



Hajdúszoboszló Város Önkormányzata

4200 Hajdúszoboszló, Hősök tere 1.

**12. - Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán-erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése**

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. szeptember



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



## Tartalom

1. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért.....	3
2. HR dokumentumok felülvizsgálata.....	4
2.1. Pályázati célokról és elvárásokról általában.....	4
2.2. Humán-erőforrás kapacitásgazdálkodásának fejlesztési lehetőségei a polgármesteri hivatalokban.....	6
3. Munkanap-fényképezés Hajdúszoboszló Város Polgármesteri Hivatalában és kijelölt intézményeiben.....	10
3.1. Vezetői team-munka, feladatkielölés, pontosítás.....	10
3.2. A munkanap-fényképezés módszertana és eszköze a Polgármesteri Hivatalban.....	11
3.3. A munkanap-fényképezés, munkanap elemzés kiinduló adatai és eredményei a Polgármesteri Hivatalban és az óvodákban .....	14
4. Megállapítások .....	39

## 1. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Dr. Vincze Ferenc címzetes főjegyző Úr által kijelölt szakmai team-nek a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért.

*Köszönjük együttműködésüket!*



## 2. HR dokumentumok felülvizsgálata

### 2.1. Pályázati célokról és elvárásokról általában...

Az önkormányzat által megfogalmazott pályázatban a kijelölt szervezetek és intézmények vonatkozásában munkanap-fényképezéssel és dokumentumok elemzésével fel kell tárnunk azokat a humán-erőforrás kapacitásgazdálkodással kapcsolatos fejlesztési lehetőségeket, melyek tényekre épülők és a HR dokumentumok által igazolhatóak. Ezért tanácsadói munkánk alapvetően épít a

- HR dokumentumok felülvizsgálatára,
- munkanap-fényképezés adataira és tényeire,
- vezetői team-mel való párbeszédre.

A magyar közigazgatással szemben megfogalmazott elvárások, melyek lakossági oldalról az eredményesség, a közszolgáltatás hatékonysága, valamint a személyzettel szemben támasztott elhivatottság hármasságával írható le leginkább, az elmúlt évek dinamikus szervezeti átalakításaiban már alapvetően megjelentek.

A rendszerváltoztatást követő évtizedek statikus időszakát 2010-től a gyors és a lakossági igényekhez hozzárendelhető közigazgatási szervezeti keretek kialakítása jellemezte. Ezért is hallottuk szinte az összes önkormányzati megbízásunk teljesülése során azt, hogy ez az ÁROP pályázat jobb lett volna, ha 2012-ben indult volna el és előkészítette volna a 2013. január 1-i jelentős szervezeti átalakulásokat, adataival, tényfeltárással és szakmai kérdések megfogalmazásával. De mivel ez a közigazgatás-fejlesztési projekt 2013. végén, de leginkább 2014. év szakmai programjává vált, figyelembe kell vennünk, hogy az önkormányzat saját hivatalát és ehhez hozzákapcsolódóan intézményrendszerét is már a 2013. január 1-i követelményekhez illeszkedően újraértelmezte és a legtöbb helyen átszervezte. Ezeket a jogszabályi kötelezettségeket, melyek a szervezeti működésre vonatkozóan alternatívát nem engedve hozta létre a jelenlegi működési struktúrát, vonta elemzés alá a CONTROLL Zrt. tanácsadói köre és megállapításainkat és az elvégezhető feladatok körét is ezen együttes előzmények figyelembe vételével hajtott végre.

A projekt indításakor polgármesteri és jegyzői elvárásként fogalmazódott meg a közigazgatás szolgáltatási színvonalának emelése az erőforrások ezzel párhuzamos optimalizálásával. Ehhez nekünk, mint közigazgatás-szervezőknek azokat a feltételeket kell megteremtünk, melyek a hivatal, intézmények tekintetében a hatékonyság növelését, takarékosági szempontok figyelembe vételével (lásd a pályázat 3. és 4. fejlesztési célterületeit és általunk ott megfogalmazottakat) kell elvégeznünk.

A közigazgatás eredményessége, a szolgáltatási színvonal hivatali és intézményi területeit tekintve is a legfontosabb mérési módszerrel, lakossági kutatással lett általunk alátámasztva. Megállapításainkat a 9. fejlesztési célterület követelményeit teljesítő elemző tanulmányunk foglalja össze. A vevő, azaz a szolgáltatásokat igénybe vevő lakossági, gazdasági társasági és intézményi kör véleményt nyilvánított a több száz felénk megküldött kitöltött kérdőívvel, illetve az önkormányzati honlapon elhelyezett online formában.

A pályázati célban meghatározott humán-erőforrás gazdálkodás hatékonyságának vizsgálata és a hozzárendelhető kapacitások elemzése csak akkor nyújt objektív képet, ha figyelembe vesszük, hogy az önkormányzat milyen települési környezetben, milyen demográfiai adottságok között működik. Színesíti a képet, hogy két egyforma önkormányzat összehasonlításánál sem találhatunk azonos HR kapacitásokat, mivel az elmúlt 15 évben a jelentős informatikai fejlődés a közigazgatás szolgáltatási folyamatait tekintve is létszám-takarékosságot biztosított a jegyzőnek és a képviselő-testületnek.

Láthatóan ez egy többváltozós egyenletként viselkedő elemzés, hiszen ha csak figyelembe vesszük

- az önkormányzat demográfiai környezetét,
- az atipikus foglalkoztatási formákat (lásd TÁMOP pályázat),
- a gyorsan öregedő, ezáltal sok fiatal alkalmazó közigazgatást,
- a piaci kihívások miatt az üzleti szféra elszívó hatását,
- az életpálya modell elhúzódo meghirdetését,
- a 2013. január 1. után kialakuló járási és kormányhivatali szervezetek működését,

akkor beláthatjuk, hogy a polgármesternek és/vagy jegyzőnek nem könnyű eldöntenie, hogy az önkormányzatnál maradó feladatok ellátásához a hivatalt milyen szakemberekkel töltsse fel.

Az önkormányzatnak és intézményeinek HR kapacitásgazdálkodása az elmúlt évek gyakorlatát figyelembe véve az alábbi kérdések megválaszolása mentén tekinthető át leginkább:

- A tevékenység jellegéhez illeszkedően kötött vagy rugalmas/atipikus foglalkoztatási formában működik a szervezet?
- Főállású vagy külső kapacitásokat bevonó a szervezet működése? (megbízási szerződések, alvállalkozói szerződések, stb.)
- A szervezet vezetőtől munkatársig történő „összeállítása” az elvégzendő feladatokhoz illeszkedik vagy a meglévő személyzet adottságait veszi figyelembe?
- Mérhető-e a HR tevékenység teljesítménye?

Tanulmányunkban ezen kérdések mentén kívánunk választ adni az egyes szervezeti egységek humán-erőforrás kapacitásgazdálkodásának megítélésére vonatkozóan.

## **2.2. Humán-erőforrás kapacitásgazdálkodásának fejlesztési lehetőségei a polgármesteri hivatalokban**

A projekt 2013-2014. évi indítása és végrehajtása kényes HR problémát vet fel a képviselő-testület felé, hiszen választás évében nincs érzékenyebb terület, mint a személyzettel és munkatársakkal kapcsolatos vizsgálatok, elemzések. A munkatársak sokszor már a kutatást és az első interjúkat is fenntartásokkal kezelik, félnek, hogy állásuk, beosztásuk veszélybe kerül. Pedig nem kerülhetjük meg azt az alapproblémát, hogy a 2013. január 1-i állapot után is, bár summásnak tekinthető a kijelentés, hogy HR vonatkozásban javítani kell a költséghatékonyságon, ezáltal a kapacitásgazdálkodáson, mivel a magyar közigazgatás nemzetközi összehasonlítások adatai szerint is magasabb költségszinten működik, mint az Európai Unió más, hasonló nagyságú országában.

Az igény, különösen a képviselő-testület irányából fennáll a költséghatékony foglalkoztatásra, mert az éves költségvetések tervezésekor láthatóan a legnagyobb költségelemeket a személyzethez kötődően kell megtervezni.

Azok az eddigi törekvések, melyek a munkatársakhoz kötődő költségek csökkentésére irányulnak, a legtöbb esetben leépítésekhez és átszervezésekhez vezetett. Ezek viszont csak akkor fogadtathatóak el a szervezeten belül megmaradt munkatársakkal, de még a közigazgatási szolgáltatást igénybe vevő lakossággal is, ha a szervezet által nyújtott közszolgáltatás színvonala nem csökken.

Több száz önkormányzati ügyféllel a hátunk mögött kijelenthetjük még a HR területre vonatkozóan azt az általános, minden önkormányzatra igaz megállapításunkat, hogy a hivatali és önkormányzat intézményeinek szervezeti kultúrája és az ezekhez hozzárendelt működési struktúra csak nagyon lassan változik, ellentétben a profitorientált gazdasági társaságok személyzetében bekövetkező változásokkal.

A magyar közigazgatás hierarchikus szervezete a gyakran rosszul megszervezett szolgáltatási folyamatok, a nem tudatosan felépített HR stratégiák „bebetonozták” az „úgy sem változik itt semmi,, elvet. Partnerkörünkben szerencsére többségében olyan megbízásokat teljesítünk, ahol a változtatás kényszerét maguk a vezetők határozták el, így mentesülhettünk ezektől az országosan mérhető betegségektől. Az Államreform Operatív Programok (a jelenlegi és a 2008-ban elindított is) nagymértékben tudták segíteni a hivatal vezetését és a képviselő-testületen keresztül az intézmény vezetőit, hogy merjenek hozzányúlni ahhoz a merev rendszerhez is, melyeket az elmúlt évben elkerültek a változások és a kényszerű beavatkozások.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás ezért épült be a polgármesteri és intézményi szervezeti struktúrákba és az azokat támogató irányítási rendszerekbe. Szükséges ennél a pontnál kitérnünk még arra, hogy mennyire megtévesztő volt a 2010-ben a HR területre belobbizott Közös Értékelési Keretrendszer, azaz a CAF. Sokan az egyszerűsítés szándékától vezérelve úgy gondolták, egy fundamentumig hatoló folyamatszabályozás, ISO 9001 szabványrendszeréhez illeszkedő polgármesteri hivatali és/vagy intézményirányítási rendszerét felválthatja az egyetemi tanulmányainkban már régről ismert belső imázs vizsgálat Brüsszel által elegánsabbá tett CAF kutatása.

Sokat küzdött a CONTROLL Közigazgatási Igazgatósága az akkori Belügyminisztérium néhány vezetőjével, akik szakmailag megalapozatlanul állították, hogy a folyamatszabályozás legjobb módszere a CAF rendszerek bevezetése.

Szerencsére a szakma történelmi kronológiája mára helyre tette az értékeket, hiszen az ISO 9001 minőségirányítási rendszer mérés-elemzés fejezetébe integrálódott be a CAF kutatás, mint egy egyszerű résztechnika, mely minősítés szempontjából a dolgozó kezébe adja a véleménynyilvánítás szabadságát, hivatali és szervezeti vezetőit tekintve. Ezért tartjuk fontosnak jelen ÁROP pályázat HR kapacitásgazdálkodási folyamatait, mert a közigazgatáson belül is egyre modernebb és informatikával támogatott korszerű folyamatokat és gondolkodást kell kialakítanunk a lehető legrövidebb időn belül.

Ehhez azonban a szervezeten belül dolgozó munkatársaknál is szemléletváltásra van szükség, mert a mai nap is még meg kell küzdenünk a lakosság igényeinek felméréséből származó kutatási adatok közigazgatási folyamatokba történő beépülésével. Az ügyfélközpontúság mára nemcsak a profitorientált szervezetek legfontosabb rendezőelve, hanem a közigazgatásé is, melyhez megfelelő kompetenciával és lojalitással rendelkező hivatali és intézményi munkatársakat kell hozzárendelnünk.

Mindezeket a folyamatokat tanácsadóink által irányítottan előzetesen meghatározott ütemterv szerint kellett végrehajtanunk. A munkakörök áttekintése, a munkanap-fényképezés lebonyolítása, a munkaköri leírások vizsgálata számos olyan kérdést megfogalmaz, melyek a hatékonyság és a kapacitásgazdálkodás kiinduló adatai lettek. A most kialakuló köztisztviselői életpályamodell átalakítása ezekre az információkra épülően kell, hogy következzen, melyet egyre intenzívebb módon támogat a kreditpontos köztisztviselői képzések rendszere.

Csak érintőlegesen szükséges azt a témakört is körbejárni, melyre számos hazai kutatás rávilágít és az általunk végzett munkanap-fényképezések is adatokat szolgáltatnak, ez pedig a közigazgatáson belül a fiatalabb korosztállyal való szervezeti megerősítés. A munkanap-fényképezések benchmark adatbázisában, melyet több mint 15 éve gyűjtünk, azt tapasztaljuk, hogy az átlagéletkorhoz képest nagy a szórás és azon belül is alacsony a középkorú munkavállaló a hivatalokban. Ezen csak úgy lehet változtatni, ha az előző gondolatban felvetett közigazgatási életpályamodell versenyképesebbé teszi ezt a tevékenységet. A lakossági kutatás pedig arra ad háttér információt, hogy a társadalmi megbecsülés erősödése hosszú távon segítené a közigazgatás humán-erőforrás kapacitásgazdálkodását a megtartó erő erősödésével.



A szervezetfejlesztési tevékenységünk ÁROP projektjében legfontosabb cél a közszolgáltatási folyamatok egyszerűsítése, gyorsabbá tétele a humán-erőforrás ügyintézési kapacitásainak újjászervezésével együtt. Az ÁROP pályázattal párhuzamosan a CONTROLL Zrt. tanácsadói egy, a TÁMOP pályázat rugalmas munkaerő kialakítását célul kitűző pályázatát is konzultálja több önkormányzatnál. Azt tapasztaljuk, nagyon nehéz még megalapozott tényadatokkal is változásokat kikényszeríteni a „túlhierarchizált” hivatalban, mert a jegyzők, amikor komolyra fordul a javaslattételi szakasz, szeretnének kifarolni a tényekkel alátámasztott változtatások elől.

A TÁMOP projekt kapcsán önkormányzataink felé azokra a területekre, ahol az adatvédelmi kérdések nem akadályozzák meg, javaslatot tettünk a részmunkaidős, illetve távmunkában történő foglalkoztatásra. Ahol ezt be is vezették, jelentős munkamorál javulást és költséghatékonyság javulást tudunk elérni. Legfontosabb szempontnak tekintjük, hogy a munkatársak megítélésében, munkájuk minőségében elsődlegesen a teljesítmény legyen a cél, és az, hogy milyen formában valósul meg, ebben a kérdéskörben másodlagosnak számít.

Még maradva az általánosságok szintjén, szükségesnek tartjuk megemlíteni a helyes és jó gyakorlatokat, azaz a „best practice”-t, mely minden közigazgatási szerv számára fejlődésük történetiségéhez rendezve kell, hogy előálljon. Azok a jó gyakorlatok, melyek pl. az önkormányzat hivatalának és lakossági kapcsolattartásának vagy az önkormányzat intézményénél, pl. egy óvodánál a szülői kapcsolattartásra épülve növelték a szervezet elfogadottságát, elősegítették a gazdálkodási folyamat tervezhetőségét, nem szabad, hogy eltűnjön a személyi változtatásokkal.

Ezeket jó gyakorlatként „rögzíteni” kell azzal a módszerrel, ami leginkább illeszkedik a jegyző munkamódszeréhez és elővenni akkor, amikor egy hasonló probléma ismételt megjelenik az önkormányzat életében. Ezt a típusú építkezést csak a korszakos, nagy jegyzőknél tapasztaljuk, de ők már nyugdíjasok vagy nyugdíj felé közelítenek, így az a meglévő tudástár lehetséges, hogy velük együtt távozik a hivatal életéből.

Munkatársaink, legyenek ők a hivatalban vagy az intézményeknél, a város közigazgatási működési folyamatainak sikerkovácsai. Ezért nem mindegy, milyen munkatárssal bővítjük a szervezetet, s nem mindegy, hogy milyen képzésekkel tartjuk karban tudásukat, s nem mindegy, milyen informatikai fejlesztéssel segítjük napi monoton munkájukat, s végezetül, de nem utolsósorban nem mindegy, milyen életpálya modellt mutatunk be és fogadtatunk el velük. Mindezeket szükséges elemeznünk és vizsgálnunk, mikor a pályázat céljaihoz hozzárendeljük a humán-erőforrás kapacitásgazdálkodás kérdésének körbejárását.

### **3. Munkanap-fényképezés Hajdúszoboszló Város Polgármesteri Hivatalában és kijelölt intézményeiben**

#### **3.1. Vezetői team-munka, feladatkijelölés, pontosítás**

A tevékenység összetettségére hivatkozva vezetői team-ülést tartottunk, ahol egyeztetést hajtottunk végre a pályázati humán-erőforrás kapacitásgazdálkodás „települési intézményei” kijelölése miatt. Tehát döntést kellett hoznunk, hogy Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatalon kívül, mely intézményeket vonja be a humán-erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálati folyamatába.

Vezetői döntés alapján az alábbi intézmények kerültek kijelölésre az önkormányzati hivatalon kívül:

- Hajdúszoboszlói Egyesített Óvoda Aprónép Óvodája
- Hajdúszoboszlói Egyesített Óvoda Bambínó Óvodája
- Hajdúszoboszlói Egyesített Óvoda Szivárvány Óvodája

### **3.2. A munkanap-fényképezés módszertana és eszköze a Polgármesteri Hivatalban**

A vezetői team-mel megbeszélést folytattunk, hogy a pályázati célok között megfogalmazott Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatal szervezetéből kik legyenek azok a munkatársak, s rajtuk keresztül azok a munkakörök, melyek a klasszikus munkanap-fényképezés végrehajtásában felülvizsgálatra kerülnek.

A közigazgatásban a munkakör áttekintésére, kapacitások elemzésére jól használható a munkanap-fényképezés, mert tevékenységek tekintetében ismétlőd jellegűek és a tevékenység végrehajtása időegységgel jól körülírható. Szakmai team-munkánk eredményeként az alábbi munkanap-elemzés adatlapot állítottuk össze:

## MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS ADATLAP

(kitöltendő **5 egymást követő munkanapra**)

Szervezeti egység:

A kitöltő neve:

A mérés napja: 2014. \_\_\_\_\_ hó \_\_\_\_ nap

Beosztása: \_\_\_\_\_

Alkalmazandó kódszámok:

**01** Érdemi ügyintézés személyesen (tárgyalás ügyféllel/képviselőjével, helyszíni szemle lefolytatása, határozathozatal, stb.)

**05** Bizottsági ülésen, értekezleten, képzésen való részvétel

**02** Érdemi ügyintézés telefonon

**06** Személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül)

**03** Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek (ügyiratszerkesztés, iktatás, adatrögzítés, stb.)

**07** Biológiai szükségletek intézése (táplálkozás, kávézás, WC, stb.)

**04** Belső kommunikáció, társszervekkel történő együttműködés (tárgyalás vezetővel, tárgyalás társosztállyal, munkamegbeszélés, stb.)

**08** Munkaidőn belüli „lazítás” (internetezés, családdal, baráttal való kommunikáció, dohányzás, stb.)

A napi tevékenység időrendi felsorolása (KÓDSZÁM MEGJELÖLÉSÉVEL!)		A tevékenység időigénye		
		Kezdet (óra, perc)	Befejezése (óra, perc)	Összesen (percben)
<b>KÖSZÖNJÜK AZ ADATLAP KITÖLTÉSÉT! VÁLASZAIT BIZALMASAN KEZELJÜK!</b>				



A fenti adatlapok a kijelölt óvodai intézmények tevékenységeinek más jellege és az időrendiség tervezhetősége miatt nem alkalmazható a kijelölt intézményeknél, ezért ezeknél a munkaköröknél munkakör-elemzést hajtottunk végre a meglévő HR dokumentumok felülvizsgálatával, helyszíni ellenőrzéssel. Tapasztalatainkat, a vizsgált munkakör tevékenységét tanácsadóink rögzítették, s ezt a következő fejezetben részletesen be is mutatjuk.

Az értékeléshez az MF-Software 2014 programot alkalmaztuk.

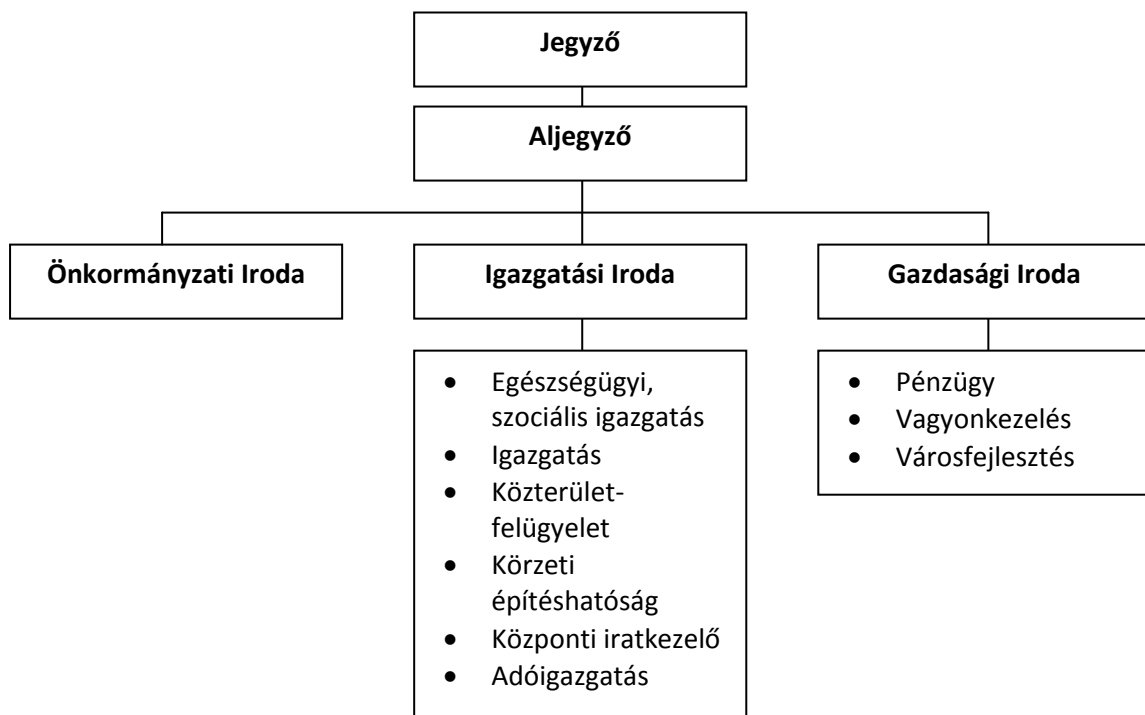
### 3.3. A munkanap-fényképezés, munkanap elemzés kiinduló adatai és eredményei a Polgármesteri Hivatalban és az óvodákban

#### Hajdúszoboszló Város Polgármesteri Hivatala

##### A szervezet rövid bemutatása:

A hivatal az Önkormányzati Törvény keretein belül kezdte el működését és számos szervezeti átalakulást követően érte el mai állapotát. A szervezeti struktúrának alapvető kereteit az évekkel ezelőtt kialakított minőségirányítási rendszer, valamint az SZMSZ és ügyrendek határozzák meg.

##### Szervezeti ábra:



A vezetői team döntést hozott arra vonatkozóan, hogy mely szervezeti egységekből hány főt von be a munkanap-fényképezésbe. A döntést követően a kijelölt munkatársak a két adatlap felhasználásával a munkanap-fényképezés szabályai szerint végrehajtották a dokumentumok kitöltését. Eredményét az alábbiakban mutatjuk be.

#### Munkanap-fényképezés előkészítése:

A hivatalvezetés döntése alapján az Önkormányzati Iroda, az Igazgatási Iroda és a Gazdasági Iroda dolgozói kerültek bevonásra az önfényképezésbe és a vezetés által kijelölt idő intervallum 2014. szeptember 24-től 30-ig tartó, szerdától keddig tartó hét volt.

#### Megjegyzések:

- Az Önkormányzati Irodáról 11 fő került bevonásra, azonban 1 fő adatlapjai értelmezhetetlennek bizonyultak a hiányos kitöltés miatt.
- Az Igazgatási Irodán 25 fő töltötte ki az adatlapokat. Egy fő, a kitöltési intervallum előtt megkezdte munkanap-fényképezését, ő szeptember 22-től 26-ig töltötte az adatlapokat. Természetesen adatai szerepelnek a feldolgozásban.
- A Gazdasági Irodáról 15 adatlap érkezett; azonban 1 fő csupán 4 munkanapra vonatkozóan töltötte ki őket, ezért ezek az adatok a statisztikai feldolgozásban nem szerepelnek. Azonosítottunk két olyan munkatársat, akik a kitöltési intervallum előtti kezdték meg a kitöltést, egy fő szeptember 15-19-ig töltött, egy fő szeptember 22-26-ig. Az ő adatsoruk szerepel a feldolgozásban.

Az értékelhető adatlapok száma mindösszesen tehát: 49 db.

#### A munkanap-fényképezés eredményeinek bemutatása:

A kitöltött adatlapot a Controll Holding Zrt. kijelölt tanácsadója statisztikai módszerrel az alábbi módon dolgozta fel.

A Hivatal kijelölt munkatársai az öt munkanap során percnyi pontossággal rögzítették tevékenységüket. A feldolgozásban vizsgáltuk a dolgozók munkaidő-kihasználtságát, illetve a munkaidőn belül végzett egyéb tevékenységek kihasználását a rendelkezésre

álló időalaphoz mérten. A munkaidő-kihasználtság alapja a hivatali munkarend volt, percben meghatározva.

A hivatali munkarend hétköznapokon:

- hétfőn 7.30-tól 16.00-ig (510 perc)
- kedden 7.30-tól 16.00-ig (510 perc)
- szerdán 7.30-tól 17.00-ig (570 perc)
- csütörtökön 7.30-tól 16.00-ig (510 perc)
- pénteken 7.30-tól 12.30-ig (300 perc)

tart. Ez a munkahét vonatkozásában összesen 2400 perc.

A napi munkaközi szünet (ebédszünet) 30 perc, amelyet hétfőtől csütörtökig 12.00 és 13.00 óra között lehet igénybe venni. Az ebédszünet a hivatal épületéből történő távozás esetén sem haladhatja meg a 30 percet. Ez a munkahét vonatkozásában összesen 120 perc.

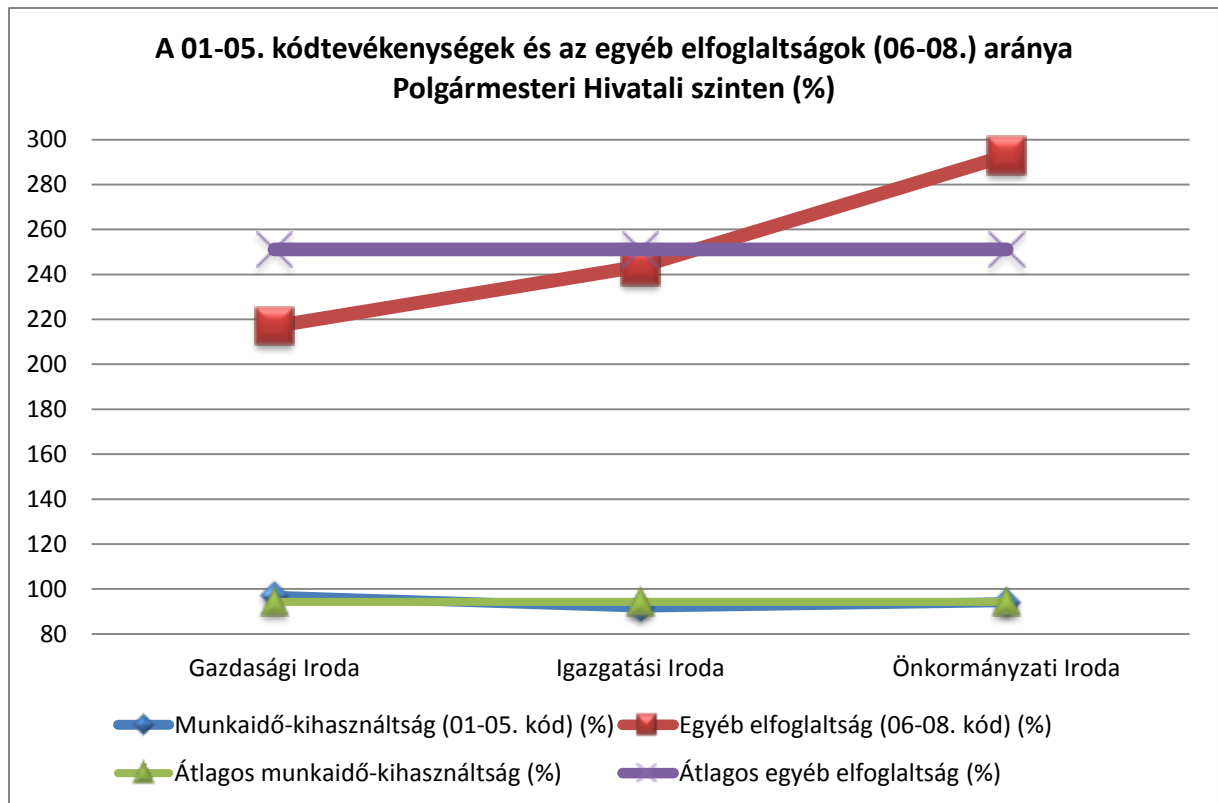
A hasznos munkaidő-alap tehát (munkaidő-alap – munkaközi szünet) az öt munkanap alatt 2280 perc.

Tehát a munkarend alapján a munkahét összetétele:

- hasznos munkaidő-alap: 95%,
- egyéb elfoglaltságok: 5%.

Az eredményeket a munkanap-fényképezésbe bevont dolgozók esetében az alábbi grafikus ábrán szemléltetjük.





A fenti ábra adataiból leolvasható, hogy a munkaidő-kihasználtság (01-05. tevékenységi kód együttesen) a munkanap-felmérésbe bevont dolgozók tekintetében 91,7% és 97% között alakult.

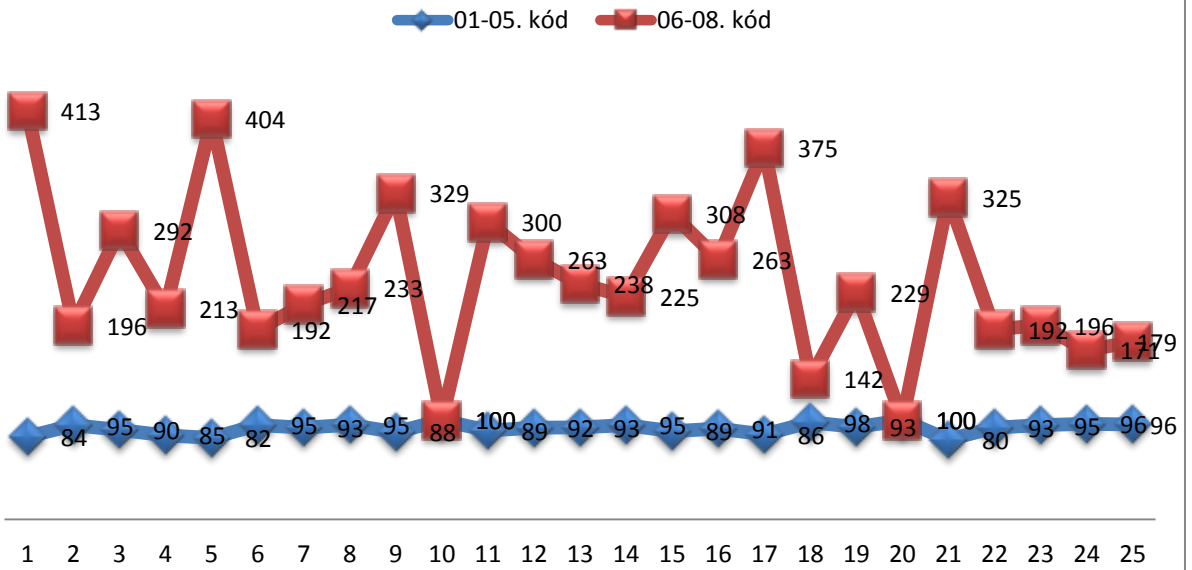
Átlagosan 94,3%-os munkaidő-kihasználtságot mértünk a vizsgált időszakban (a 2280 perchez képest átlagosan 2150 perc).

Az egyéb elfoglaltság kihasználtsága (06 – 08. tevékenységi kód együttesen) a bevont dolgozók által szolgáltatott adatok alapján 217% és 292,9% között mozgott a vizsgált munkahéten.

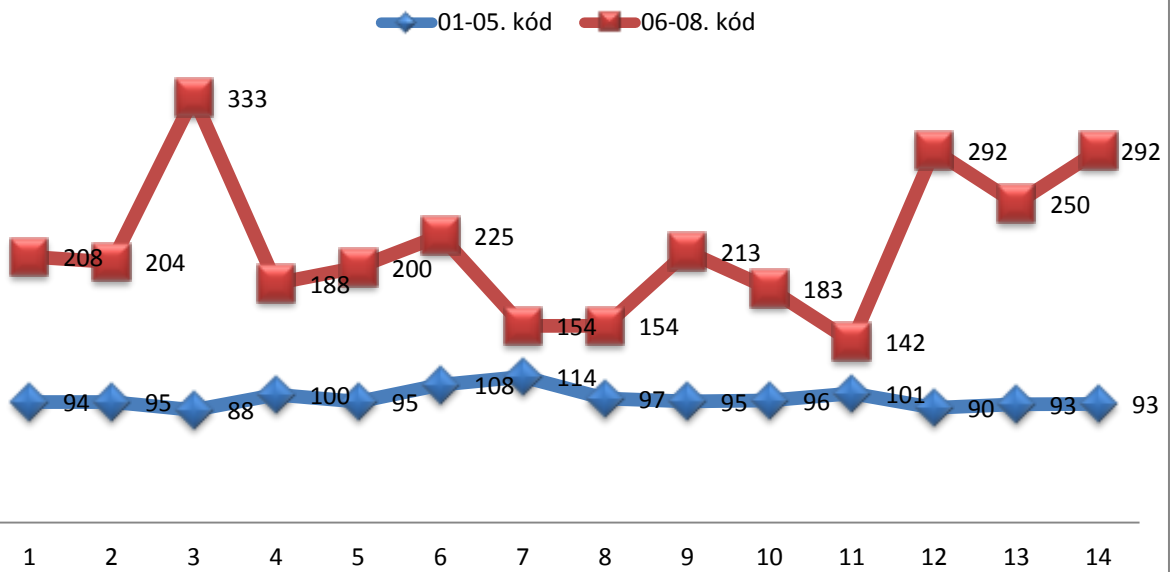
Az egyéb elfoglaltságok átlaga a vizsgált időszakban 251,2% (a 120 perchez képest átlagosan 301,4 perc).

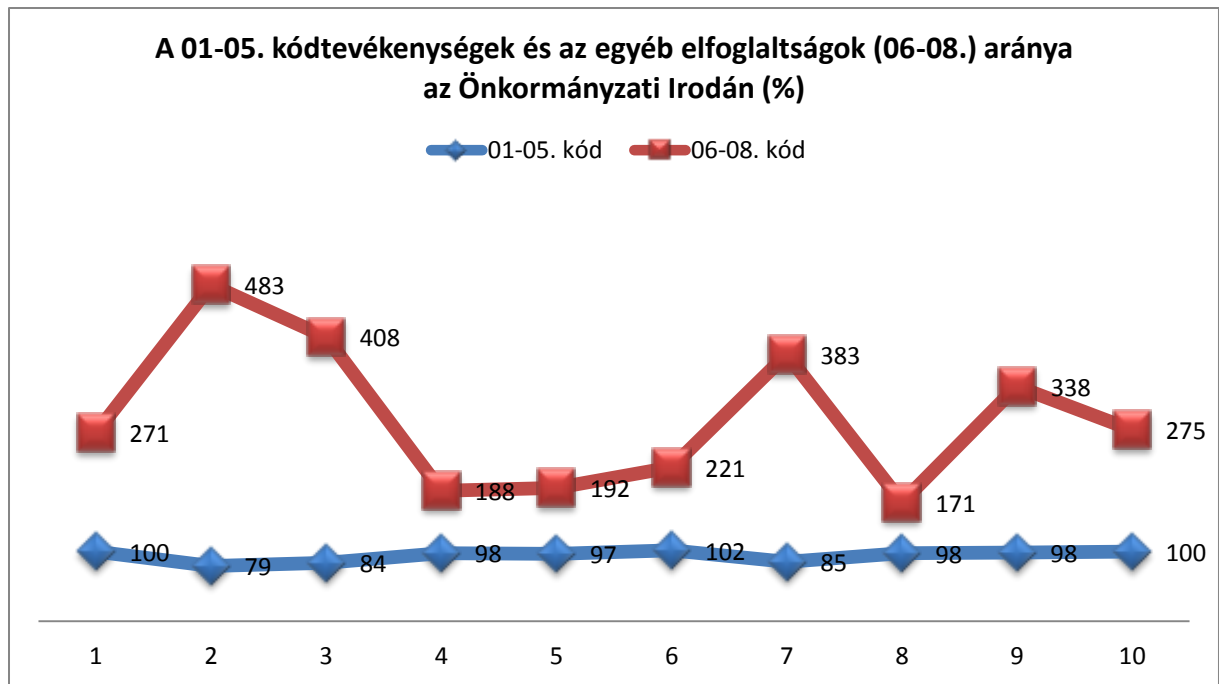
Szervezeti egységenként a 01-05. és 06-08. kódtevékenységekhez tartozó eredményeket az alábbi grafikonokon mutatjuk be:

**A 01-05. kódtevékenységek és az egyéb elfoglaltságok (06-08.) aránya az Igazgatási Irodán (%)**

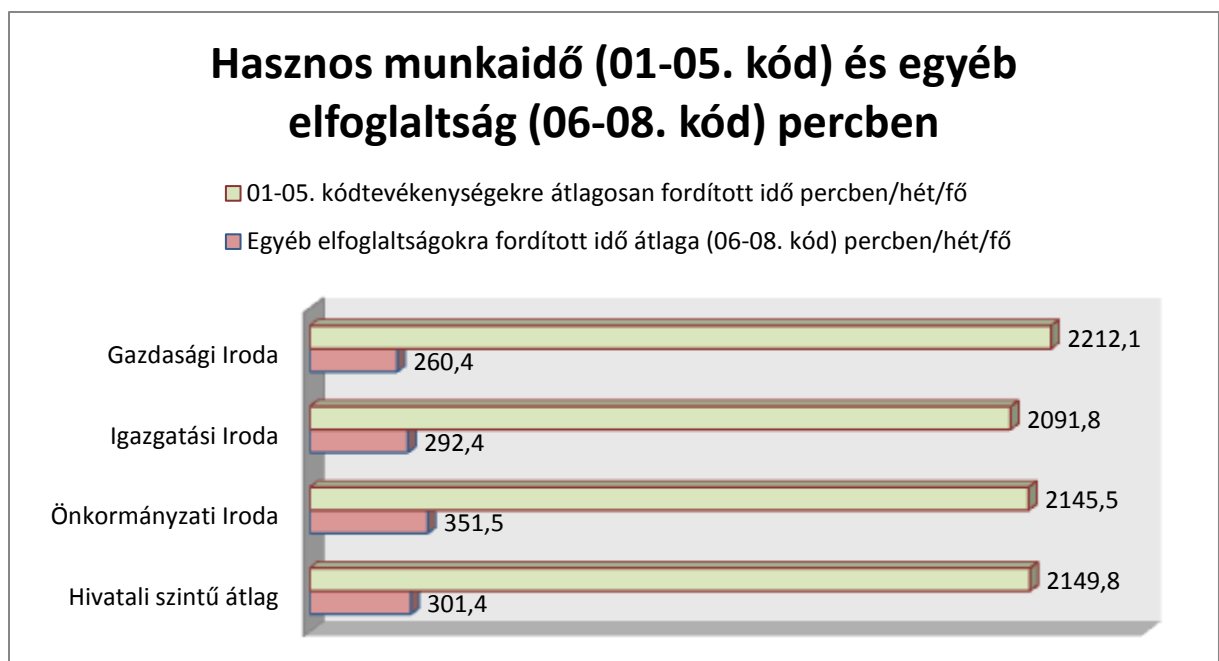


**A 01-05. kódtevékenységek és az egyéb elfoglaltságok (06-08.) aránya a Gazdasági Irodán (%)**



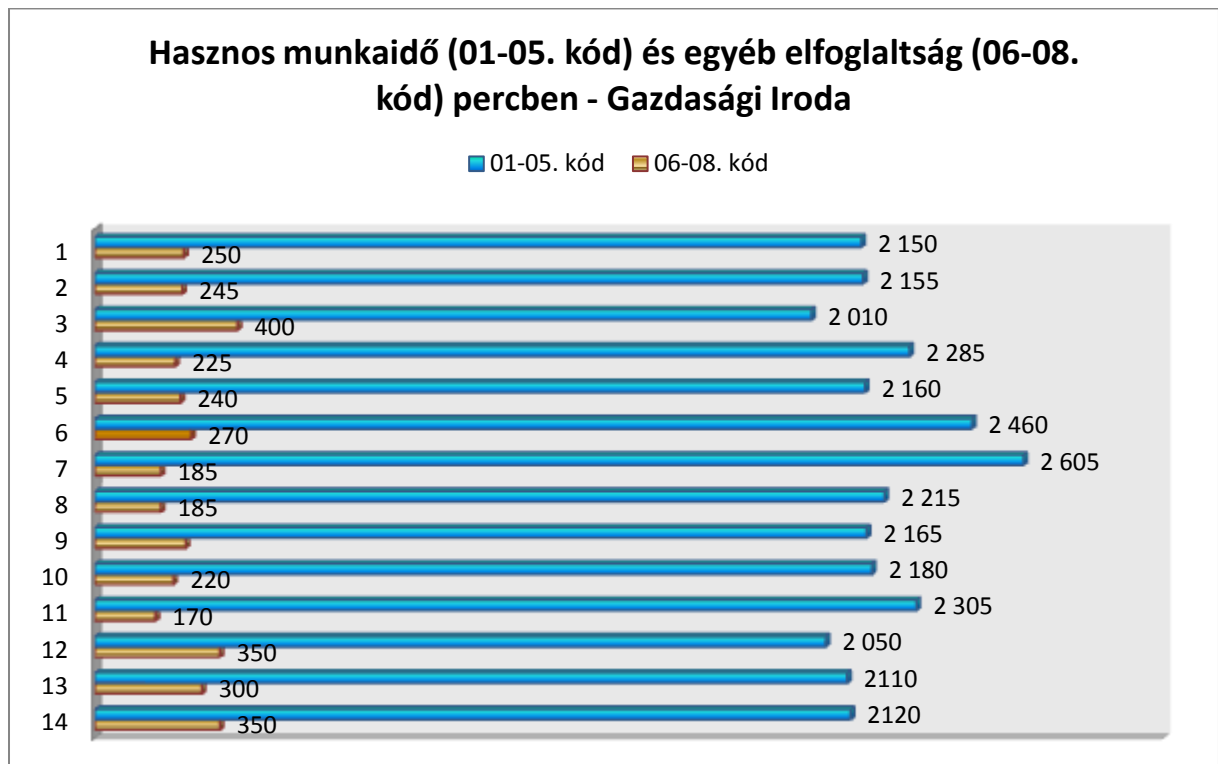
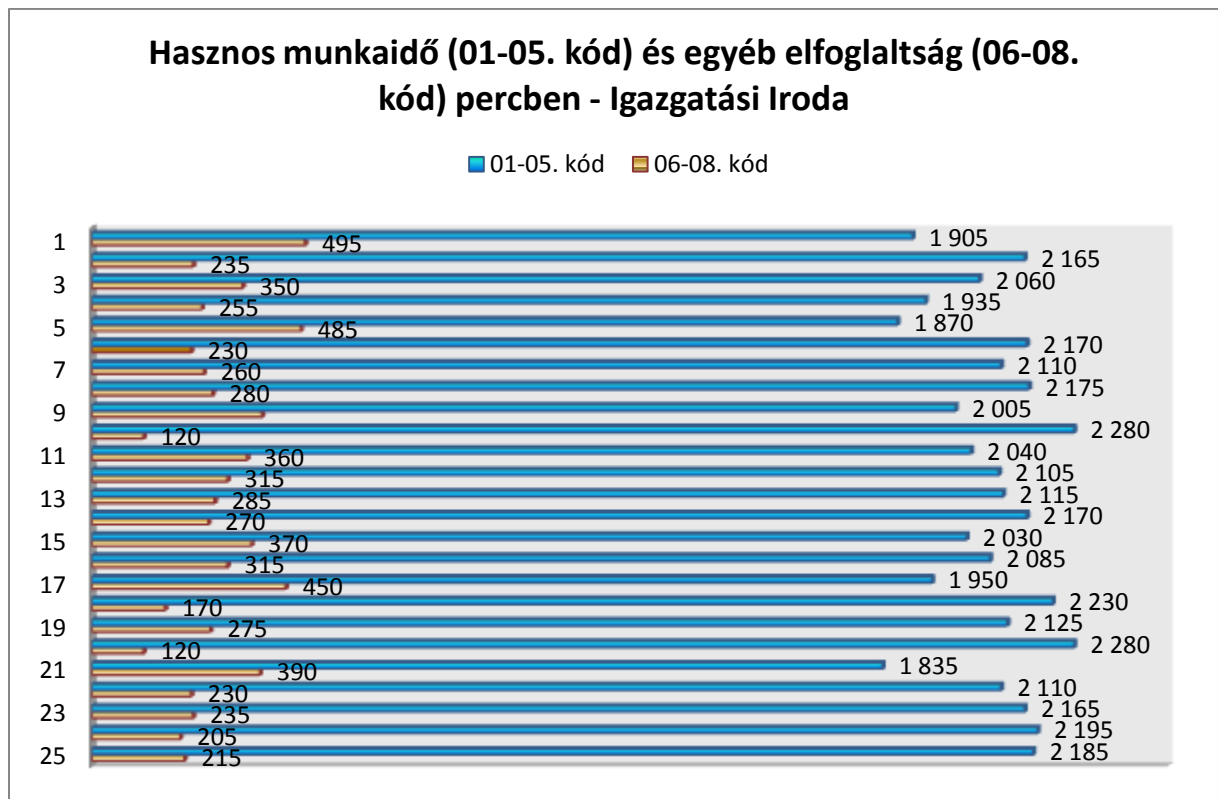


Megvizsgáltuk a hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltság szervezeti átlagainak alakulását az egyes osztályok, illetve a hivatali átlag között. Az eredményeket az alábbi sávos diagramon foglaljuk össze:

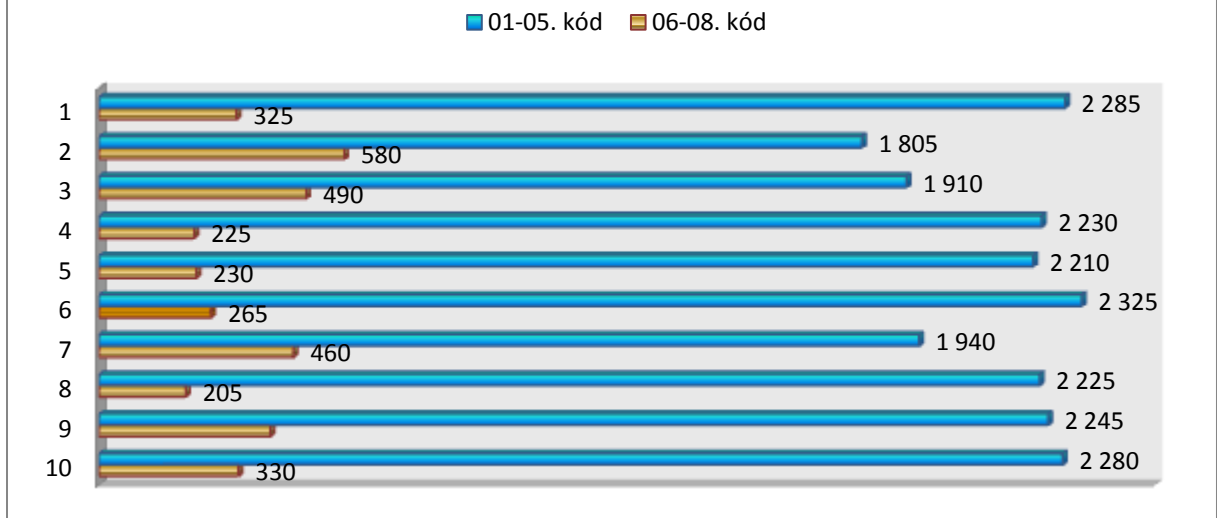


A hivatali átlagtól pozitív irányban a Gazdasági Iroda ügyintézői térnek el. Az Önkormányzati Iroda átlaga csaknem megegyezik a hivatali szintű átlaggal, míg a mérés alapján negatív irányú eltérést látunk az Igazgatási Iroda mutatószáma esetében, de ez csak az 01-05. kódtevékenységekre fordított időre vonatkozik.

Szervezeti egységenként a percben kifejezett hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltsági arányt az alábbi sávos diagramok szemléltetik:

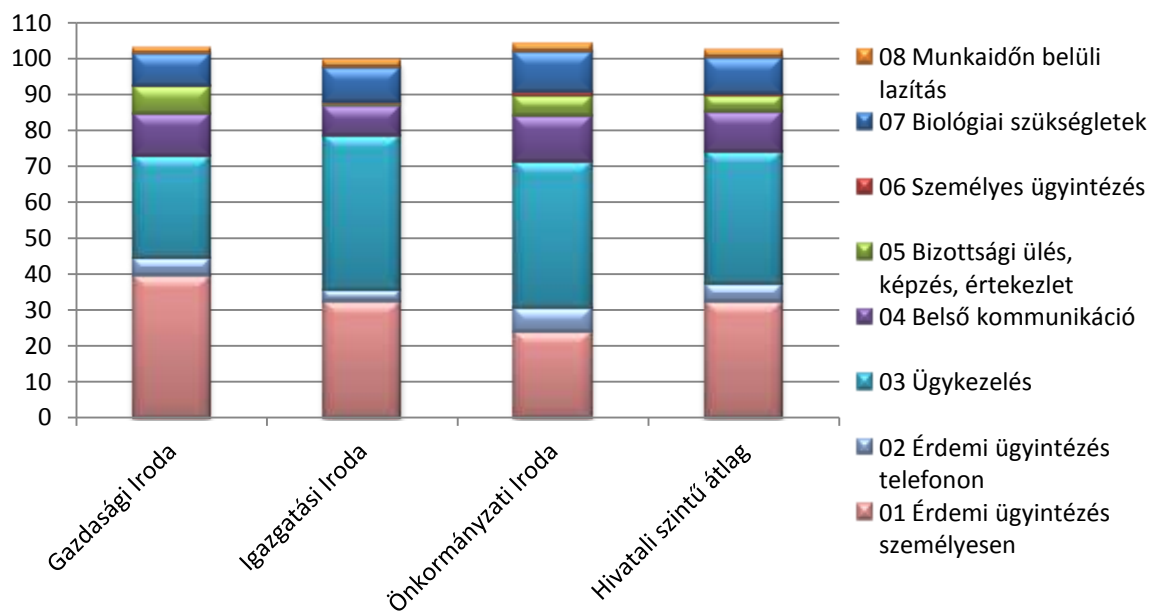


### Hasznos munkaidő (01-05. kód) és egyéb elfoglaltság (06-08. kód) percben - Önkormányzati Iroda



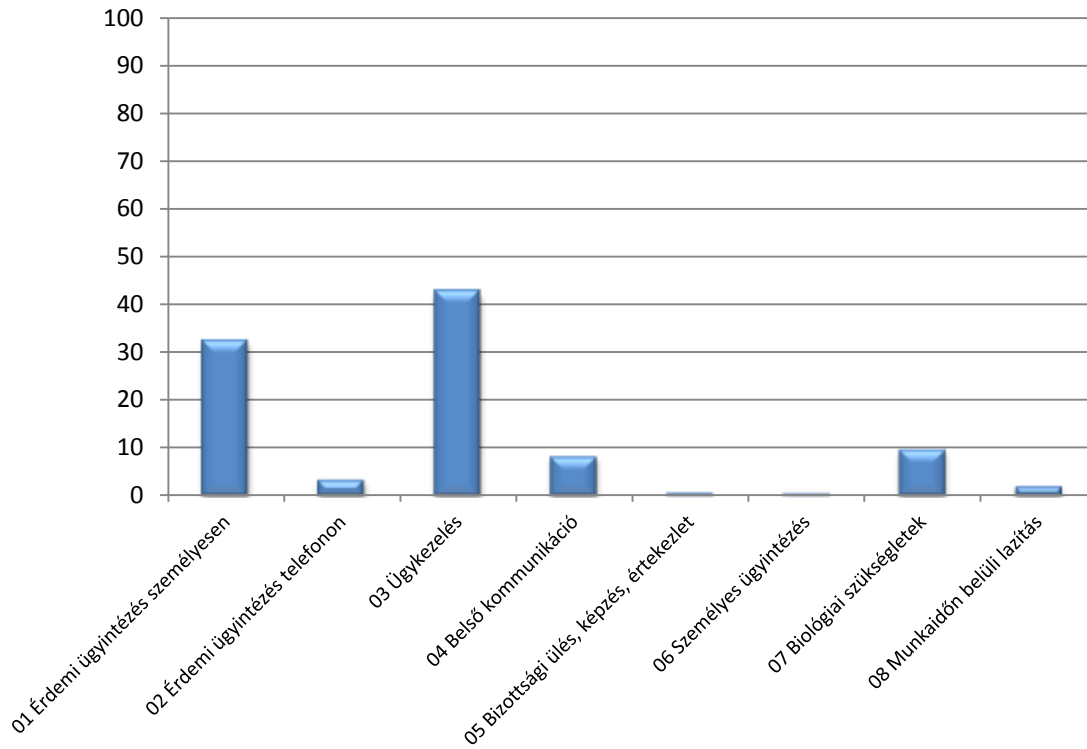
A munkanap szerkezetét hivatott szemléltetni az alábbi oszlopos diagram:

### Tevékenységtípusok megoszlása (%)

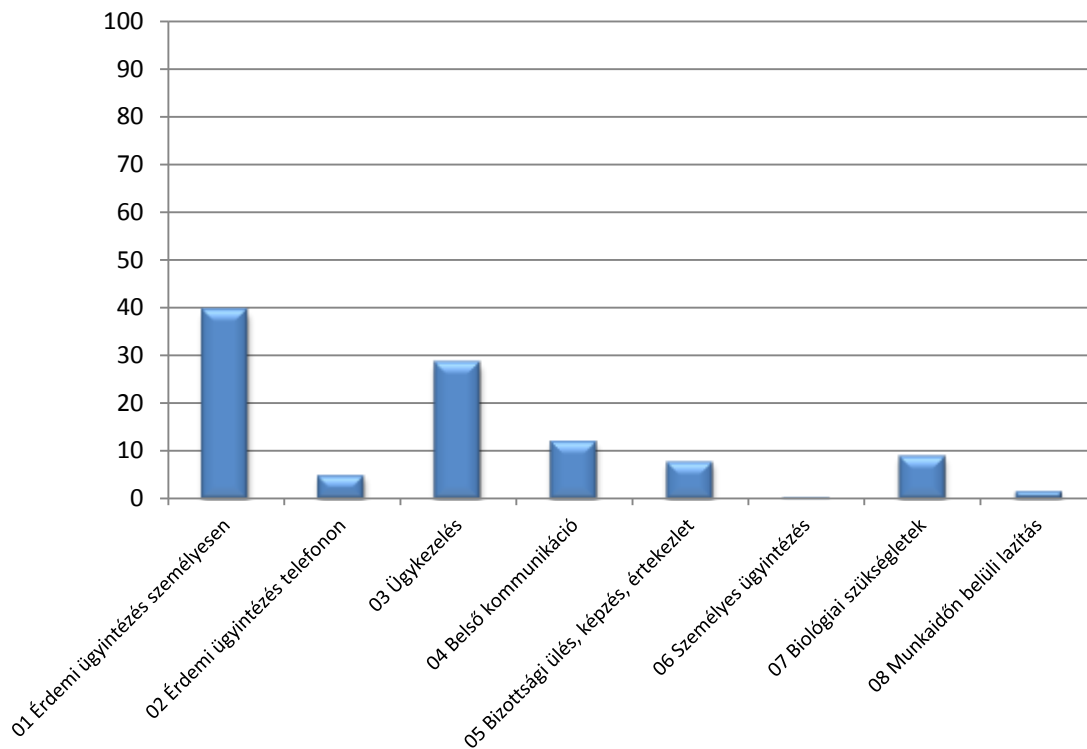


Az egyes irodák tevékenység-megoszlását az alábbi diagramok szemléltetik:

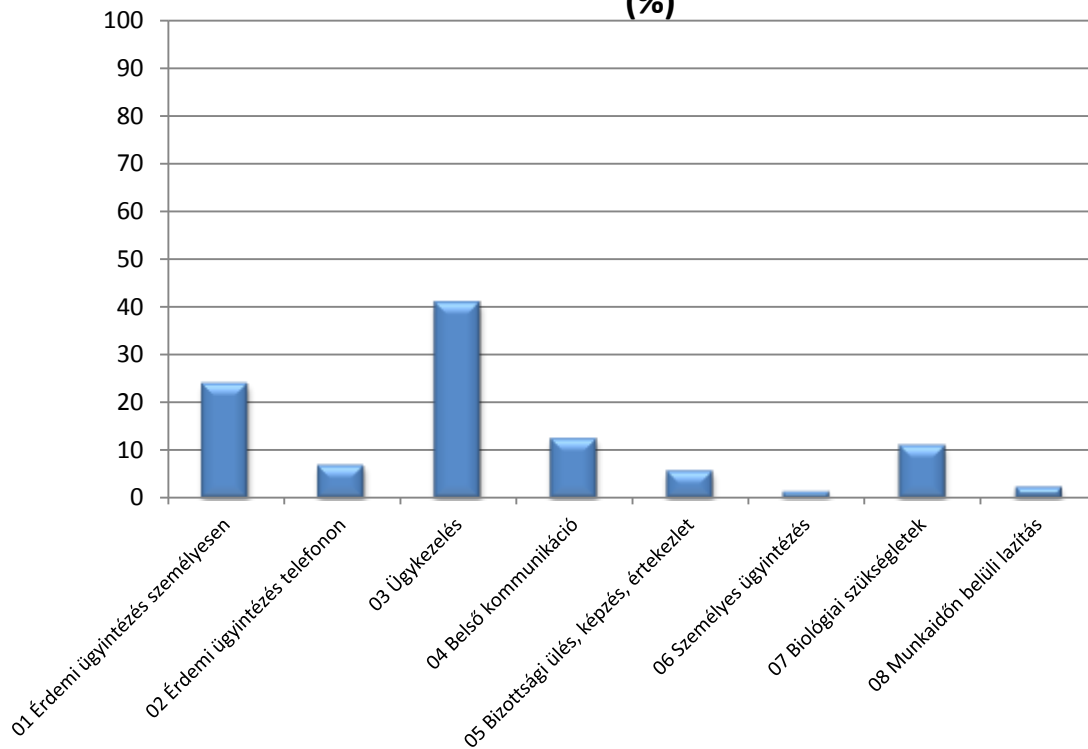
### Tevékenységtípusok megoszlása az Igazgatási Irodán (%)



### Tevékenységtípusok megoszlása a Gazdasági Irodán (%)



## Tevékenységtípusok megoszlása az Önkormányzati Irodán (%)

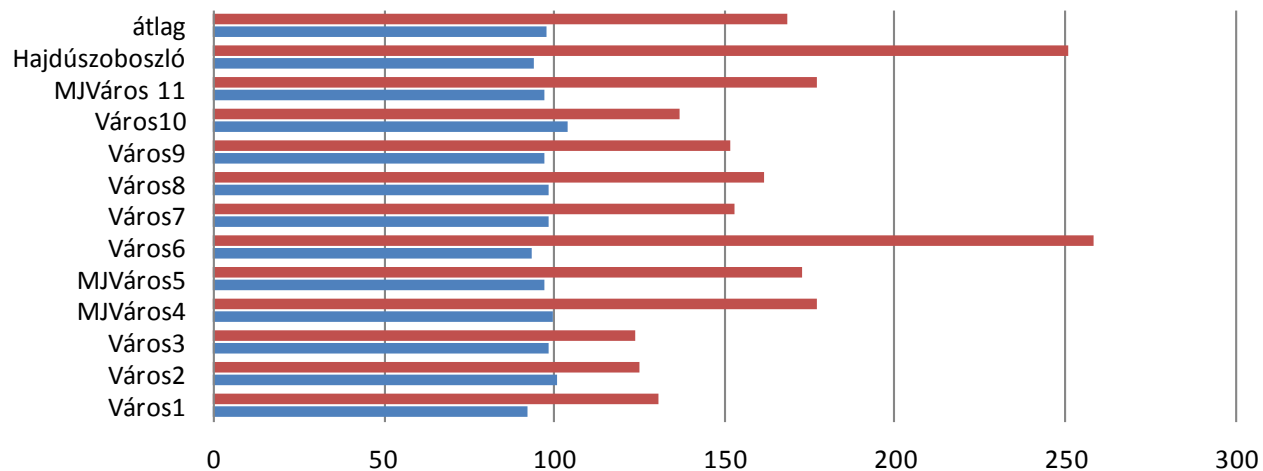


Látható, hogy legjellemzőbb az érdemi személyes ügyintézés, valamint az ügykezelési tevékenység a vizsgált munkahéten.

A következő grafikonon a hivatali szintű értékeket hasonlítjuk össze más városok teljesítményeivel:

## Szervezeti átlagok összehasonlítása

### Forrás: Controll - adatbázis 2008 - 2014



	Város 1	Város 2	Város 3	MJVáros4	MJVáros5	Város 6	Város 7	Város 8	Város 9	Város 10	MJVáros11	Hajdúszoboszló	átlag
Egyéb elfoglaltság átlaga	130,8	124,8	123,5	177,1	172,6	258,5	153,1	161,4	151,8	136,6	177,3	251,2	168,2
Munkaidő kihasználtság átlaga	92,0	101,0	98,7	99,7	96,9	93,6	98,3	98,2	97,3	104,0	97,4	94,3	97,6

■ Egyéb elfoglaltság átlaga     
 ■ Munkaidő kihasználtság átlaga



Mint az a fenti grafikonról is leolvasható, nem a Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatal az egyetlen olyan szervezet, ahol az ún. „egyéb elfoglaltságok” átlag értéke kifejezetten magas. Megállapíthatjuk ugyanakkor, hogy ez az érték általában 120 – 160% körül szokott mozogni, ehhez képest Hajdúszoboszlón 251%-os átlagot mértünk a vizsgált időszakban, erre pedig nem találtunk magyarázatot.

A munkaidő kihasználtságának átlag értékei eddigi tapasztalatunk alapján 100% körül mozognak, függően attól, mikor mérünk és mely szervezeti egységeknél. A hajdúszoboszlói 94,3% hivatali szinten 5,7 százalékponttal elmarad a 100%-os teljesítménytől.

Előzetes információgyűjtésünk alapján heti 120 perces munkaközi szünettel számoltunk. Napi szinten (a pénteki rövidített munkanap kivételével) 30 perc áll rendelkezésre papírforma szerint a dolgozóknak arra, hogy „egyéb elfoglaltságaikat” elintézzék.

Tehát a munkarend alapján a munkahét összetétele (2400 percet figyelembe véve):

- hasznos munkaidő-alap: 95% (2280 perc),
- egyéb elfoglaltságok: 5% (120 perc).

Hivatali szinten a heti munkavégzésre vonatkozóan az alábbi megoszlást mértük:

- hasznos munkaidő-alap átlagosan: 87,7% (2150 perc),
- egyéb elfoglaltságok átlaga: 12,3% (301 perc).

A Gazdasági Irodán 4 munkavállaló esetében kifejezetten magasnak tekinthető az egyéb elfoglaltságok nagyságrendje és a hasznos munkaidő-alap nem éri el a 2280 percet:

hasznos munkaidő-alap (perc)	egyéb elfoglaltságok (perc)
2010	400
2050	350
2110	300
2120	350

Az Önkormányzati Irodán további 3 munkavállaló esetében hasonló a helyzet:

hasznos munkaidő-alap (perc)	egyéb elfoglaltságok (perc)
1805	580
1910	490
1940	460

Az Igazgatási Irodán szintén 4 munkavállaló esetében mértünk hasonló értékeket:

hasznos munkaidő-alap (perc)	egyéb elfoglaltságok (perc)
1905	495
1870	485
1950	450
1835	390

Ezeknél a munkavállalóknál nem mértünk túlmunkát (ami esetleg kompenzálhatná a magas „egyéb elfoglaltságok” mutatót. Nem jelöltek adatlapjukon semmilyen kivételes körülményt, ami igazolná a hasznos munkaidő-alapjuk csökkentését.

Érdemes lenne egy körkérdést intézni a mérésben résztvevők körében, tisztában vannak-e vele, mettől meddig tart a munkaidejük és tudomásuk szerint mennyi a megengedett napi munkaközi szünetük.

Érdemesnek tartanánk azt is átgondolni, hogy egy következő mérést megelőzően rövid tájékoztatást kapjanak a résztvevők arról, mi a mérés célja, milyen mutatókat számítunk és amennyiben valamilyen oknál fogva az adott munkahét valamiért speciális az adott munkavállaló esetében (pl. igazoltan van napközben távol), azt feltétlenül jelezze az adatlapján, elkerülendő a téves információkból származó elégtelen mutatószámok keletkezését.

**A vezetői team döntése alapján adatokat és információkat kértünk be az óvodai intézménytől. A főfolyamathoz kapcsolódóan áttekintettük a munkaköri leírásokat, amelyek az alábbi feladatokat rögzítik:**

A bekért munkaköri leírások alapján felülvizsgálatot végeztünk, megvizsgáltuk a leírt feladatokat és kötelezettségeket. Kiemeltük azokat a munkaköröket, amelyek a tevékenység végrehajtásának minőségi színvonalát alapvetően meghatározzák. A munkaköri leírásban szereplő feladatokat az intézményvezetők rendszeresen felülvizsgálják, karbantartják. Megállapítottuk, hogy az intézménynél példás rendezettséggel megtalálhatóak a dokumentumok, a munkavállalók pedig ismerik a feléjük megfogalmazott elvárásokat és követelményeket. Az alábbiakban összefoglaljuk a szolgáltatás minőségéhez leginkább köthető feladatokat.

### **Óvodapedagógus feladatai és kötelezettségei**

- Gyermekszertő viselkedésével, személyi gondozottságával, kommunikációs és beszédmintájával pozitívan hat az óvodás gyermekek fejlődésére.
- A tudomására jutott pedagógiai információkat titokként kezeli. Nevelési kérdésekben, a gyermek fejlődésével kapcsolatban a szülőket tapintatosan az óvodapedagógushoz irányítja.
- Feladatainak ellátása során köteles tiszteletben tartani a gyermekek és szülők jogait, megtartja az egyenlő bánásmód követelményét a gyermekekkel kapcsolatos intézkedései meghozatalakor.
- Kapcsolatait a tapintat, az elfogadás jellemzi.
- Betartja a munkafegyelmet: a belső szabályzatokat, a közösségi élet magatartási szabályait és az egészségügyi előírásokat. Részt vesz az alkalmazotti értekezleteken.
- Ellátja a gyermekek gondozását: szükség szerint biztosítja az öltözködés, vetkőzés, a tisztálkodást, az étkezést, a lefekvést, felkelést. Segíti a szokások kialakítását, valamint az újonnan érkező gyermekek csoportba való beilleszkedését.
- Együttműködik a helyi program megvalósításában. Az óvoda szokásrendszerét jól ismeri, és következetesen betartatja a gyerekekkel.

- Gondoskodik a gyerekek erkölcsi védelméről, testi épségéről, a balesetek megelőzéséről (nem hagyhat gyermeket felügyelet nélkül). Ha észleli, hogy a gyermek balesetet szenved, vagy ennek veszélye fennáll, a szükséges intézkedéseket megteszi (gyermek ellátása kisebb sérülés esetén, a veszélyforrás megszüntetése vagy jelzés a tagóvoda vezető és az óvodapedagógusok felé).
- Türelmes, halk, szeretetteljes hangnemben beszélget a gyermekekkel, etikus viselkedése minta a környezetet számára.
- Az óvónők útmutatása szerint a délelőtti játékidő alatt a csoportszobában tartózkodik és biztosítja a megfelelő feltételeket /halk beszéd, halk játéktevékenység, odafigyelés a gyerekek játékára/. Részt vesz az ünnepek, programok megszervezésében, lebonyolításában, eszközök előkészítésében.
- Szükség szerint ellátja a gyermekek felügyeletét, ez idő alatt más munkát nem végezhet. Az udvari levegőztetéskor, ha más elfoglaltsága nincs,- a gyermekek között tartózkodik. Játékidő végén segíti az udvari játszóhelyek rendbetételét.
- Tevékenyen részt vesz az óvoda esztétikus környezetének kialakításában, megóvásában.
- Tisztán tartja és rendszeresen fertőtleníti a gyermekek játékeszközzeit.
- Élményszerző séták során segíti a gyermekek kíséretét.
- Az arra rászoruló gyermeket lemossa, átöltözteti, és a ruháját kiöblíti.
- Az udvaros távollétében segít a játszóudvar rendben tartásában.
- Étkezéssel kapcsolatos feladatai:
- A konyhai feladatokat ellátja, a gyermekek étkezési feltételeit biztosítja, a gyermekek önkiszolgálásában, tevékenységében aktív közreműködik.
- A HACCP előírásait maradéktalanul betartja.
- Ügyel arra, hogy speciális étrendű gyermek a számára megfelelő ételt kapja.
- A tízórai és uzsonna elkészítésében, kiosztásában részt vesz.
- Fogyasztásra előkészíti a gyümölcsöket. Elmossa és elrakja az edényeket.
- A csoportszobában akkor takarít, amikor ott gyermek nem tartózkodik. Tisztán tartja, fertőtleníti és kiszellőzteti a csoportszobát, a csoporthoz tartozó öltözőt, mosdót és a közlekedőfolyosót. A fogmosó- felszerelést hetente, ill. szükség szerint fertőtleníti. elvégzi a hetenként és az időszakonként rendszeresen

ismétlődő munkálatokat. Takarítási szünetben elvégezi az óvoda nagytakarítását. A textíliák mosásáról, vasalásáról szükség szerint gondoskodik.

- Az óvoda berendezési tárgyait óvja, tisztán tartja, részt vesz a leltározásban, selejtezésben.
- Felelős az általa használt gépek, eszközök rendeltetésszerű használatáért, jelzi, ha meghibásodást észlel.
- Gondoskodik a tisztítószeres biztonságos tárolásáról, és gazdaságosan használja azokat.
- Felelős a munkavédelmi és tűzvédelmi szabályok betartásáért.
- Az óvoda elhagyásakor a helyiséget bezárja, ellenőrzi a csapokat, az ablakokat, a világítás lekapcsolását.

### **Pedagógiai asszisztens feladatai és kötelezettségei**

- Gyermekszerető viselkedésével, személyi gondozottságával, kommunikációs és beszédmintájával pozitívan hat az óvodás gyermekek fejlődésére.
- Feladatainak ellátása során tiszteletben tartja a gyermek személyiségét, a gyermekek és szülők jogait, megtartja az egyenlő bánásmód követelményét a gyermekekkel kapcsolatos intézkedései meghozatalakor.
- Kapcsolatait a tapintat, az elfogadás jellemzi.
- A tudomására jutott pedagógiai információkat titokként kezeli. Nevelési kérdésekben, a gyermek fejlődésével kapcsolatban a szülőket tapintatosan az óvodapedagógushoz irányítja.
- Betartja a munkafegyelmet: a belső szabályzatokat, a közösségi élet magatartási szabályait és az egészségügyi előírásokat,
- feladata a rábízott gyermekek beillesztése a közösségbe, egyéni segítése a feladatok végzése során/pl. befogadás/
- a csoportban közvetlenül segíti az óvodapedagógus irányítása alapján az egyéni és csoportos nevelő, oktató munkát,
- a csoportvezető óvónővel együttműködve közreműködik a foglalkozásokon,
- felügyeli a rábízott gyermekeket a csoportszobában, valamint az udvaron történő tartózkodás szabad mozgás, játék közben, vigyázza, óvja a testi épségüket,

- felismeri az alapvető elsősegélynyújtást igénylő, orvosi segítséget igénylő helyzeteket, jelzi az intézkedés szükségességét, felügyeli a beteget, sérültet.
- tevékenyen részt vesz a gyermekek öltözködési, étkezési szokásainak kialakításában (terítés, evőeszközök használata stb.),
- tevékenyen részt vállal az egészségnevelési, környezetnevelési, szülői, szabadidős programok szervezésében, lebonyolításában,
- részt vesz a gyermekek intézményen belüli, illetve kívüli szabadidős programjainak szervezésében, előkészítésében (terem berendezése, eszközök, anyagok előkészítése stb.).
- intézményen kívüli foglalkozások, programok helyszíneire kíséri a gyermekeket (pedagógiai szakszolgálat, logopédus, fejlesztő foglalkozás, tehetségműhelyek, mozi, színház, kirándulás, sport nap, foci-suli) a pedagógus kérése alapján
- segíti a HH/HHH, SNI gyermekek fejlesztését, felzárkóztatását, segíti a tehetséggondozást,
- közreműködik a gyermekvédelmi feladatok ellátásában
- az óvónő kérése alapján elkészíti és előkészíti az oktatás nevelés eszközeit,
- az óvónők kérései alapján előkészíti a szükséges szemléltető eszközöket, a gyermeki munkákat elrendezi (kihelyezi, leszedi) a faliújságon, fénymásolási munkát végez,
- elvégzi a rábízott adminisztrációs feladatokat,
- részt vesz a szülői értekezleteken, esetenként családlátogatáson, a munkaközösségi megbeszéléseken, intézményi értekezleteken.

**Hajdúszoboszlói Egyesített Óvoda Aprónép Óvodája**

**Óvodapedagógus munkaidő-fényképezés adaglapja:**

Óra	1. munkanap (06. 10.)	1. munkanap (06.11.)	2. munkanap (06.12.)	4. munkanap (16. 16.)	5. munkanap (06.17.)
	Kirándulás		Gyermeknap az óvodában	Nyári nagytakarítás ideje alatt a testvéróvodában	Testvéróvodában
<b>7.00-8.00</b>	Gyülekezés a kiránduláshoz, gyermekek fogadása. Információcsere a szülőkkel a kirándulással kapcsolatban. Utazás autóbusszal, balesetvédelmi szabályok megbeszélése. utazás közben beszélgetés, mondókázás, énekelgetés.	Mindennapos testnevelés. Tízóraizás. Az előző napi kirándulás élményeinek felelevenítése. Élményrajz szabadon választott technikával. Napvédelem. Mozgásos szabadjáték, kézmosás, gyümölcsfogyasztás. Ebédrendelés.	Gyermeknap előkészületek elvégzése	Ismerkedés a „testvér” óvodával. Végig vezetjük a gyerekeket az udvaron, az óvoda belső helyiségeit, (csoportszoba, mosdó) megmutatjuk a gyerekeknek. Közös játék az udvaron.	Gyermekek fogadása. Gyöngyfűzés, vágás, ragasztás.
<b>8.00-9.00</b>					
<b>9.00-10.00</b>	Múzeum megtekintése. Tízóraizás. Környezettudatos magatartás alakítása (nem szemeltünk).		Mindennapos testnevelés. Tízóraizás. Napvédelem. Babelóadás megtekintése. Gyümölcsevés, folyadék biztosítása.	Előkészület a tízóraihoz, tízórai. Festés a falra kitett nagyméretű papírra. Mindennapos testnevelés. Játékok biztosítása a hűvös udvaron. Ebédrendelés	Tízórai. Napvédelem. Séta a közeli játszótérre. Gyümölcsevés. Folyadékpótlás. Dalos játékok az udvaron.
<b>10.00 - 11.00</b>	Túrázás az erdőben, „tappancs nyomok” figyelése.		Akadálypálya készítése az udvaron, különböző „állomáshelyeken”. Játéklerakás.	A nagy meleg miatt a gyerekek zuhanyoztatása. Ebédeltetés – csoportszoba átrendezése.	
<b>11.00 - 12.00</b>	Beszélgetés az erdőben lévő növényvilágról. Matematikai tartalmú tapasztalatok. A tóban lévő növényvilág megismertetése. Természet szeretetére nevelés.				

12.00 - 13.00	Visszautazás az óvodába. Mosakodás, ebéd. Mesehallgatás, pihenés. Adminisztráció.	Előkészület az ebédhez. Tisztálkodás, terítés, ebédtetés. A csoportszoba átrendezése pihenéshez.	Előkészület az ebédhez. Ebéd. Pihenés. Adminisztráció (hiányzási napló, csoport napló).	Pihenés – mesehallgatás – zenehallgatás.	Ebédtetés. Fogmosás, pihenés
13.00 - 14.00		Mesélés, pihenés. Adminisztráció elvégzése (minőségbiztosítás).		Adminisztráció elvégzése	Adminisztráció (teljesítményértékelés)
14.00 - 15.00	Uzsonna. Élmények felelevenítése	Folyamatos ébresztő. Öltözködés. A csoportszoba visszarendezése. (Ágyrakás, asztalok, székek elhelyezése.)	Gyermeknap kavalkád. Ugráló, lovaglás, arcfestés, „póni cikli”. Óvodások szereplése. Táncházt.	Hiányzási napló, csoportnapló írása.	
15.00 - 16.00	Szabad játék az udvaron. Információ átadás a szülőknek a kirándulásról.	Előkészület az uzsonnához. Uzsonnáztatás. Szabad játék. Ábrázoló eszközök biztosítása. Aszfalt rajz. Információ átadás a szülőknek.			
16.00 - 17.00					

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?		X
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	



Munkakör átdolgozása indokolt?		<b>X</b>
Szervezeti változtatás szükséges?		<b>X</b>

**Hajdúszoboszlói Egyesített Óvoda Bambinó Óvoda**

**Az óvoda munkatársainak munkaidő beosztása:**

Ssz.	Név	Beosztás	Munkaidő (heti)	1 HÉT	2 HÉT	3 HÉT	4 HÉT	5 HÉT	6 HÉT
1.	O. M. A.	Nevelő- oktató munkát segítő	40	6-14 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17	8-16 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17	7 <sup>40</sup> -16	7 <sup>40</sup> -16
2.	H. J.	Nevelő- oktató munkát segítő	40	8 <sup>40</sup> -17	8-16 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17	7 <sup>40</sup> -16	7 <sup>40</sup> -16	6-14 <sup>20</sup>
3.	P. K.	Nevelő- oktató munkát segítő	40	8-16 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17	7 <sup>40</sup> -16	7 <sup>40</sup> -16	6-14 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17
4.	T. M. J.	Nevelő- oktató munkát segítő	40	8 <sup>40</sup> -17	7 <sup>40</sup> -16	7 <sup>40</sup> -16	6-14 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17	8-16 <sup>20</sup>
5.	B. M. E.	Nevelő- oktató munkát segítő	40	7 <sup>40</sup> -16	7 <sup>40</sup> -16	6-14 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17	8-16 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17
6.	K. K.	Nevelő- oktató munkát segítő	40	7 <sup>40</sup> -16	6-14 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17	8-16 <sup>20</sup>	8 <sup>40</sup> -17	7 <sup>40</sup> -16
7.	V. L.	Udvaros	20	6-10	6-10	6-10	6-10	6-10	6-10

**Dajka munkaidő fényképezés adatlapja 2014.06.10.- 2014.06.17-ig**

Óra	június 10.	június 11.	június 12.	június 16.	június 17.
<b>6.00-7.00</b>	kapunyitás, csoportszobák nyitása és szellőztetése, portörítés, fogadja a 6 <sup>30</sup> előtt érkező gyerekeket	kapunyitás, csoportszobák nyitása és szellőztetése, portörítés, fogadja a 6 <sup>30</sup> előtt érkező gyerekeket	kapunyitás, csoportszobák nyitása és szellőztetése, portörítés, fogadja a 6 <sup>30</sup> előtt érkező gyerekeket	takarítási előkészületek, öltöző szekrények kipakolása	Tornaeszközök kipakolása, lefedése (festés előtt)
<b>7.00-8.00</b>	lejárt ételminta üritése, ételmintás üvegek kifőzése, ételszállító edények előkészítése	ételszállító edények előkészítése, vasalás, ablakpárkány letörlése, kávéfőzés	ételszállító edények előkészítése, vasalás, ablakpárkány letörlése, kávéfőzés	takarítási előkészületek, öltöző szekrények lefedése, reggeli	folyosó súrolása festés után
<b>8.00-9.00</b>	tízórai elkészítése, kiosztása	tízórai elkészítése, kiosztása	tízórai elkészítése, kiosztása	Játékok dobozolása a csoportszobában	folyosó súrolása festés után
<b>9.00-10.00</b>	a saját csoportjában portörítés (a gyerekek az udvaron tartózkodnak) előkészületek a tízóraihoz (udvaron segít a játék elrakásában) segít a tisztálkodási teendőkben, tízóraiztatás, edények kihordása, gyerek öltöztetése az udvari játékhoz	a saját csoportjában portörítés (a gyerekek az udvaron tartózkodnak) előkészületek a tízóraihoz (udvaron segít a játék elrakásában) segít a tisztálkodási teendőkben, tízóraiztatás, edények kihordása, gyerek öltöztetése az udvari játékhoz	a saját csoportjában portörítés (a gyerekek az udvaron tartózkodnak) előkészületek a tízóraihoz (udvaron segít a játék elrakásában) segít a tisztálkodási teendőkben, tízóraiztatás, edények kihordása, gyerek öltöztetése az udvari játékhoz	Játékok dobozolása a csoportszobában	folyosó súrolása festés után
<b>10.00-11.00</b>	mosogatás, gyümölcsevés előkészítése, ágyrakás	mosogatás, gyümölcsevés előkészítése, ágyrakás	mosogatás, gyümölcsevés előkészítése, ágyrakás	Játékok dobozolása a csoportszobában	folyosó súrolása festés után
<b>11.00-12.00</b>	edények bekészítése az ebédhez, gondozási, testápolási feladatok az ebédeltetéshez, ételszállító edények behordása, ebéd kiosztása	edények bekészítése az ebédhez, gondozási, testápolási feladatok az ebédeltetéshez, ételszállító edények behordása, ebéd kiosztása	edények bekészítése az ebédhez, gondozási, testápolási feladatok az ebédeltetéshez, ételszállító edények behordása, ebéd kiosztása	Játékok dobozolása a csoportszobában	mosdó takarítása festés után

<b>12.00-13.00</b>	ebédeltetés, gyermekek kiszolgálása, mosatlan kihordása, előkészületek a pihenéshez	ebédeltetés, gyermekek kiszolgálása, mosatlan kihordása, előkészületek a pihenéshez	ebédeltetés, gyermekek kiszolgálása, mosatlan kihordása, előkészületek a pihenéshez	Játékok dobozolása a csoportszobában, ebéd	mosdó takarítása festés után, ebéd
<b>13.00-14.00</b>	kávézás, összeszedi az ételmaradékot, mosogat	kávézás, összeszedi az ételmaradékot, mosogat	kávézás, összeszedi az ételmaradékot, mosogat	Játékdobozok összerendezése a kijelölt teremben	mosdó takarítása festés után

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?		X
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszere szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

**Hajdúszoboszlói Egyesített Óvoda Szivárvány Óvodája**

**Nevelő-oktató munkát segítő dolgozók munkaidő beosztása**

NÉV	Beosztás	Heti óraszám	1. hét	2.hét	3.hét	4. hét
A. A.	Pedagógiai asszisztens	40	8.00-16.20	8.00-16.20	8.00-16.20	8.00-16.20
Sz. Cs. I.	Nevelő-oktató munkát segítő	40	8.40-17.00	8.40-17.00	6.00-14.20	8.30-16.50
K. G.	Nevelő-oktató munkát segítő	40	8.40-17.00	6.00-14.20	8.30-16.50	8.40-17.00
T. I.	Nevelő-oktató munkát segítő	40	8.30-16.50	8.40-17.00	8.40-17.00	6.00-14.20
T. R. B.	Nevelő-oktató munkát segítő	40	6.00-14.20	8.30-16.50	8.40-17.00	8.40-17.00
F. Á.	Udvaros	20	6.00-10.00	6.00-10.00	6.00-10.00	6.00-10.00

**Nevelő-oktató munkát segítő dolgozók munkaidő beosztása**

NÉV	Beosztás	Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek
A. A.	Nevelő-oktató munkát segítő	8.00-16.20	8.00-16.20	8.00-16.20	8.00-16.20	8.00-16.20
Sz. Cs. I.	Nevelő-oktató munkát segítő	8.40-17.00	8.40-17.00	8.40-17.00	8.40-17.00	8.40-17.00
K. G.	Nevelő-oktató munkát segítő	8.40-17.00	8.40-17.00	8.40-17.00	8.40-17.00	8.40-17.00
T. I.	Nevelő-oktató munkát segítő	8.30-16.50	8.30-16.50	8.30-16.50	8.30-16.50	8.30-16.50
T. R. B.	Nevelő-oktató munkát segítő	6.00-14.20	6.00-14.20	6.00-14.20	6.00-14.20	6.00-14.20
F. Á.	Udvaros	6.00-10.00	6.00-10.00	6.00-10.00	6.00-10.00	6.00-10.00

\*20 perc ebéidő

**Pedagógiai asszisztens munkanap-fényképezés adatlapja:**

Óra	1. munkanap	2. munkanap	3. munkanap	4. munkanap	5. munkanap
8.00-9.00	Bekapcsolódás a szabad játékba, egyéni tevékenykedtetés.	Aszfaltrajzolás előkészítése, a gyermekek koordinálása.	Udvari kuckók készítése a társasjátékokhoz, kirakókhöz.	Az érkező gyermekek fogadása. Segítése, hogy bekapcsolódjanak a játékba.	Kör-és ügyességi játékok megszervezése a filagória alatt.
9.00-10.00	Tízóraiztatás. Udvari játékhöz eszközök biztosítása, hely kialakítás.	Udvari tízóraiáshoz hely biztosítása, a mosdózás felügyelete.	Dokumentációs feladatok (az új gyermekek szüleinek adatlapok másolása).	Kézműves délelőtt előkészítése (gyöngyfüzés, origami)	Eszközszekrényben rendszerezés, átláthatóság biztosítása.
10.00-11.00	Értesítések kiírása a szülők tájékoztatására.	Tekejáték játékvezetői feladatai. Csapatjáték szervezése, irányítása az óvónő mellett.	Séta az óvoda környékén, a biztonságos közlekedés biztosítása az óvónőkkel együtt.	A tevékenykedtetés helyszínének biztosítása, az óvónő mellett segítség-nyújtás a gyermekeknek.	Szükséges eszközök beszerzési listájának összeállítása.
11.00-12.00	Menza program kezelése, étkezés megrendelése másnapra.	Menza program kezelése, étkezés megrendelése másnapra.	Menza program kezelése, étkezés megrendelése másnapra.	Menza program kezelése, étkezés megrendelése másnapra.	Menza program kezelése, étkezés megrendelése másnapra.
12.00-13.00	Ebédeltetés, délutáni pihenés előkészítése.	Gondozásban segítségnyújtás, étkezésnél a helyes szokások kialakítása.	Teremrendezés, ebédeltetés, gondoskodás az eltérő étkezést igénylő gyermekekről.	Ebédeltetés, gyógytestnevelés helyszínének előkészítése, eszközök biztosítása.	Étkezési szokások gyakoroltatása a gyermekekkel, fogápolás.
13.00-14.00	Következő napi udvari játékok, eszközök előkészítése.	Pihenőidőben a nehezebbel elalvó gyermekek altatása.	Mesemondás pihenés előtt, relaxációs zene biztosítása.	Dokumentációs feladatok. Nyári létszám jelenlegi állapotának összesítése.	Óvodai e-mailek nyomom követése, tájékoztatás az érintettek felé.
14.00-15.00	A gyermekek ébresztése, öltöztetés, teremrendezés.	Abban a csoportban segít, ahol több a kiscsoportos gyermek.	Nagyobbak egyéni tevékenykedtetése, ébresztés, öltöztetés.	Dajkai munka kiegészítése, gyermekek lefürdetése, tiszta ruha biztosítása.	Színezők fénymásolása, segítség nyújtás az uzsonnáztatás során.
15.00-16.00	Udvari szabad játék biztosítása, szükség esetén szülő tájékoztatása (gondozási információk átadása)	Következő napi játékhöz a társasjátékok, kirakós játékok előkészítése.	Udvari ügyelet biztosítása az óvónők mellett, hazabocsájtás.	A használt eszközök visszapakolása, rendszerezése.	Udvari játékok során a gyermekek felügyelete. Elsősorban a hinta használatánál a sorrend biztosítása, balesetvédelem.
16.00-16.20	Foglalkozási eszközök előkészítése másnapra.	Foglalkozási eszközök előkészítése másnapra.	Foglalkozási eszközök előkészítése másnapra.	Foglalkozási eszközök előkészítése másnapra.	Foglalkozási eszközök előkészítése másnapra.

A munkanap-elemzés kiegészítő kérdései és arra adott tanácsadói válaszaink:

	Igen	Nem
Munkaidő kihasználtság megfelelő?	X	
Leterhelés munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szervezeti besorolás megfelelő?	X	
Képzettség munkakörhöz illeszkedő?	X	
Szakmai gyakorlat munkakörhöz illeszkedő?	X	
Párhuzamosságok beazonosíthatóak?		X
Rendelkezik felesleges kapacitásokkal?		X
Ügyintézés, ügyrendiség szabályozott?		X
Időbeosztás rögzített?	X	
Munkaköri leírások kidolgozottak?	X	
Külső kapcsolatrendszer szabályozott?		X
Rugalmas (atipikus) foglalkoztatási forma javasolható?	X	
Munkakör átdolgozása indokolt?		X
Szervezeti változtatás szükséges?		X

## 4. Megállapítások

A Polgármesteri Hivatal és a három óvoda vonatkozásában az elvégzett felülvizsgálatok párhuzamos munkavégzést, illetve ellátatlan feladatot nem azonosított be. Kijelenthetjük, példás szervezeti fegyellemmel és dokumentálási környezettel, csak a legszükségesebb létszám alkalmazásával oldják meg szakmai feladat-ellátásukat. Mind a négy felülvizsgált szervezet pontos és jól érthető, kellő szakmai mélységű munkaköri leírásokkal határozta meg munkatáiraiknak az elvégzendő feladatok körét, akik ezt aláírásukkal elfogadták és megerősítették. Rendszeresen, évi gyakorisággal felülvizsgálják HR dokumentációjukat és a jogszabályi változások és/vagy képviselő-testületi döntések hatására előálló új helyzethez alakítják.

A kutatás során mind a négy szervezet együttműködően viselkedett, minden megkérdezett munkatárs készséggel vett részt a munkanapjának áttekintésében és az alkalmazásuk követelményeit leíró dokumentumok átvizsgálásában.