

ÁROP 1.A.2/B-2008-0014

**MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK SZTENDERDIZÁLÁSA
(ÁROP 1.b)**



**VESZPRÉM MEGYEI JOGÚ VÁROS
POLGÁRMESTERI HIVATALA**
8200 Veszprém, Óváros tér 9.

**SZTENDERDIZÁLT MUNKAKÖRI LEÍRÁS
JAVASLAT
MUNKAKÖR-ÉRTÉKELÉSI RENDSZER
JAVASLAT**

Készítette:



CONTROLL
Holding Tanácsadó Zrt.

Indikátorok, amelyek teljesítéséhez a dokumentum hozzájárul:
a hivatal szervezetfejlesztési intézkedései által érintett főállású munkavállalóinak aránya

Budapest, 2010 – 02 – 28



A projekt az Európai Unió Támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1. Munkaköri leírások vizsgálata

A Veszprémi Polgármesteri Hivatal köztisztviselői a munkanap-fényképezés során rögzítették feladatköreiket az erre a célra előre megszerkesztett formanyomtatványon.

A feldolgozás során az adatlapokon szereplő tevékenységeket összehasonlítottuk az adott dolgozó munkaköri leírásában előírt feladatokkal *(azokban az esetekben, ahol név szerint beazonosítható volt a munkanap-fényképezésben részt vevő személye)*. Az összehasonlítás során megállapítottuk, hogy a vizsgált esetekben a munkaköri leírások és a végzett tevékenységek között eltérés nem mutatkozik, a munkaköri leírások módosításra, kiegészítésre a feladatkörök leírása tekintetében nem szorulnak.

Megállapítható azonban, hogy tartalmukat és formátumukat tekintve is különböző szerkezetűek, még egy irodán belül is és csak esetenként foglalják magukban a minőségirányítási rendszer működtetésével kapcsolódó feladatokat, illetve nem tartalmazznak hivatkozásokat a vonatkozó eljárás(ok) betartására sem.

Jelen anyagunk mellékletében elhelyeztünk egy munkaköri leírás mintát. Amennyiben a Polgármesteri Hivatal vezetése úgy dönt, a minta alapján a munkaköri leírások – fokozatosan – tovább bővíthetőek és mindenképpen javasoljuk az aktualitások legalább évenkénti felülvizsgálatát.

2. Munkaköri leírás (minta)

I. Személyi rész

1. A munkakört betöltő neve
2. A szükséges iskolai végzettség, szakképesítés
3. A szükséges iskolai végzettség és szakképesítésen felüli további követelmények
(szakmai gyakorlat, nyelvvizsga)
4. Alkalmazás előfeltétele:

II. Szervezeti rendelkezések

1. A munkavégzés helye, szervezet megnevezése
2. Munkakör megnevezése
3. Beosztás megnevezése
4. Munkaidő, munkarend
5. Munkáltatói jogkör gyakorlója
6. Közvetlen felettese
7. Távolléte estén helyettese

III. Jogok és kötelezettségek

1. A köztisztviselő általános jogai:

Ezek:

- a.) egészséges, biztonságos munkakörülmény
 - b.) munkavégzéshez szükséges alapvető tárgyi feltételek
 - c.) munkavégzéshez szükséges tájékoztatás, irányítás
2. A köztisztviselő általános kötelezettségei:
(Kötelezően tartalmazni kell a következőket)
 - a.) feladatkörét érintő jogszabályok betartása
 - b.) előírt helyen és időben történő munkavégzés
 - c.) munkára képes állapotban köteles munkahelyén megjelenni
 - d.) munkáját az elvárható szakértelemmel és gondossággal, a közérdek kizárólagos szem előtt tartásával köteles végezni
 - e.) be kell tartani munkavédelmi, környezetvédelmi, tűzvédelmi, közegészségügyi- járványügyi előírásokat

- f.) a tulajdonos gondosságával kezelni a rábízott vagyont
- g.) a munkája során tudomására jutott üzleti titkot, valamint a munkáltatóra, illetve a tevékenységére vonatkozó alapvető fontosságú információkat megőrizni
- h.) folyamatosan képezni magát

3. Munkakör ellátásával kapcsolatos feladatok:

részletes munkakörre vonatkozó leírás, általános és speciális feladatok

4. A munkakör ellátásával kapcsolatos hatásköre, jogköre

IV. Felelősség

Felelős a munkaköri leírásban meghatározott feladatok maradéktalan ellátásáért, a határidők betartásáért.

V. Helyettesítés

(Kötelezően tartalmaznia kell a következőket)

A munkáltató utasítására az ideiglenesen (pl.: betegség, vagy gyermek-nevelés miatt) távollevő munkatársa helyett vagy betöltetlen státuszhoz tartozó feladatok ellátására a kinevezés szerinti munkaköre ellátása helyett, vagy eredeti munkaköre ellátása mellett munkakörébe nem tartozó munka végzésére kötelezhető a Kjt. szabályainak megfelelően.

Három napnál hosszabb távollét esetén végzendő feladatait köteles átadni a közvetlen munkahelyi vezetője által kijelölt személynek.

VI. Minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos feladatok

...

VII. Kapcsolattartás

A munkavállaló belső (hivatali) kapcsolatai:

A kapcsolattartás módja:

A munkavállaló külső (intézményi, partneri, felügyeleti szervek, stb.) kapcsolatai:

A kapcsolattartás módja:

VII. Hatályba lépés

Ezen munkaköri leírás az aláírás napján lép hatályba és megváltoztatásig érvényes.

Dátum

szervezeti egység vezető

A munkaköri leírásban foglaltakat tudomásul vettem, eredeti példányát a feladat végrehajtása céljából átvettem.

Köztisztviselő

3. Munkakör-értékelési rendszer koncepció

A Controll Zrt. szakértői az ÁROP program keretében **munkakör-értékelési rendszert** dolgoztak ki, melynek fundamentuma az érték – egység – következetesség hármassága. A munkakörök értékelésének alapvetően két követelmény megfelelésén keresztül kell megvalósulnia:

- Érvényesség a polgármesteri hivatal szervezetén belül a munkakörökre úgy, hogy a közöttük levő értékkülönbségek határai pontosan bemérhetőek legyenek.
- Megbízhatóság, vagyis az értékelés szabályainak betartása az azonos szakmai feladatok és eredmények figyelembe vételével.

Munkakör-értékelés rendszerének kialakítása a fejlettebb és magasabb szakmai szinten lévő hivatali működés kereteit tekintve azért is szükséges, mert több éve sújtja és bünteti a jogalkotó a jegyzőt és a testületet azzal, hogy az egyéni teljesítmény értékelésnek laza, sablonszerű követelményrendszerét kötelező feladatként előírja. A magyarországi egyéni teljesítményértékelések nem többek a hivatalvezetés kezében, mint egyszerű számítógépes rutinmunka valós szakmai tartalom nélkül és ami a legsúlyosabb: mozdítható bértömeg, jutalom, bármilyen javadalmazás nélkül.

Ezért szakértőink úgy gondolják, hogy a közigazgatásban a **munkakör-értékelést** az alábbiak szerint kell elvégezni:

1. A közigazgatási szakmai feladat ellátásának és a hozzárendelhető magatartás-szabályok kidolgozása.
2. Az előző pontra épülő közigazgatási életút kijelölése, megtervezése.
3. A munkatársakkal szemben elvárt és támasztott követelmények meghatározása.
4. A polgármesteri hivatali munkatársi kör tudás- és magatartásfejlesztési programjának kidolgozása.
5. A polgármesteri hivatal szervezetfejlesztése.

Ez az **ötlépcsős értékelési modell** biztosítja, hogy a jegyző képes legyen megalapozott döntést hozni az alábbi szakmai feladatok megválaszolásakor.

- Munkaköri leírások elkészítésénél
- Munkaerő-kiválasztás szempontjainak és interjú tervének összeállításakor
- Objektivitás mértékegységeinek meghatározásakor, ha a szervezeten belül rotációt, átcsoportosítást kell végrehajtani
- Éves képzési terv összeállításakor
- Az éves közös értékelési keretrendszer (CAF) kutatás előkészítésekor
- A belső auditok előkészítésekor
- Az esélyegyenlőségi szempontok kidolgozásakor és figyelembe vételekor

Ezek a szakmai outputok természetesen csak abban az esetben intézményesíthetőek és kerülnek általánosan elfogadottá a hivatal teljes szervezete számára, ha azt a hivatal és a politikai vezetés együttes döntése erősíti és támogatja.

3.1. Munkakör-értékelési rendszer kialakítása

Az értékelési rendszer kidolgozásának elindítása előtt meg kell határozni, hogy az értékelés milyen idő-intervallumban és a hivatal mely szervezeti egységeire vonatkozzon. Veszprém jelenlegi hivatali működése általunk azt a szakértői javaslatot fogalmazza meg, hogy a jegyzőnek a teljes szervezetre vonatkozó értékelési folyamatot kell megkezdenie. Javasoljuk annak a szakértői álláspontnak a figyelembe vételét, melyet szintén a megismert hivatali működés alapján rögzítünk: hogy azokra a szervezeti egységekre és személyekre munkakör-értékelést nem kell végezni, melyek várhatóan egy éven belül megszűnnek. Ezeknél a folyamatosság és mérhetőség a meglévő idő korlát miatt nem biztosított.

Az értékelési folyamatot javasoljuk úgy megkezdeni, hogy nem fordulhat elő azonos elnevezés alatt eltérő munkatartalmú munkakör, azaz pontos és definiatív iroda- és csoport struktúrákat kell kialakítani, ezáltal áttekinthetővé válik a működés napi gyakorlata.

A munkakörök azonosításánál figyelembe kell venni a szervezet hierarchia szintjeit, hiszen ha nem pontosak a munkakörök elnevezései, akkor sérül az összhang és tágul az egyének szabadságfoka, mely nem segíti a folyamatközpontú ellenőrzés megvalósítását.

Szakmailag megyei jogú városok szintjén fontosnak tartjuk – ez a Controll Zrt. gyakorlata is – hogy az előzőekben leírt fejlesztésünk megvalósításakor először **munkatükröt** készítünk, mely a munkaköri sajátosságok feltárásán (munkakör-elemzési interjúk) keresztül biztosítja és ezáltal elő is segíti az interjúalany munkaköréhez legszorosabban kapcsolható értékelési tényezők kialakítását.

Az értékelési tényezők iroda- és csoport struktúrában való lebontása a belső ellenőrzési folyamatot, a Minőségirányítási Kézikönyv szerinti belső auditokat és vezetői ellenőrzési rendszert kiegészítve teljes körű átláthatóságot teremt.

3.2. Közigazgatási munkakör-értékelési tényezők

Az értékelési tényezők tekintetében optimálisnak tekintjük, hogy ha nem kevesebb, mint 5, de nem több, mint 10 szempontot vizsgál és elemez a jegyző. Az elmúlt évek gyakorlata alakította ki ezt a –tól –ig határt, mely az alábbi fő szempontokat tartalmazza:

- Ismeret- és tudásigény
- Közigazgatási, szolgáltatási feladatok megoldásának jellemzői
- A szakmai feladatok végrehajtásában a felelősség jellege és mértéke
- A belső munkakapcsolatok jellege és mértéke
- Környezeti hatások által kiváltott, szellemi és fizikai terhelés.

A fenti értékelési tényezőcsoportok további finomítása szükséges a közigazgatási rendszer figyelembe vételekor, melyhez alapadatokat a munkakörökkel lefolytatott személyes interjú eredményeként, valamint vezetői interjúkkal, illetve korábban elkészített, de érvényben lévő és a munkavégzést szabályozó dokumentumok átvizsgálását követően zárhatunk le.

Az értékelési tényezők számbavételekor át kell tekinteni, hogy a szempontok közül melyek a legfontosabbak, valamint létezik-e olyan szempont, amely a másikkal összevonható az adott ügyintézői, ügykezelői, vagy éppen vezetői szinten. Ezt az átgondolást, értékelési tényezők számbavételét minden szakmai szervezeti önálló egység szintjén, külön-külön el kell végezni. Nem lehet egy értékelési „kalap” alá vonni a szociális ügyintézőt az építési hatósági ügyintézővel, hiszen más prioritása, más súlya van az általuk betöltött munkakörnek. Követelmény, hogy a közigazgatási szolgáltatási folyamat egy-egy kiemelt értékelési tényezője csak egy ügyintézőhöz köthető jellemzőhöz legyen beazonosított, mert ha átfedések jelennek meg, akkor fennállhat annak a veszélye, hogy nagyobb súlyozással jelenik meg az adott ügyintézőnél, ügykezelőnél annak a feladatnak az elvégzése.

3.3. Irodák, csoportok meghatározása az egyes értékelési tényezőkön belül

Egy-egy tényezőkön belül fokozatokat kell kialakítani, amelyek megmutatják, hogy egy adott értékelési tényezőkön belül milyen különbségek mutathatóak ki a különböző polgármesteri hivatali munkakörök között.

A fokozatok száma ne legyen kevesebb, mint 3, de ne legyen több, mint 5.

Természetesen mindkét esetben a „0” is szükséges, mert a legkörültekintőbben kialakított rendszerben is elképzelhető, hogy egy adott hivatali munkakörre egy megadott értékelési tényező nem értelmezhető.

Az értékelési tényezőket, valamint azokon belül a kialakított 3-tól 5-ig fokozatokat egyértelműen kell megfogalmazni, deklarálni és nyilvánosságra hozni.

3.4. Az értékelési tényezők súlyozása

A hivatal szervezeti egységein belül meg kell határozni az értékelési tényezők egymáshoz viszonyított súlyát. A súlyozás kialakítása az egyik legidőigényesebb feladat, mivel nem objektív tényezőkön, hanem a polgármester – jegyző – vezető tapasztalati tényein alapul, ezért ez egy neuralgikus pontja a rendszer kialakításának és esetleges hivatali átalakítás során az egyes tényezők átdolgozásának. A helyesen kialakított súlyozás lehetőséget ad a szervezeten belül a stratégiából kiinduló célkitűzések megjelenítésére és megerősítésére.

Tehát ha egy önkormányzat stratégiai célként kezeli, hogy élénkíti a beruházási, építési folyamatokat, akkor ezt a stratégiai célt leképezhetjük az egyes szervezeti egységek szintjén magasabb súlyszámmal, tehát az az ügyintéző vagy ügykezelő, akinél ennek a feladatnak a leképzett tevékenységei a napi ügyintézés szintjén megjelennek, ott ennek az értékelési tényezőnek magasabb súlyszámot lehet és kell adni.

Az ilyen elven kialakított munkakörök egymáshoz való súlyozása képes kifejezni, hogy az adott évben a polgármesteri hivatal számára mely értékelési tényezők a legfontosabbak az adott szakmai és stratégiai célok megvalósítása érdekében.

3.5. Munkakör-értékelési rendszer gyakorlati megvalósítása

Az értékelési folyamatot évente kell megismételni, az előzőekben leírt rendező elvek figyelembe vételével. Javasolható, hogy az értékelést külső szakértők végezzék, akik emocionálisan nem kötődnek a hivatal munkatársi köréhez, függetlenségük ezáltal biztosított.

A kijelölt tanácsadó minden munkakörre vonatkozóan elkészíti és kitölti az értékelési lapokat.

Az értékelési lapok adatainak feldolgozását követően kalkulált értékek a jegyző általi elfogadásig titkosnak tekintendők. A jegyző által legitimált értékelési adatok publikálása a munkatársak felé a hivatali csapatépítés feladataihoz kapcsolódóan erősíteni fogják a szervezet identitását, reagáló képességét.

A munkakör-értékelő lapok, amelyek eredménye a feldolgozást követően megjeleníthető a munkaköri leírások összeállításában, a következő szerkezeti elemeket kell, hogy tartalmazza:

1. Iroda-, csoportvezető értékelő lapja

- a. *Munkakör megnevezése*
- b. *Szerkezeti egység megnevezése*
- c. *Felelősségvállalás*
- d. *Folyamatban és rendszerben való gondolkodás*
- e. *Döntési képesség*
- f. *Közigazgatási szakmai ismeretek*
- g. *Irányító és vezetői képességek*
- h. *Problémamegoldás képessége*
- i. *Kommunikáció és együttműködés*
- j. *Konfliktusmegoldási képesség*
- k. *Azonosulás képessége a feladatokkal és problémákkal*

A tényezőkre vonatkozóan az alábbi 0 – 5 szempontrendszert javasoljuk:

- **0**, ha nincs szükség rá
- **1**, ha csak elhanyagolható mértékben van rá szükség
- **2**, ha átlag alatti mértékben van szükség
- **3**, ha átlagos mértékben van szükség
- **4**, ha átlagosnál nagyobb mértékben van szükség
- **5**, extra mértékben van szükség.

2. Ügyintézők, ügykezelők értékelő lapja

- a. *Felelősségtudat*
- b. *Döntések végrehajtása*
- c. *Szakmai felkészültség, szakmai ismeretek*
- d. *Irányíthatóság, vezethetőség*
- e. *Problémamegoldó-képesség*
- f. *Kommunikáció és együttműködés*
- g. *Ügyfél-, partner-, emberismeret*
- h. *Precizitás, pontosság*

A tényezőkre vonatkozóan – fentiekkel megegyezően – az alábbi 0 – 5 szempontrendszert javasoljuk:

- **0**, ha nincs szükség rá
- **1**, ha csak elhanyagolható mértékben van rá szükség
- **2**, ha átlag alatti mértékben van szükség
- **3**, ha átlagos mértékben van szükség
- **4**, ha átlagosnál nagyobb mértékben van szükség
- **5**, extra mértékben van szükség.

Az értékelési rendszer paraméterkörnyezetének megválaszolását követheti az alábbi összefoglaló táblázat kitöltése, mely átláthatóan, a vezetői kör számára pontos adatokat és tényeket közöl az egyes munkakörök értékelésére vonatkozóan.

Szervezeti egység neve	Osztály/Iroda/Csoport vezető	Ügyintéző/Ügykezelő
Munkakör megnevezése		
Munkakör értéke		

A 0-tól 5-ig terjedő értékelési folyamatot az egyes ügyintézői körhöz meghatározott és az előzőekben már említett objektív, de sok esetben szubjektív tényezők együttes figyelembe vételén keresztül súlyozással kell megállapítani. A súlyozást a vezetői kör az értékelési folyamatot végző szakértővel együtt, team ülés keretében határozza meg.

Az értékelési folyamat lezárását követően a jegyző számára nyilvánvalóvá válnak az adott munkakör betöltésével kapcsolatos elvárások, a szakmai feladatok súlyai és szerepük. **Így már pontosan és meggondoltan lehet munkaköri leírást megfogalmazni, figyelembe véve a tényezők értékeit.**