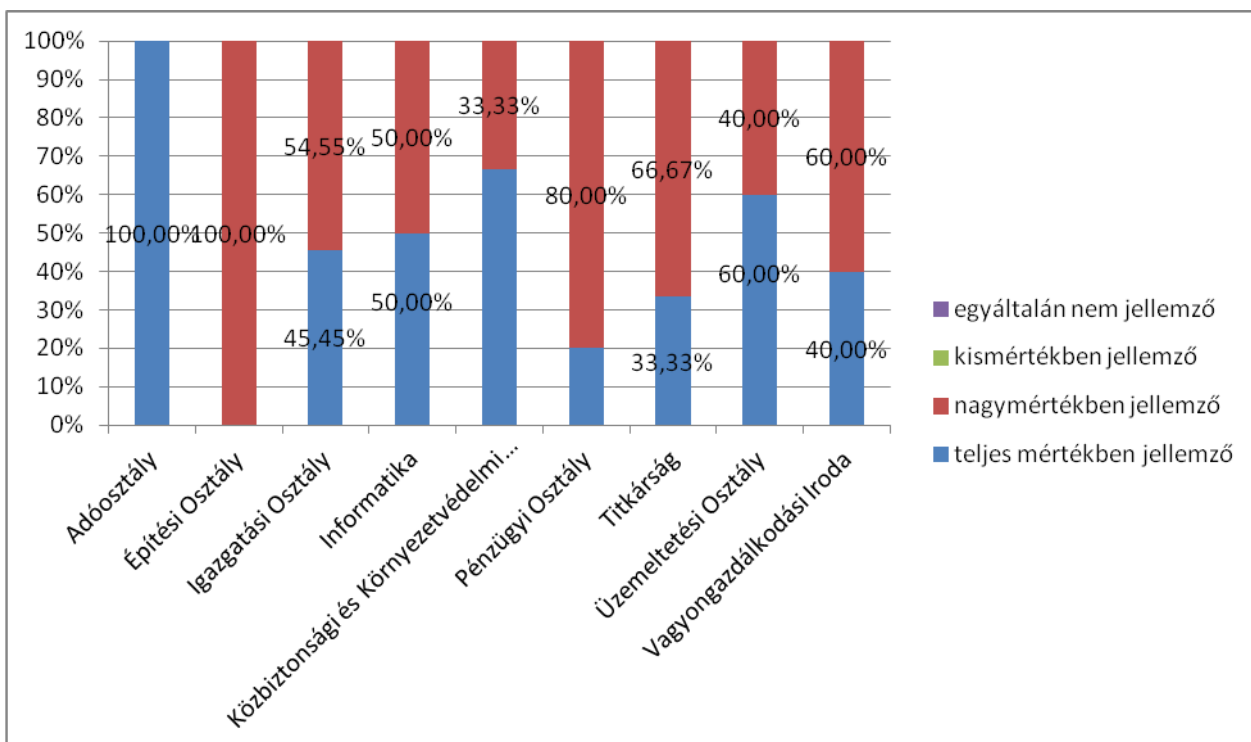
4.3.2.2. A szervezeti egységemen dolgozó minden kolléga pontosan tudja, mi a feladata.



Tanácsadói megállapítás

- A Pénzügyi Osztály munkatársainak körében jelenik meg legnagyobb arányban a kismértékben jellemző válasz, ami az előző kérdés válaszaival és okával is összhangban áll.

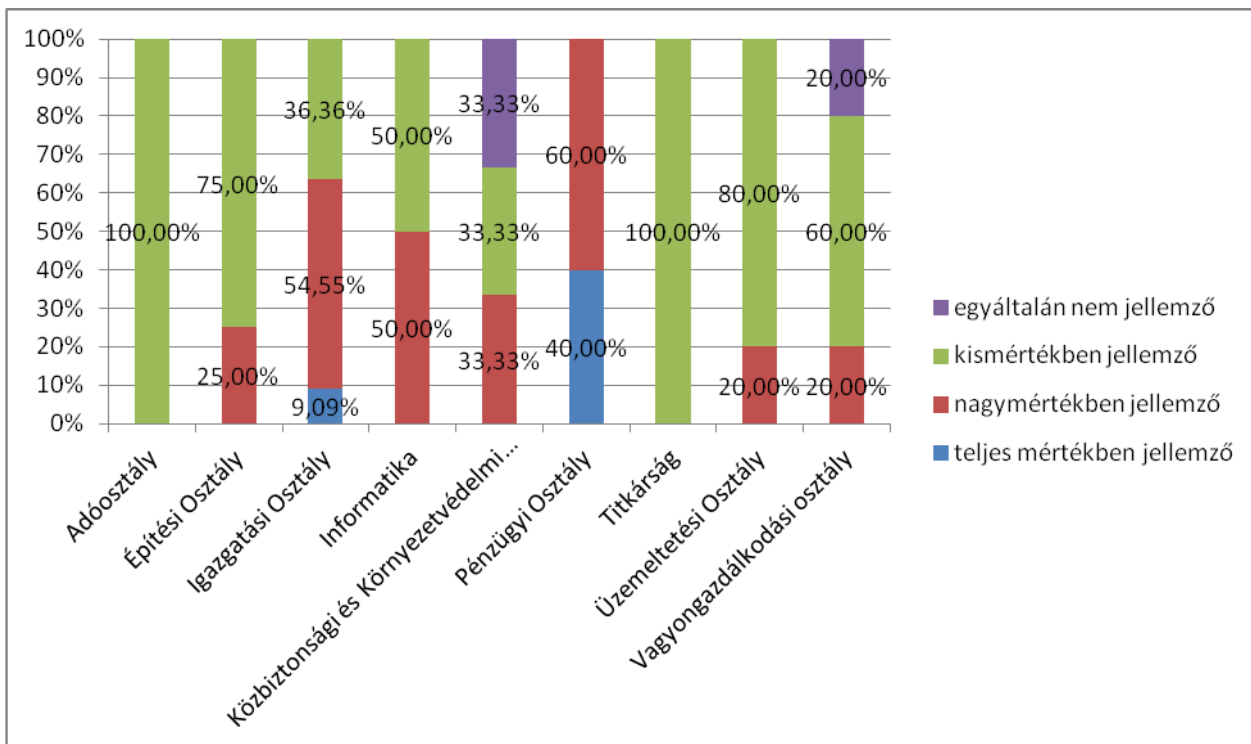
4.3.2.3. Ha nem az én hatáskörömbbe tartozó feladattal találkozom,
minden esetben tudom, kihez kell fordulnom.



Tanácsadói megállapítás

- Az építési Osztály munkatársai ismerik legkevésbé a más szervezeti egységeken dolgozó munkatársak feladatait, azonban náluk is a nagymértékben jellemző válasz jelenik meg.

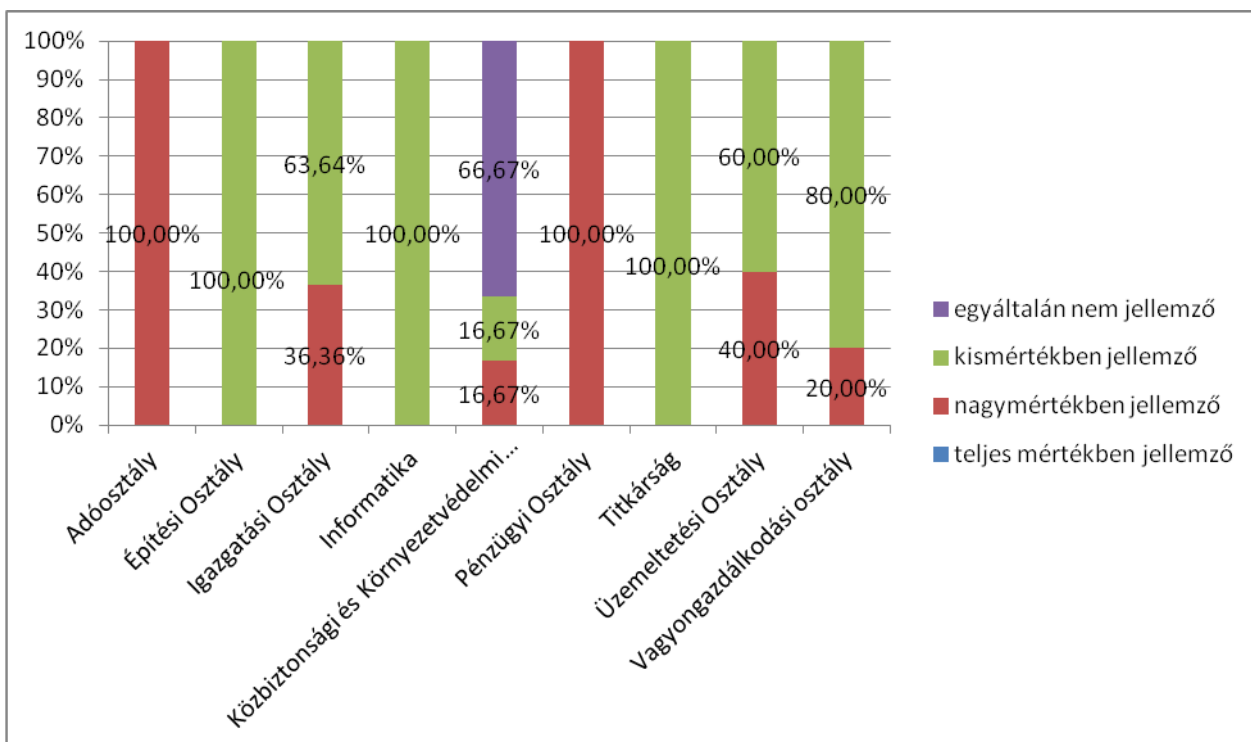
4.3.2.4. Van olyan időszak a munkavégzés során, amikor túlóráznom szükséges, ahhoz, hogy elvégezzem a napi feladataimat.



Tanácsadói megállapítás

- A Pénzügyi Osztály munkatársai kiugróan sokat túlóráznak. Nem volt olyan munkatárs, aki a kismértékben vagy az egyáltalán nem jellemző választ jelölte volna be.
- Túlóra az Igazgatási Osztály munkatársainak valamivel több mint 9%-a esetében fordul elő.
- A többi területen nem kirívó a túlórámennyisége.

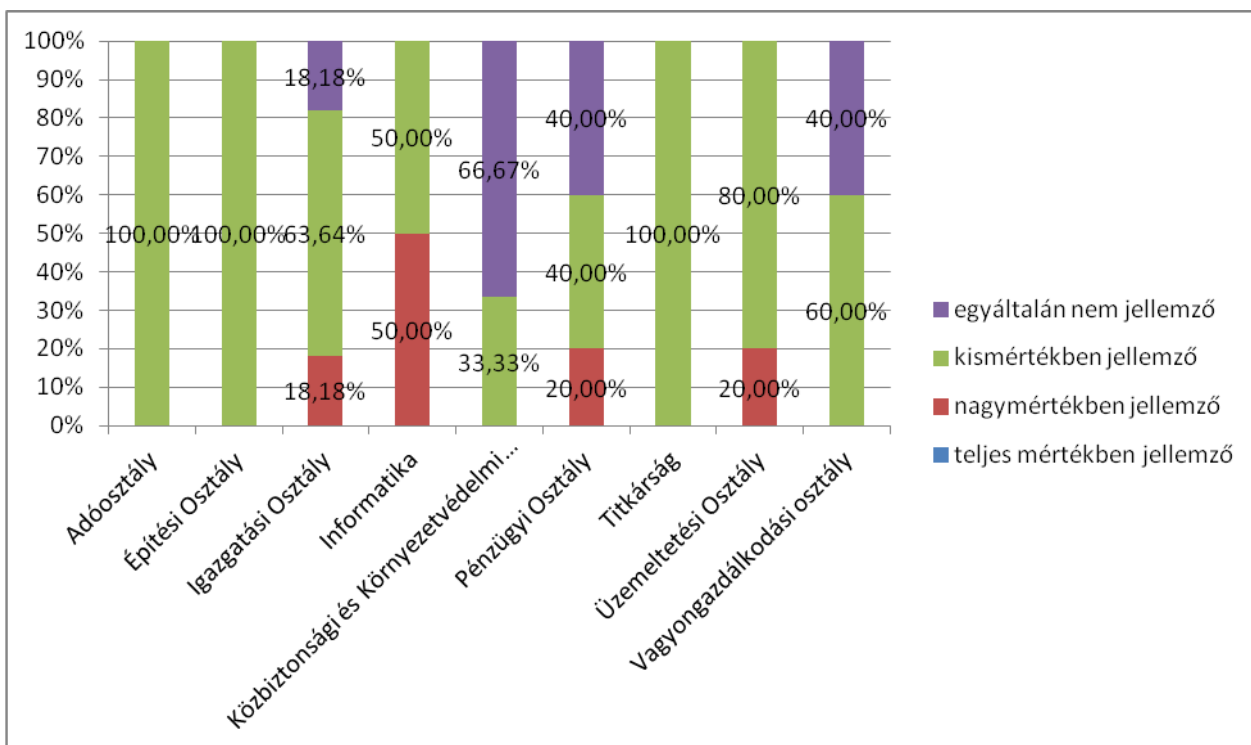
4.3.2.5. Nap végére, annyira elfáradok, hogy otthon úgy érzem már nincs erőm semmihez.



Tanácsadói megállapítás

- A Pénzügyi Osztály és az Adóosztály munkatársainál fordul elő leggyakrabban nap végi túlzott fáradtság. Az Adóosztály esetében az ügyek/ügyfelek kezelése okozza a kimerültséget, a Pénzügyi Osztály esetében a túlóra mennyisége.
- Legkevésbé leterheltek a Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály munkatársai.

4.3.2.6. A szervezeten belül van olyan szervezeti egység, ahol magasabb a kollégák leterheltsége, mint nálunk.

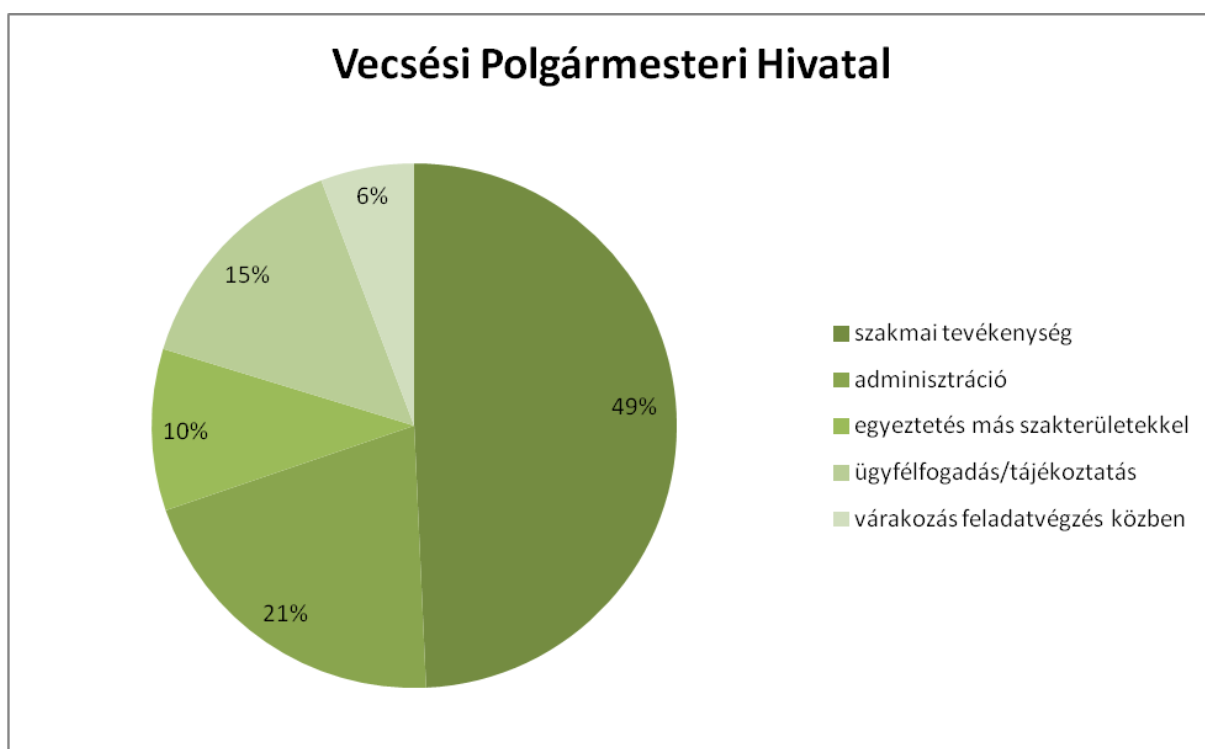


Tanácsadói megállapítás

- A szervezeti egészének leterheltségét tekintve eltérő a Hivatal munkatársainak válasza. Ennek oka lehet, hogy a társosztályok feladatainak elvégzésével járó munka mennyire megterhelő.

5. A kapacitás mérés eredményei

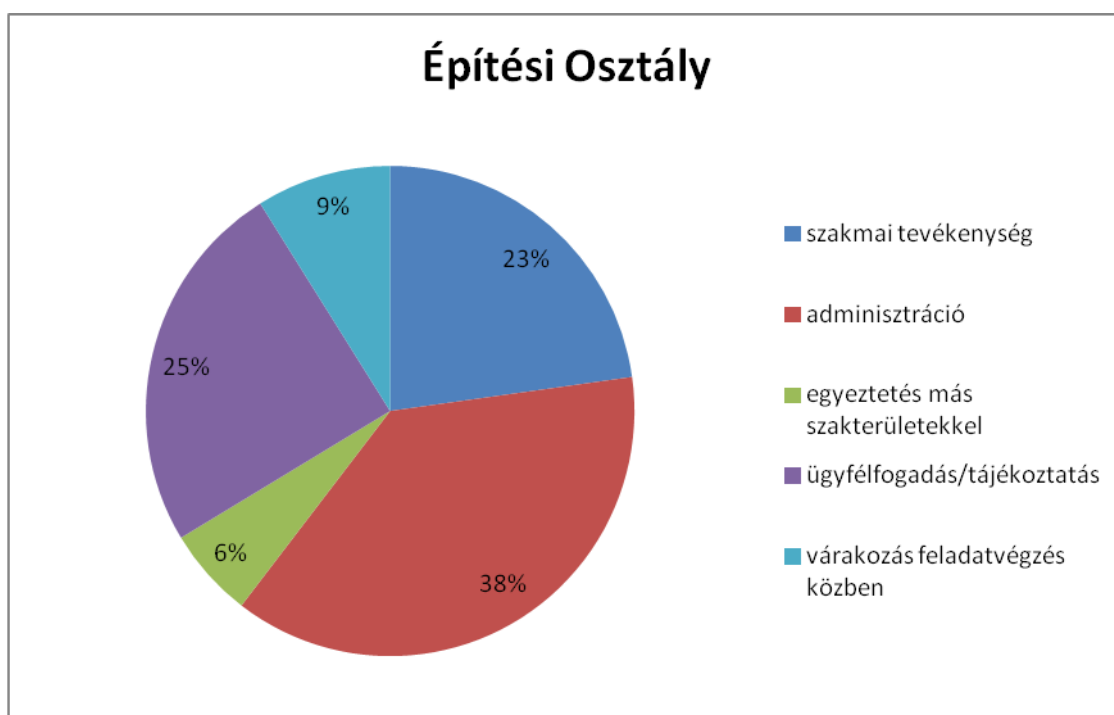
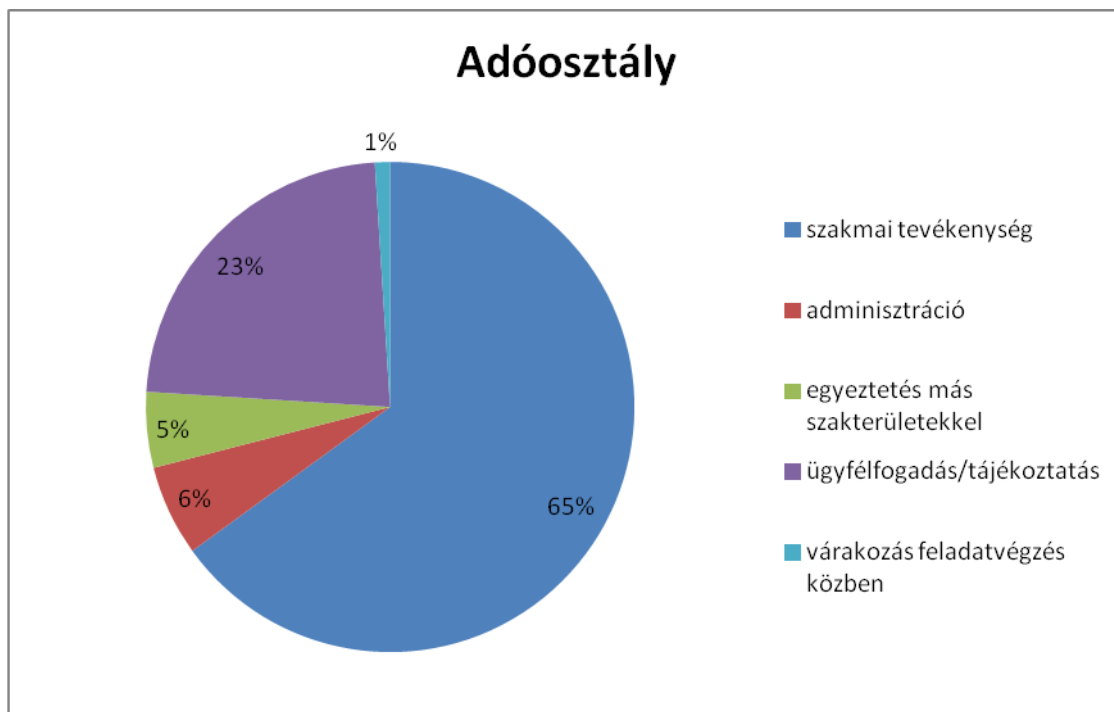
5.1. Összesített eredmények



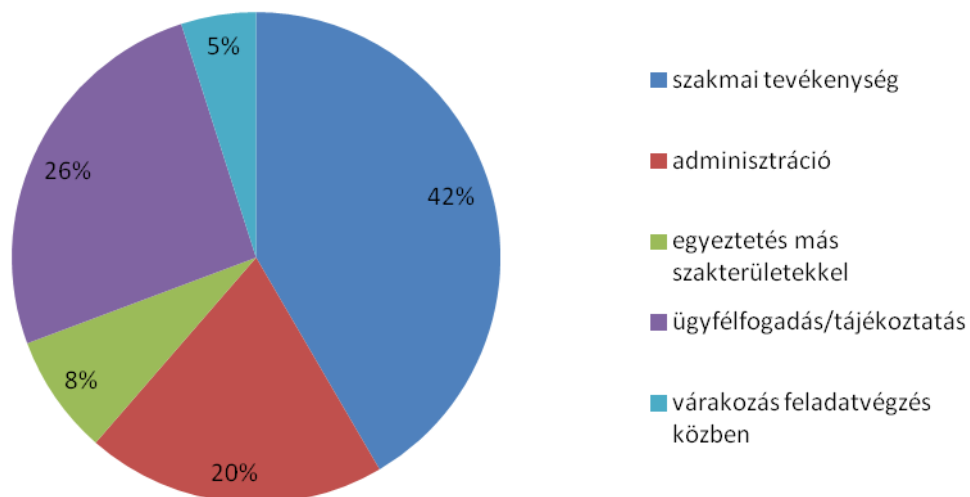
Tanácsadói megállapítás

- A Vecsési Polgármesteri Hivatal munkatársai munkaidejük majdnem 50%-át töltik szakmai tevékenységgel.
- A feladatvégzés közbeni várakozás mindössze 6%.

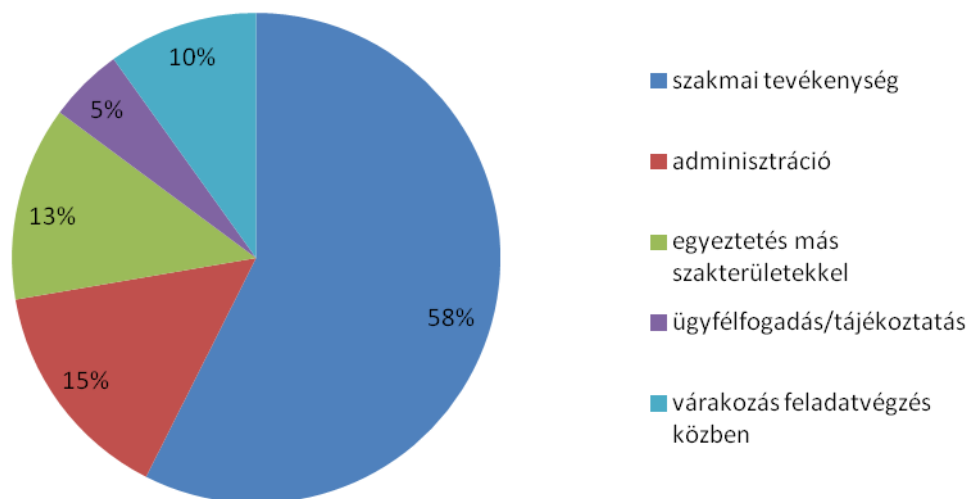
5.2. Eredmények irodánként



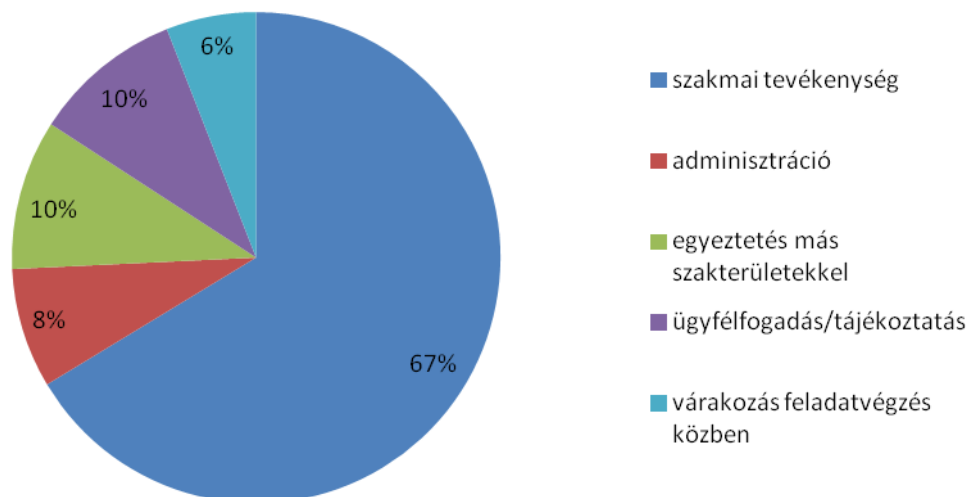
Igazgatási Osztály



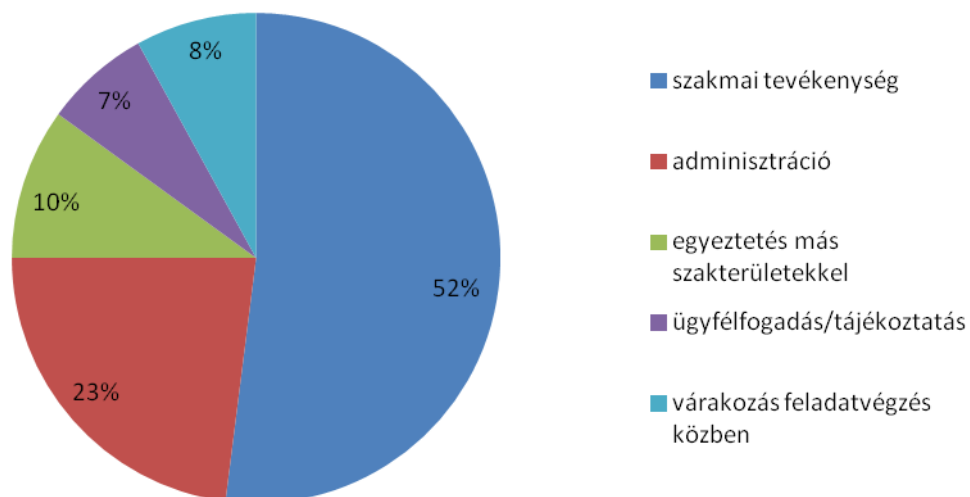
Informatika



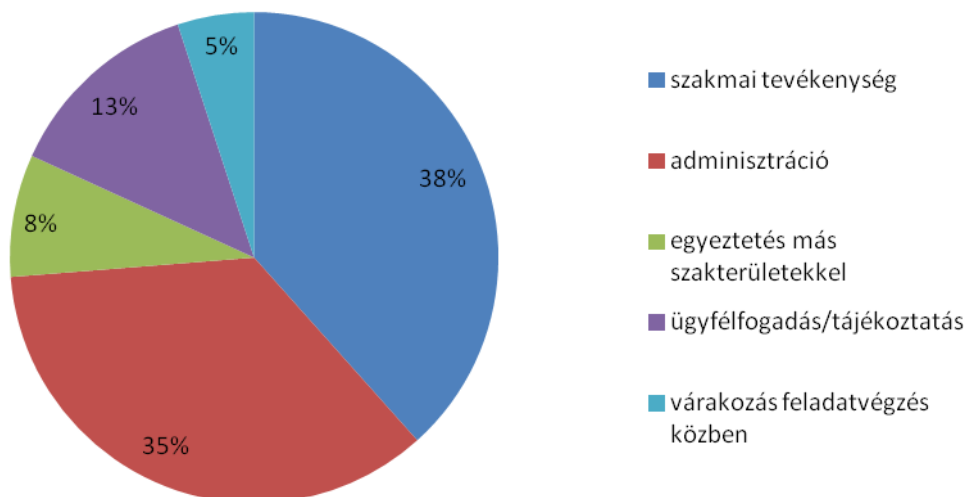
Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály



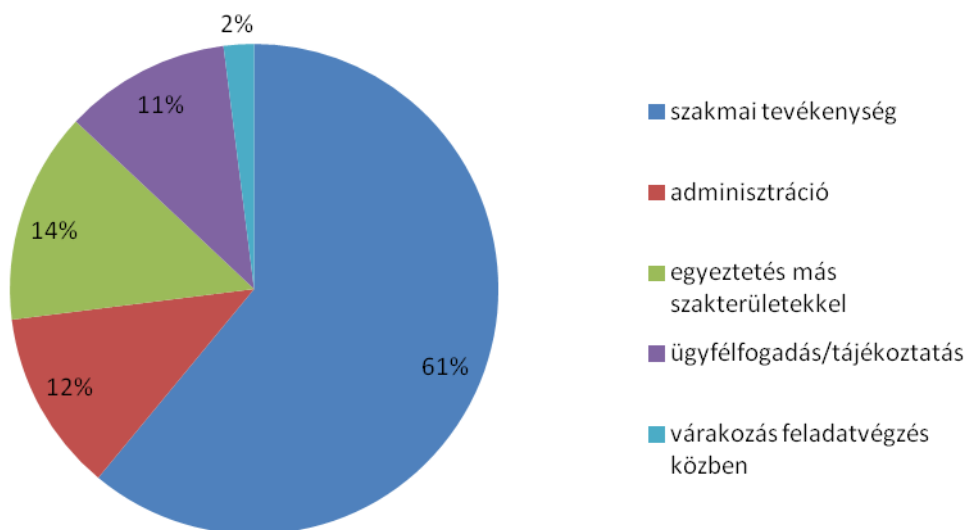
Pénzügyi Osztály



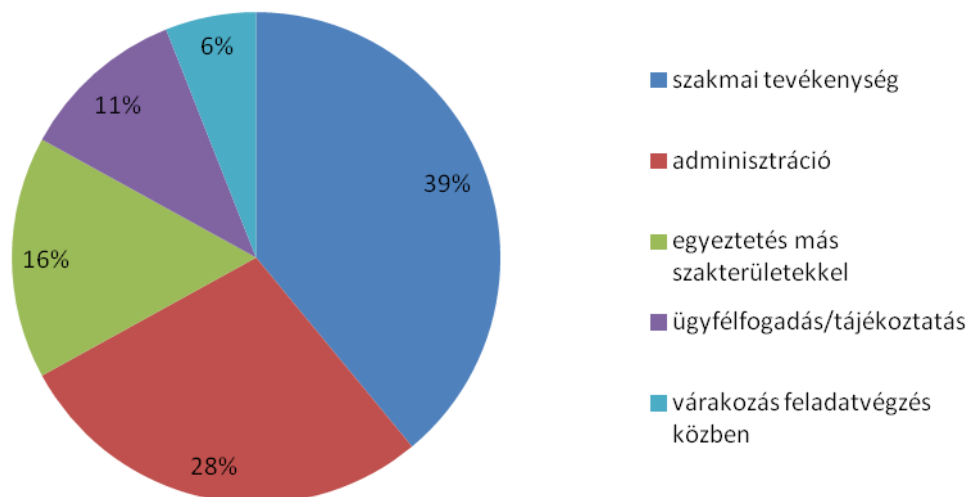
Titkárság



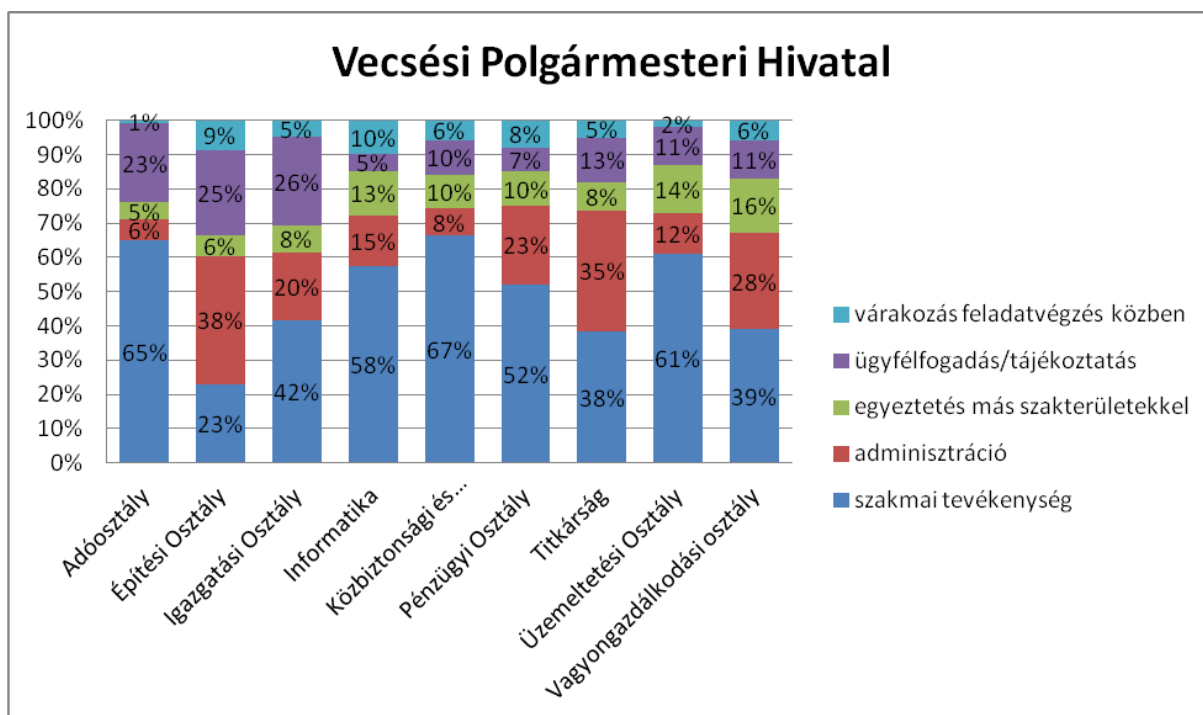
Üzemeltetési Osztály



Vagyongazdálkodási osztály



5.3. Összesítés irodánként



Tanácsadói megállapítás

- Az Adóosztály végzi a legtöbb (65%), az Építési Osztály a legkevesebb (23%) szakmai tevékenységet a Hivatal szakterületei közül.
- Az Építési Osztályon a legmagasabb az adminisztráció (38%), ami a szakmai tevékenység rovására megy.
- Az Informatika várakozik a legtöbbet feladatvégzés közben.

5.4. Összehasonlító adatok a munkaidő %-os eloszlásáról

Tevékenység	Vecsés	Hivatal1	Hivatal2	Hivatal3	Hivatal4	Hivatal5	Hivatal6	Hivatal7
Szakmai tevékenység	49%	37%	40,08	42,7%	45,1%	41%	41,22%	40,48%
Adminisztráció	21%	23%	20,30	20,02%	24,74%	22%	22,78%	26,19%
Egyeztetés más szakterületekkel	10%	12%	13,23	10,30%	7,77%	10%	12,89%	13,1%
Ügyfélfogadás/tájékoztatás	15%	19%	16,12	17,37%	15,73%	24%	16,22%	13,1%
Várakozás feladatvégzés közben (informatikai rendszer lassúsága/hibája, információ/adat más szakterületről)	6%	9%	10,27	9,61%	6,66%	3%	6,89%	7,14%

Tanácsadói megállapítás

- A Vecsési Polgármesteri Hivatal munkatársai végzik a legtöbb szakmai tevékenységet az összehasonlításban szereplő Hivatalok közül.
- Az adminisztrációs tevékenység elmarad az összehasonlításban résztvevő Hivatalok átlagától.
- Az egyeztetés más szakterületekkel kicsit átlag alatti mértékben jelenik meg az összehasonlításban szereplő hivatalokhoz mérten.



- Az ügyfélfogadás/tájékoztatás tekintetében a második legalacsonyabb értéket érte el a Vecsési Polgármesteri Hivatal az összehasonlításban szereplő Hivatalok között.
- A Vecsési Polgármesteri Hivatal munkatársai átlag alatti mértékben töltik munkaidejüket várakozással feladatvégzés közben.

5.5. Az Igazgatási Osztály kapacitás kihasználtsága

A vezetői interjúk és a szervezeti kérdőív eredményei alapján az Igazgatási Osztály és a Pénzügyi Osztály munkatársai körében vizsgáltuk mélyebben a kapacitáskihasználtságot.

Az igazgatási osztály esetében az ügyiratforgalmi statisztika és a létszám adatok összehasonlítását végeztük el, valamint felvettünk a munkatársak körében egy kiégettségi kérdőívet, ami a kedvetlenségértéket mutatja meg.

5.5.1. Ügyiratforgalmi statisztika

hónap	ügyiratok száma				ügyirat/ügyintéző		
	2011.	2012.	2013.	2014.	2011-13.	2014.	14 fővel
január	1052	1294	741	1090	60,52	90,83	77,85
február	783	945	629	682	46,21	56,83	48,71
március	829	736	690	860	44,21	71,66	61,42
április	668	682	732	618	40,82	51,5	44,14
május	711	781	712	771	43,21	64,25	55,07
június	739	733	512	588	38,90	49,00	42,00
rész eredmény:	4782	5171	4016	4609	273,90	384,10	329,21
július	673	737	829	746*	43,88	62,16**	53,28**
augusztus	783	708	608	700*	41,17	58,33**	50,00**
szeptember	820	741	589	717*	42,17	59,75**	51,21**
október	775	1077	871	908*	53,41	75,66**	64,85**
november	1110	972	1309	1130*	66,47	94,16**	80,71**
december	502	539	607	549*	32,29	45,75**	39,21**



összesen:	9445	9945	8829	9359*	550,52	779,91* *	668,50**
létszám:	17 fő	17 fő	17 fő	12 fő	17 fő	12 fő	14 fő

*Az elmúlt három év átlaga.

**Az elmúlt három év átlagából számolt érték.

Tanácsadói megállapítás

- Az évente kezelendő ügyiratok száma meghaladja a 9000-et, 2013.-ban volt 9000 alatt. Az idei év tendenciáját és az elmúlt évek átlagát figyelembe véve, 2014.-ben is meghaladja a kezelendő ügyiratok száma a 9000-et.
- Az 5 fő ügyintézői létszám csökkenésével az ügyintézőnként éves szinten kezelt ügyiratok száma több mint 200-zal emelkedett.
- Két fő ügyintéző felvételével az ügyintézőnként kezelt éves ügyirat száma 100-zal csökkenthető, ezzel a pluszteher is a felére csökken.

5.5.2. Kiégettségi kérdőív

5.5.2.1. A kérdőív tartalma

„Kiégett vagyok?” – ellenőrző lista

Értékek

soha	egyszer- kétszer	ritkán	olykor	gyakran	többnyire	mindig
1	2	3	4	5	6	7

Kérjük, jelölje a lapon, hogy milyen gyakran...

1. fáradt.	1	2	3	4	5	6	7
2. érzi magát levertnek.	1	2	3	4	5	6	7
3. van jó napja.	1	2	3	4	5	6	7
4. kimerült testileg.	1	2	3	4	5	6	7
5. kimerült érzelmileg.	1	2	3	4	5	6	7
6. boldog.	1	2	3	4	5	6	7
7. van „kikészülve”.	1	2	3	4	5	6	7
8. „kiégett”.	1	2	3	4	5	6	7
9. boldogtalan.	1	2	3	4	5	6	7
10. érzi magát agyondolgozottnak.	1	2	3	4	5	6	7



11. érzi magát „fogolynak”.	1	2	3	4	5	6	7
12. érzi magát értéktelennek.	1	2	3	4	5	6	7
13. un mindent.	1	2	3	4	5	6	7
14. gondterhelt.	1	2	3	4	5	6	7
15. bosszankodik másokon, vagy csalódott másokban.	1	2	3	4	5	6	7
16. érzi magát gyengének és tehetetlennek.	1	2	3	4	5	6	7
17. érzi magát reményvesztettnek.	1	2	3	4	5	6	7
18. érzi magát visszautasítva.	1	2	3	4	5	6	7
19. érzi magát derűlátónak.	1	2	3	4	5	6	7
20. érzi magát energikusnak.	1	2	3	4	5	6	7
21. fél.	1	2	3	4	5	6	7

A kérdőív forrása:

A.M. Pines, Elliot Aronson, Ditsa Kafry: „Ausgebrannt – vom Überdruß zur Selbstentfaltung”

(Kiegészítve – a kedvetlenségtől önmagunk kibontakoztatásáig), Klett-Cotta 1989, 256. oldal)



5.5.2.2. Az értékelő skála

„Kiegyezett vagyok?” ellenőrző lista – kiértékelés

Osztályzatok értékelése

1.	
2.	
4.	
5.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	

32 - B:

A + B + C:

D/21:

3.	
6.	
19.	
20.	
Össz:	

= B mutató

= C mutató

= D mutató

= „Kedvetlenségérték”

Pontszámok értelmezése

Ha a „kedvetlenségérték” 2 és 3 között van:

Ön jól van.

Ha a „kedvetlenségérték” 3 és 4 között van:

Kiegyezettséget, vagy kedvetlenséget él át, és feltétlenül tennie kell valamit ellene.

Ha a „kedvetlenségérték” 5-nél nagyobb:

Akut válságban van, és sürgős segítségre van szüksége.



16.	
17.	
18.	
21.	
Össz:	

= A mutató

A kérdőív forrása: A.M. Pines, Elliot Aronson, Ditsa Kafry:

„Ausgebrannt – vom Überdruß zur Selbstentfaltung”

(Kiegészítve – a kedvetlenségtől önmagunk kibontakoztatásáig), Klett-Cotta 1989, (256. oldal)



5.5.2.3. A kiégettségi kérdőív eredményei

milyen gyakran...	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
fáradt	5	4	5	4	5	3	4	6	5	5	5	4
érzi magát levertnek	5	3	2	4	2	2	4	4	5	3	5	3
van jó napja	3	6	4	6	4	7	5	4	5	5	5	5
kimerült testileg	5	4	4	4	4	2	6	5	4	3	5	4
kimerült érzelmileg	6	2	6	2	3	1	4	4	4	5	5	3
boldog	4	6	4	6	6	7	5	3	5	6	3	6
van „kikészülve”	5	3	3	2	2	2	4	5	4	2	2	2
„kiégett”	3	2	2	2	1	1	3	4	3	1	2	1
boldogtalan	4	2	4	2	1	1	2	4	3	4	5	2
érzi magát agyondolgozottnak	5	4	5	4	4	2	4	7	5	4	4	4
érzi magát „fogolynak”	5	1	4	1	1	1	2	6	2	1	1	1
érzi magát értéktelennek	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1
un mindent	4	2	3	2	2	1	2	5	1	2	4	2



milyen gyakran...	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
gondterhelt	6	2	6	3	2	2	2	4	4	4	4	4
bosszankodik másokon, vagy csalódott másokban	6	3	4	2	3	2	4	4	3	3	5	3
érzi magát gyengének és tehetetlennek	3	3	4	2	2	1	4	7	2	1	5	3
érzi magát reményvesztettnek	4	1	3	2	1	1	3	6	1	1	5	3
érzi magát visszautasítva	3	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2
érzi magát derűlátónak	4	6	4	5	6	6	6	4	5	6	4	5
érzi magát energikusnak	4	7	3	5	3	7	6	4	4	5	4	6
fél	2	1	3	1	2	1	4	6	1	1	1	3
Kedvetlenségérték	5,00	3,38	4,57	3,42	3,33	2,76	4,19	5,33	3,85	3,52	4,38	3,66

Tanácsadói megállapítás

- A kedvetlenségérték eredményei azt mutatják, hogy az Igazgatási Osztály munkatársai, 1 fő kivételével, feszített tempóban, erős nyomás alatt végzi munkáját.
- A folyamatos erős munkateher hatására a kollégák a kiégettség jeleit mutatják.



- Két kolléga kedvetlenségértéke eléri azt a szintet, amikor a teher csökkentése feltétlenül szükséges az egészség megőrzése érdekében.

5.6. A Pénzügyi Osztály kapacitás kihasználtsága

A Pénzügyi Osztály esetében a túlóra nyilvántartást és a kedvetlenségértéket vizsgáltuk.

5.6.1. A túlóra nyilvántartás eredményei 2014.-re

	Túlóra							
Dátum	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
január	11	0	2	0	0,75	0,75	0	29
február	8	0	2,5	0	0	8	0	38
március	6	0	0	13	0	8	0	8
április	19	31,5	0	37	10	18,5	12,5	23
május	37,5	38,4	0	60,5	51,5	42	29	35,5
június	30,5	23	0	32	26,25	28	17,5	25,2
összesen	112	92,9	4,5	142,5	88,5	105,25	59	157,7

Tanácsadói megállapítás

- A Pénzügyi Osztály minden munkatársa túlórázott az idén.
- A túlóra eloszlása a munkatársak között nem azonos mértékű.
- Két munkatárs kiugróan sokat (142,5 és 157,7 óra) túlórázott, míg két kolléga esetében a túlóra kevésbé jelentős (4,5 és 59 óra).
- 2014.-ben eddig végzett túlóra (762,35 óra) több mint 95 munkanapnak felel meg.

5.6.2. A kiégettségi kérdőív eredményei

milyen gyakran...	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
fáradt	4	5	4	6	6	5	5	5
érzi magát levertnek	3	5	4	3	5	3	4	5
van jó napja	5	3	4	2	6	4	5	3
kimerült testileg	2	5	3	4	3	2	4	5
kimerült érzelmileg	5	5	5	3	3	3	2	5
boldog	4	3	4	2	5	4	6	4
van „kikészülve”	3	5	5	4	2	5	3	5
„kiégett”	2	4	5	2	2	2	2	6
boldogtalan	1	5	3	3	4	2	2	4
érzi magát agyondolgozottnak	3	6	5	5	4	5	3	6
érzi magát „fogolynak”	2	4	2	4	2	5	1	5
érzi magát értéktelennek	4	5	2	2	2	2	1	4
un mindent	2	5	2	2	2	2	2	5
gondterhelt	3	6	3	2	5	4	5	6
bosszankodik másokon, vagy csalódott másokban	5	4	5	6	5	5	4	6
érzi magát gyengének és tehetetlennek	4	5	5	2	2	2	1	6
érzi magát reményvesztettnek	3	5	4	3	2	2	2	5
érzi magát visszautasítva	3	4	3	2	2	2	4	5
érzi magát derűlátónak	6	2	5	5	3	4	5	4
érzi magát energikusnak	5	3	4	4	3	4	5	4
fél	2	5	1	4	2	1	1	6



milyen gyakran...	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Kedvetlenségérték	3,95	5,47	4,42	4,23	4,04	4,00	3,71	5,76

Tanácsadói megállapítás

- A kedvetlenségérték eredményei azt mutatják, hogy a Pénzügyi Osztály minden munkatársa feszített tempóban, erős nyomás alatt végzi munkáját.
- A folyamatos erős munkateher hatására a kollégák a kiégettség jeleit mutatják.
- Két kolléga kedvetlenségértéke eléri azt a szintet, amikor a teher csökkentése feltétlenül szükséges az egészség megőrzése érdekében.

6. Polgármesteri Hivatalok létszámadatai

	Település lélekszáma	Hivatal létszáma	Pénzügyi terület létszáma	Igazgatási terület létszáma
Vecsés	20 164	54	8	11
Kiskunfélegyháza	29 567	84	24	33
Oroszlány	18 326	92	11	37
Tapolca	15 966	65	11	34
Békés	19 924	47	10	17
Sarkad	10 108	36	3	11
Tiszavasvári	12 964	41	7	9
Derecske	9 116	32	6	10
Létavértes	7 165	27	5	10
Jászapáti	9 217	46	10	15
Tata	23 726	87	12	14

Tanácsadói megállapítás

- Az összehasonlításban szereplő Hivatalok létszáma nem minden esetben korrelál a település lélekszámával.
- A Vecsési Polgármesteri Hivatal létszáma alul marad annak, amit a település lélekszáma megkívánna.
- A Vecsési Polgármesteri Hivatal Pénzügyi Osztályán dolgozók létszáma alulmarad nemcsak a hasonló lélekszámú, de némely kisebb lélekszámú település Hivatalán dolgozó pénzügyi terület munkatársainak létszámától.
- A Vecsési Polgármesteri Hivatal Igazgatási Osztályán dolgozók létszáma alulmarad nemcsak a hasonló lélekszámú, de némely kisebb lélekszámú település Hivatalán dolgozó igazgatási terület munkatársainak létszámától.

7. Tanácsadói összegzés

A Vecsési Polgármesteri Hivatal jól szervezett, működését tekintve egységes. A feladat- és hatáskörök egyértelműek, minden munkatárs számára tiszták és érthetőek. A feladatelosztás egyenlőtlenségei két terület esetében kiugróak. A Pénzügyi és az Igazgatási Osztály munkatársaira hárul a legnagyobb feladatmennyiség a Hivatalon belül, de a Hivatal egészére jellemző a feszített munkatempó.

Megállapítható, hogy a Vecsési Polgármesteri Hivatal az összehasonlításban szereplő Hivatalokhoz mérten, különösen a pénzügyi és az igazgatási területen, kevesebb létszámmal működik.

Az Igazgatási Osztály csökkentett létszámú működése a minőségi munkavégzés rovására megy, valamint a határidők tartása sem biztosított ezzel a létszámmal. Az osztály munkatársai körében felvett kiégettségi kérdőív eredményei figyelemfelkeltőek. A kedvetlenségértékek ilyen magas eredménye növeli a hibázást, rontva ezzel a teljesítményt, valamint a munkavégzésre irányuló motiváció is csökken. Az ilyen nyomás alatt végzett munka hosszú távon egészségkárosodást okozhat.

A Pénzügyi Osztály kiégettségi eredményei hasonló képet mutat, mint az Igazgatási Osztály esetében. A magas kedvetlenségérték itt is előrevetíti a hibázás gyakoriságának emelkedését, a teljesítmény és a motiváció csökkenését. A 95 nap túlóra több mint 4 hónapnyi munkaidőnek felel meg egy munkatársra vetítve, ami szintén feltétlenül beavatkozást igényel.

8. Tanácsadói javaslatok

1. A két fókuszterület – Igazgatási Osztály és Pénzügyi Osztály létszámkeretének bővítése

Igazgatási Osztály – 2 fő

Pénzügyi Osztály – 1 fő

Mind a vezetői interjúk, mind a szervezeti kérdőív és a két fókuszterületen elvégzett mérések, elemzések azt támasztják alá, hogy a két terület feladatmennyiségének minőségi ellátásához a jelenlegi létszám nem elegendő.

2. A kiégettség érzet csökkentése és a munkakedv növelése

A munkatársak a teljesítőképességük határán működnek. Amennyiben a teher nem csökken, az a teljesítmény rovására megy, hosszantartó betegség, munkahely elhagyás következhet be.

- Stressz kezelő tréning a fókuszterület munkatársai részére
- Mentálhigiénés program a Hivatal munkatársainak