Elek Város Önkormányzata
Elek, Gyulai út 2.

995-17/2015

ÖNKORMÁNYZATI KÉPVISELŐ-TESTÜLETI JEGYZŐKÖNYVE

2015. szeptember 28.

Elek Város Önkormányzata
5742 Elek, Gyulai út 2.

995-17/2015

JEGYZŐKÖNYV

Készült Eleken, a 2015. szeptember 28.-án megtartott önkormányzati képviselő-testületi ülésről.

Az ülés helye: az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal tanácsterme.

Jelen voltak:

1. Pluhár László polgármester
2. Dávid Rémusz képviselő
3. Dr. Heimné Máté Mária alpolgármester
4. Lukács László képviselő
5. Pelle László képviselő
6. Turóczy András alpolgármester
7. Zsidó Ferenc György képviselő

Meghívottként jelen voltak: Dr. Kerekes Éva jegyző, Dr. Zelenyánszkiné Dr. Püspöki Eszter aljegyző, Jenei Zoltánné osztályvezető, Domak Péter őrsparancsnok, Árgyelán Györgyné Reibel Mihály Városi Művelődési Központ és Könyvtár igazgató, Drágos József Cigányok Esélyeiért Egyesület elnöke.

A jegyzőkönyvet Boruzs Edit osztályvezető vezette.

Pluhár László polgármester köszöntötte a megjelenteket, megállapította, hogy a képviselő-testület határozatképes, majd megnyitotta az ülést. Jegyzőkönyv-hitelesítőnek Turóczy András alpolgármestert és Pelle László képviselőt javasolta elfogadásra. Kérte, hogy aki javaslattal egyetért, azt kézfelnyújtással jelezze.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

127/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a jegyzőkönyv Turóczy András alpolgármester és Pelle László képviselőt kérte fel.

Pluhár László polgármester ismertette a lejárt idejű határozatok végrehajtásáról szóló jelentést. Tájékoztatott, hogy Elek Város Szennyvízelvezetésének VI. üteme elkészült, műszaki átadás-átvételi megtörtént. Az érintett településrészen élő lakosoknak az átadást

követő 3 hónapon belül kell a rákötéseket megvalósítani. Az idei évi közmunka keretében betervezésre került a Rákóczi és Kisfaludy utca közötti Pöltenberg utcai szakasz, valamint a Mező Imre utca betonozása. Elmondta, hogy a Pöltenberg utcai betonozás megtörtént. Nyári időszakban 700 méter járda került felújításra. Megkérdezte, hogy van e még valakinek kérdése.

Lukács László képviselő megkérdezte, hogy az idei évben lesz e még járda felújítás.

Pluhár László polgármester igennel válaszolt. Elmondta, hogy a közmunkaprogramban 2000 méter járda felújítása kerül betervezésre, de most az úrépítéshez kerültek az erőforrások átcsoportosításra.

Lukács László képviselő jelezte, hogy megkeresték az Ottlakai út, valamint a Kis Ernő utca lakói, hogy a járdákkal kapcsolatban nagy problémák vannak.

Pluhár László polgármester elmondta, hogy az alapvető probléma ott van, hogy a településen a járdák közel egy időben készültek, így egyszerre is mennek tönkre. A Városüzemeltetés és Karbantartó Szolgálat munkatársai körbejárták a települést és összeírták a legproblémásabb szakaszokat, melyek leadásra kerültek a közmunka pályázatban. Tudja, hogy a most betervezett 2000 m sem sok, de megpróbálnak minél több járdát felújítani, valamint földes utat lebetonozni. Mivel kérdés, hozzászólás nem érkezett, kérte, hogy fogadják el a lejárt idejű határozatok végrehajtásáról szóló jelentést.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

128/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete elfogadta a lejárt idejű határozatok végrehajtásáról szóló jelentést.

Pluhár László polgármester ismertette a képviselő-testületi ülés napirendi pontjait.

Dávid Rémusz képviselő felvételre javasolta a Kun Béla utca névváltoztatását.

Pluhár László polgármester kérte, hogy aki egyetért a Kun Béla utca névváltoztatásának elfogadásáról szól napirendi pont felvételével, azt kézfelnyújtással jelezze.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
4 igen szavazattal és 3 ellenszavazattal, tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

129/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete úgy határozott, hogy a Kun Béla utca névváltoztatásának elfogadásáról szól napirendi pontot 2015. szeptember 28.-i ülésén tárgyalja meg.

Pluhár László polgármester kérte, hogy a napirendi pontokat a módosító javaslattal fogadja el a képviselő-testület.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

130/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete elfogadta a napirendi pontokat:

Jelentés a lejárt idejű határozatok végrehajtásáról.

I. I. féléves költségvetési beszámoló	Pluhár László polgármester
II. 2015. évi költségvetés módosítása	Pluhár László polgármester
III. ÁSZ vizsgálattal kapcsolatos intézkedés	Pluhár László polgármester
IV. Bursa Hungarica Ösztöndíjpályázathoz történő csatlakozás	Dr. Kerekes Éva jegyző

V. Egyebek, bejelentések
- a. Szociális tűzifa pályázat benyújtása
- b. Településrendezési Terv módosítása
- c. Helyi Esélyegyenlőségi Program felülvizsgálata
- d. Eleki Labdarugó Egyesület támogatási kérelme (pótanyagban kerül kiküldésre)
- e. II. félévi munkaterv megtárgyalása és elfogadása
- f. Kábítószer egyeztető fórum létrehozása
- g. Szociális rendelet módosítása
- h. Cigányok Esélyeiért Egyesület kérelmének megtárgyalása
- i. Kun Béla utca névváltoztatása
- j. Szőke és Társai Kft. szerződésmódosításáról szóló tájékoztató

VI. Zárt ülés
- a. Telekvásárlási kérelmek
- b. Lakossági fellebbezés

I. Napirendi pont: *I. féléves költségvetési beszámoló*

Pluhár László polgármester ismertette, hogy a feladatlapú finanszírozás bevezetésével nagymértékben megváltozott az intézmények költségvetése. Ezen döntés nem helyi döntés volt hanem központi. A feladatalapú finanszírozás bevezetésével sokkal kisebb a mozgástere az önkormányzatnak, ezáltal megtakarítási lehetőségek is kisebbek. Ha meg mégis keletkezik, akkor azt vissza kell fizetni. Előadta, hogy Elek Város Önkormányzat Képviselő-testülete által elfogadott 2015. évi költségvetésében az önkormányzat bevételei és kiadásai 982 249 eFt összegben került meghatározásra. A költségvetés második módosítását követően a bevételi és kiadási főösszeg: 1 674 748 eFt. A bevételek között 253 331 eFt előző évi maradvány felhasználása, a kiadások között 36 578 eFt általános tartalék és 119 626 eFt céltartalék szerepel. A bevételek összetételét vizsgálva megállapítható, hogy annak 31 %-a állami támogatásból származik, a működési (saját) bevételek 9 %-ot, a helyi és átengedett adókból származó bevételek 4 %-ot képviselnek, 56 % átvett pénzeszköz forrásból ered. Az állami támogatások, hozzájárulások feladatonként eltérő mértékben, havi egyenlő részletben került kiutalásra. A működési célú költségvetési és kiegészítő támogatásokat a tényleges kifizetések alapján történő igénylések (bérkompenzáció, ágazati pótlék, szociális juttatások) alapján folyósítja a MÁK. A működési célú támogatások bevételeknél a befolyt összeg 99%-a a START programra megkötött támogatási szerződés szerint előleg kiutalásából adódik a Munkaügyi Központtól. A kiadások alakulását elemezve, a kimutatásból kitűnik, hogy a teljesítés időarányos alatti. Ennek oka, hogy a kiadások között vannak olyanok amelyek a START programhoz kapcsolódnak és azok teljesítése áthúzódik a második félévre. Bízott benne, hogy a betervezett számadatokat tartani tudják és a második félévi gazdálkodás megfelelő lesz. Kérte, hogy a bizottságok ismertessék határozataikat.

Zsidó Ferenc György képviselő, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottságának elnöke kifejtette, hogy az elkészített beszámoló alapos, minden egyes részletre kitérő. Elmondta, hogy a 2015. első félévi gazdálkodás vonatkozásában összességében megállapítható, hogy az önkormányzat és intézményei napi költségvetési, pénzügyi, gazdálkodási feladatainak ellátása biztosított volt, a gazdálkodást finanszírozási gondok nem gátolták. Örömét fejezte ki, hogy az első félévben nem volt szükség sem bérhitel, sem folyószámlahitel igénybevételére. Ismertette, hogy a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága az előterjesztésnek megfelelően a elfogadásra javasolja a 2015. első félévi költségvetés végrehajtásáról szóló tájékoztatót a képviselő-testület számára.

Pluhár László polgármester megkérdezte, hogy van e kérdés, hozzászólás. Mivel kérdés, hozzászólás nem érkezett, kérte, hogy fogadják el az önkormányzat és intézményei bevételeinek és kiadásának alakulásáról szóló I. félévi tájékoztatót.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

131/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete elfogadja az önkormányzat és intézményei bevételeinek és kiadásának alakulásáról szóló I. félévi tájékoztatót.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

II. Napirendi pont: *2015. évi költségvetés módosítása*

Pluhár László polgármester ismertette, hogy az államháztartásról szóló törvény 34. § (4) bekezdése előírja, hogy a képviselő-testület a (2) és (3) bekezdés szerinti előirányzat-módosítás, előirányzat-átcsoportosítás átvezetéseként - az első negyedév kivételével - negyedévenként, a döntése szerinti időpontokban, de legkésőbb az éves költségvetési beszámoló elkészítésének határidejéig, december 31-ei hatállyal módosítja a költségvetési rendeletét. Az önkormányzat 2015. évi költségvetésről szóló helyi rendelet módosítás céljai a következők: - az önkormányzat számára előírt rendelet alkotási kötelezettségnek való megfelelés,- meghatározásra kerüljenek az önkormányzat 2015. évi gazdálkodásának keretei. A jelent költségvetési rendelet módosítására irányuló előterjesztés 17 025 eFt összegű előirányzat módosítást tartalmaz.

Zsidó Ferenc György képviselő, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottságának elnöke ismertette, hogy a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága az előterjesztésnek megfelelően elfogadásra javasolja a 2015. évi költségvetési rendelet módosítását a képviselő-testület számára.

Pluhár László polgármester kérte, hogy a 2015. évi költségvetés módosításával kapcsolatban alkossák meg rendeletüket.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi rendeletet alkotta meg:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testületének
14/2015.(IX.29.) önkormányzati rendeletét

Az önkormányzat 2015. évi költségvetéséről szóló 2/2015. (II.24.) számú rendelet módosításáról

III. Napirendi pont: *ÁSZ vizsgálattal kapcsolatos intézkedés*

Pluhár László polgármester elmondta, hogy az Állami Számvevőszék a vizsgálata során több intézkedést írt elő, melyről az önkormányzat intézkedési tervet fogadott el. Az ebben szereplő kötelezettségek kerülnek most a testület elé.

Dávid Rémusz képviselő, Ügyrendi és Szociális Bizottság elnöke ismertette, hogy Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület Ügyrendi és Szociális Bizottsága javasolja, hogy a Képviselő-testület fogadja el az ÁSZ vizsgálattal kapcsolatos intézkedéseket az alábbiak szerint:
- Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 13/2014.(XI.25.) sz. önkormányzati rendelet módosítása
- Elek Város Önkormányzata Erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás szabályzata
- Eleki Közös Önkormányzati Hivatal Kockázatkezelési Rendszerének szabályzata

- Eleki Közös Önkormányzati Hivatal munkakör átadás-átvételi szabályzata

Dr. Kerekes Éva jegyző kérte, hogy a rendeltet külön alkossa meg, és egyben szavazzon róla a képviselő-testület.

Pluhár László polgármester kérte, hogy alkossák meg Elek Város Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló rendelet módosítását.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi rendeletet alkotta meg:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testületének

15/2015.(IX.29.) sz. önkormányzati rendeletét

Elek Város Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 14/2014.(XI.25.) sz. önkormányzati rendelet módosításáról

Pluhár László polgármester javasolta, hogy a Képviselő-testület fogadja el az ÁSZ vizsgálattal kapcsolatos intézkedéseket az alábbiak szerint:
- Elek Város Önkormányzata Erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás szabályzata.
- Eleki Közös Önkormányzati Hivatal Kockázatkezelési Rendszerének szabályzata.
- Eleki Közös Önkormányzati Hivatal munkakör átadás-átvételi szabályzata. Kérte szavazzanak.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

132/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete elfogadja az Állami Számvevőszék vizsgálattal kapcsolatos intézkedéseket az alábbiak szerint:

1. Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete elfogadja Elek Város Önkormányzata Erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás szabályzatát.

2. Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete elfogadja Eleki Közös Önkormányzati Hivatal Kockázatkezelési Rendszerének szabályzatát.

3. Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete elfogadja Eleki Közös Önkormányzati Hivatal munkakör átadás-átvételi szabályzatát.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

IV. Napirendi pont: *Bursa Hungarica Ösztöndíjpályázathoz történő csatlakozás*

Pluhár László polgármester nagyon hasznosnak tartotta a Bursa Hungarica Ösztöndíjpályázathoz való csatlakozást. Elek Város Önkormányzata minden évben csatlakozott az ösztöndíjpályázathoz.

Dávid Rémusz képviselő, Ügyrendi és Szociális Bizottság elnöke ismertette, hogy Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület Ügyrendi és Szociális Bizottsága javasolja, hogy a Képviselő-testület csatlakozzon a Bursa Hungarica Önkormányzati Ösztöndíjpályázat 2016. évi fordulójához. Az eddigi évekhez hasonlóan az eljárás lebonyolításával a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottságát bízza meg.

Pluhár László polgármester megkérdezte, hogy van e valakinek kérdése.

Dávid Rémusz képviselő ismertette a Bursa Hungarica Ösztöndíjpályázat A és B típusát.

Dr. Kerekes Éva jegyző tájékoztatott, hogy a felhívás megjelentetésre kerül az Eleki Aktuálisban, valamint a helyi kábeltelevízióban. Kérte, hogy az Ügyrendi és Szociális Bizottság határozati javaslatát fogadja el a képviselő-testület, miszerint az eljárás lebonyolításával a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottságát bízza meg a képviselő-testület.

Pluhár László polgármester kérte, hogy aki egyetért hogy az Ügyrendi és Szociális Bizottság határozati javaslatával, miszerint Képviselő-testület csatlakozzon a Bursa Hungarica Önkormányzati Ösztöndíjpályázat 2016. évi fordulójához. Az eddigi évekhez hasonlóan az eljárás lebonyolításával a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottságát bízza meg, azt kézfelnyújtással jelezze.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

133/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzat képviselő-testülete csatlakozni kíván a Bursa Hungarica Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíjpályázat 2016. évi fordulójához. Elfogadja az Általános Szerződési Feltételeket, valamint nyilatkozik az on-line adatbázis használatáról, és az erről szóló nyilatkozat aláírására felhatalmazza a polgármestert.

Elek Város Önkormányzat képviselő-testülete a Bursa Hungarica Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíjpályázat 2016. évi fordulójára beérkezett pályázati eljárás lebonyolításával az a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottságot bízza meg.

Felelős: Dr. Kerekes Éva jegyző
Határidő: azonnal

V. Napirendi pont: *Egyebek, bejelentések*
- Szociális tűzifa pályázat benyújtása

Pluhár László polgármester ismertette, hogy , hogy a belügyminisztérium pályázatot hirdet a Magyarország 2015. évi központi költségvetéséről szóló 2014. évi C. törvény (a továbbiakban: Költségvetési törvény) 1. melléklet IX. Helyi önkormányzatok támogatásai fejezet 13. A helyi önkormányzatok szociális célú tüzelőanyag vásárlásához kapcsolódó kiegészítő támogatása jogcím szerinti települési önkormányzatok szociális célú tüzelőanyag vásárlásához kapcsolódó kiegészítő támogatására. Elek keménylombos tűzifa támogatására pályázik. Keménylombos tűzifa esetében a 2014.december – 2015. február hónapokban lakásfenntartási támogatásban részesülők számának átlaga alapján az igényelhető mennyiség: 594 m^3. A pályázatban kiírt feltételek alapján (a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről szóló 105/2015. (IV. 23.) Korm. Rendelet alapján) Elek nem tartozik a kedvezményezett települések közép, ezért a vállalt önerő mértéke: 754.380.- Ft.

Zsidó Ferenc György képviselő, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottságának elnöke hangsúlyozta, hogy a lakosság fizetőképességét figyelembe véve nagyon fontos a pályázat benyújtása. A Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága javasolja a képviselő-testületnek a tüzelőanyag pályázat benyújtását.

Dr. Heimné Máté Mária alpolgármester néhány pontosítást adott, hogy az önkormányzatnak kell a pályázatot szeptember 30.-áig benyújtani. Kért minden lakost, hogy ne nyújtsanak be tüzelőre kérelmet, hiszen azt a bizottságnak most még el kell utasítania. Az önkormányzat a 700 eFt önerő vállalás mellett, a felvágást és a házhozszállítást is biztosítja. Jelezte, hogy ez nem ajándék, amihez az önkormányzatnak semmi köze. Még egyszer hangsúlyozta, hogy a kérelmeket csak akkor nyújtsák be, amikor az önkormányzat számára már megérkezett a tűzifa támogatás.

Pluhár László polgármester hangsúlyozta, hogy a lakosság teljes körű tájékoztatást fog kapni.

Pelle László képviselő megkérdezte, hogy az önerő mértéke függ e a megítélt támogatáshoz.

Pluhár László polgármester igennel válaszolt. Jelezte, hogy a pályázatban a maximális önerő került betervezésre. Kérte, hogy aki egyetért a tüzelőanyag pályázat benyújtásával, azt kézfelnyújtással jelezze.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

134/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

A Magyarország 2015. évi központi költségvetéséről szóló 2014. évi C. törvény (a továbbiakban: Költségvetési törvény) 1. melléklet IX. Helyi önkormányzatok támogatásai fejezet 13. A helyi önkormányzatok szociális célú tüzelőanyag vásárlásához kapcsolódó kiegészítő támogatása jogcím szerinti települési önkormányzatok szociális célú tüzelőanyag vásárlásához kapcsolódó kiegészítő támogatására van lehetőség.
Elek Város Önkormányzata 594 m^3 (értéke a pályázati kiírásban feltüntetett adatok alapján: 11.315.700.- Ft) mennyiségű keménylombos fára pályázatot nyújt be a felhívásra és a 754.380.- Ft értékű önerőt biztosítja a 2015. évi költségvetésében.
A képviselő-testület felhatalmazza a polgármestert a pályázat benyújtására és a szükséges további jognyilatkozatok megtételére.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

- Településrendezési Terv módosítása

Pluhár László polgármester ismertette, hogy az Ungarn Fleisch Kft. (2724 Újlengyel,Dózsa Gy. u. 1.) által kezdeményezett Elek Város rendezési tervének módosításával kapcsolatban (az Elek, belterület, Petőfi Sándor utca Hrsz.: 1489/1 alatti telket tartalmazó tömbre vonatkozóan) a mellékletként csatolt vélemények érkeztek.

Dávid Rémusz képviselő, Ügyrendi és Szociális Bizottság elnöke ismertette, hogy Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület Ügyrendi és Szociális Bizottsága javasolja, a Képviselő-testületnek, hogy a Településrendezési Terv módosításának az államigazgatási egyeztetési eljárás során beérkezett véleményeket vegye tudomásul.

Pluhár László polgármester ismertette a határozati javaslatot, miszerint Elek Város Önkormányzatának Képviselő-testülete a településrendezési terv módosításának államigazgatási egyeztetési eljárása során beérkezett véleményeket megismerte. Módosító javaslat, eltérő vélemény nem érkezett, így tervezői intézkedés nem vált szükségessé. A Képviselő-testület a véleményeket tudomásul vette. Kérte, szavazzanak.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

135/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzatának Képviselő-testülete a településrendezési terv módosításának államigazgatási egyeztetési eljárása során beérkezett véleményeket megismerte. Módosító javaslat, eltérő vélemény nem érkezett, így tervezői intézkedés nem vált szükségessé. A Képviselő-testület a véleményeket tudomásul vette.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

- Helyi Esélyegyenlőségi Program felülvizsgálata

Pluhár László polgármester elmondta, hogy összhangban az Egyenlő Bánásmódról és az Esélyegyenlőség Előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. Törvény, a helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról szóló 321/2011. (XII. 27.) Korm. rendelet és a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól szóló 2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelet rendelkezéseivel Elek Város Önkormányzata Esélyegyenlőségi Programban rögzítette az esélyegyenlőség érdekében szükséges feladatokat. Az Ebktv. szerint a települési önkormányzat ötévente öt évre szóló helyi esélyegyenlőségi programot fogad el, amelynek az időarányos megvalósulását, illetve az esetleges megváltozását kétévente át kell tekinteni. Az áttekintés alapján, szükség esetén a helyi esélyegyenlőségi programot felül kell vizsgálni, illetve a helyzetelemzést és az intézkedési tervet az új helyzetnek megfelelően kell módosítani. Felhívta a HEP fontosságát, miszerint csak azon pályázatokra lehet benyújtani pályázatot, mely a HEP-ben megjelölésre került.

Dávid Rémusz képviselő, Ügyrendi és Szociális Bizottság elnöke ismertette, hogy Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület Ügyrendi és Szociális Bizottsága javasolja, a Képviselő-testületnek, hogy a Településrendezési Terv módosításának az államigazgatási egyeztetési eljárás során beérkezett véleményeket vegye tudomásul.

Pluhár László polgármester kérte, hogy a képviselő-testület fogadja el a Helyi Esélyegyenlőségi Programot.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

136/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a Helyi Esélyegyenlőségi Program (melynek része az Intézkedési Terv) felülvizsgálatát megvitatta és 136/2015. (IX.28.) számú határozatával elfogadta.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

- Eleki Labdarugó Egyesület támogatási kérelme

Pluhár László polgármester ismertette az Eleki Labdarúgó Egyesület támogatási kérelmét, valamint az elmúlt évben megvalósult fejlesztést. Jelezte, hogy az egyesület pályázati önerejének biztosítása nem került beépítésre a költségvetésben. A mostani fejlesztés csak jövő évben fog megvalósulni, szóval az idei költségvetést nem érinti. Jelezte, hogy a felújítás az önkormányzat vagyonát fogja növelni.

Zsidó Ferenc György képviselő, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok elnöke ismertette, hogy a 2.824.106.- Ft önrész, a mostani támogatási kérelmen felül, a Társadalmi Kapcsolatok Bizottságához benyújtott 1.100.000.- Ft támogatási kérelemmel tevődik össze. Az egyeztetésen egyezségre jutottak, miszerint az egyesület 600.000.- Ft-os előfinanszírozásban részesül pályázati önerő címen, mivel a beruházás a következő évben fog megvalósulni. A különbség pedig a következő évi költségvetésbe kerül betervezésre.

Turóczy András alpolgármester kifejtette, hogy a bizottság által megítélt 600.000.- Ft-os támogatást nem muszáj az egyesület részére kiutalni. Így ezen összeg az idei évi költségvetést nem-, valamint jövő évi költségvetés kisebb összegben fogja terhelni.

Dr. Heimné Máté Mária alpolgármester szerint érthetetlen, hogy az egyesület a pályázat benyújtása előtt nem egyeztetett az önkormányzattal. Nem emlékezett egyeztetésre.

Pluhár László polgármester jelezte, hogy az egyesület tényleg nem egyeztetett az önkormányzattal. Ismertette, hogy a 2.824.106.- Ft önrész, a mostani támogatási kérelmen felül, a Társadalmi Kapcsolatok Bizottságához benyújtott 1.100.000.- Ft támogatási kérelemmel tevődik össze. Korábban is volt az egyesületnek fejlesztése, amihez az önkormányzat hozzájárulást is adta. A támogatás kifizetése ebben az esetben az esedékesség vállaláskor, ütemezve történt. Az egyesület elnökével történt egyeztetésen megegyeztek, hogy egy pályázat benyújtása előtt, egyeztetni köteles az önkormányzattal.

Dr. Heimné Máté Mária alpolgármester szerint nem szükséges az önkormányzatnak egy olyan egyesületet segíteni, aki nem is kérte előzetesen az önkormányzat támogatását. Véleménye szerint utólag benyújtani a számlát etikátlan. Kijelentette, hogy a kérelmet nem fogja megszavazni. Amennyiben az egyesület korrekt módon járt volna, akkor megszavazta volna. Hallotta, hogy nem nagyon megy a játék a megye I. osztályában.

Turóczy András alpolgármester maximálisan egyetértett alpolgármester társával. Az egyeztetésen az egyesület elnöke részére jelezve lett, hogy az önkormányzat költségvetésének minden egyes eleme ki van centizve. Az önkormányzatnak nem volt megtakarítása, de amennyiben keletkezett volna, vagy vissza kellett volna fizetni, vagy azt az adófizetők pénzéből megfinanszírozni. Jelezte az elnöknek, hogy az önkormányzat közel 40%-os mértékű önerős pályázatokra nem is nyújt be pályázatot. Amennyiben az önkormányzat most nem nyújt támogatást az egyesület részére, vissza kell mondania a pályázatot. Véleménye szerint az egyesületet nem kell egyből leírni őket, egy –két évet adni kell a csapatnak. Nagyon sokat gondolkodott a támogatáson, de mivel a következő évi költségvetés terheli, így elfogadhatóbb. Kijelentette, hogy soha többet nem tud ilyen helyzetet elfogadni.

Dr. Heimné Máté Mária alpolgármester szerint a pénzügyi világban nincs olyan, hogy valaki utólag fizessen. Szerinte az egyesület oldja meg ahogy tudja.

Pluhár László polgármester jelezte, hogy az egyesület nem működési célra kéri a támogatást, hanem egy 21. század feltételinek megfelelő vizesblokkot. A fejlesztés az önkormányzat tulajdonát fogja képezni. Véleménye szerint ezen problémát meg kell oldani, de hosszútávon nem mehet így tovább.

Zsidó Ferenc György képviselő elmondta, hogy az egyesület elnöke tudomásul vette, hogy pályázat benyújtáskor egyeztessen az önkormányzattal. Maga az egyesült szándéka dicséretes. Hangsúlyozta, hogy a támogatást nem működési kiadásaik, valamint a nevezési díjak fedezésére kérték, hanem fejlesztésre, ami a város fejlesztését szolgálja. Nem az Eleki

Labdarugó Egyesületet, hanem az eleki sportpálya fejlesztését kell támogatni. Javasolja a támogatási kérelem elfogadását.

Pluhár László polgármester kérte, hogy aki egyetért azzal, hogy az Eleki Labdarugó Egyesület kj/JH01-6809-2014 azonosító számú pályázat 2.624.106.- Ft önereje kerüljön betervezésre a 2016. évi költségvetésben, azt kézfelnyújtással jelezze.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
5 igen szavazattal, 1 ellenszavazattal és 1 tartózkodással az alábbi határozatot hozta:

137/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete úgy határozott, hogy az Eleki Labdarugó Egyesület kj/JH01-6809-2014 azonosító számú pályázatának 2.624.106.- mFt önereje betervezésre kerül a 2016. évi költségvetésben.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: 2016. február 28.

- II. félévi munkaterv megtárgyalása és elfogadása

Pluhár László polgármester ismertette a képviselő-testület II. félévi munkatervét. Megkérdezte, hogy van e valakinek módosító javaslata.

Dávid Rémusz képviselő, Ügyrendi és Szociális Bizottság elnöke ismertette, hogy Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület Ügyrendi és Szociális Bizottsága javasolja a Képviselő-testületnek, hogy II. félévi munkatervét fogadja el.

Pluhár László polgármester kérte, hogy fogadják el a képviselő-testület II. félévi munkatervét.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

138/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete elfogadja a II. félévi munkatervét az alábbiak szerint:

Szeptember 28.

1.) 2015. évi költségvetési rendelet módosítása
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

2.) 2015. évi. I. félévi beszámoló
Előadó: Pluhár László polgármester

Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

3.) Bursa Hungarica Ösztöndíjpályázathoz csatlakozás
Előadó: Dr. Kerekes Éva jegyző
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság

Október 26.

1.) Reibel Mihály Művelődési Ház 2015. éves munkájáról szóló beszámoló
Előadó: Árgyelánné Tóth Erzsébet igazgató
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság

2.) Gyulai Kistérség Egységes Szociális és Gyermekjóléti Intézménye eleki tagintézményének munkájáról szóló beszámoló
Előadó: Szilágyiné Tóth Erzsébet igazgató
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

3.) 2014/2015. tanév értékelése, illetve a 2015/2016-os nevelési év indítása
Előadó: Nevelési, oktatási intézmények vezetői
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

November 30.

1./ Közmeghallgatás

2.) Tájékoztató az önkormányzat gazdálkodásának 3/4 éves helyzetéről
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

3.) Szent István út 5/b. sz. alatti önkormányzati bérlakások 2016 . évi bérleti díjainak megállapítása, 2016. évi telekárak, haszonbérleti díjak, bérlemények, bérbe adott lakások bérleti díjai.
Előadó: Dr. Kerekes Éva jegyző
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

December 14.

1.) A képviselő-testület 2016. I. félévi munkaterve.
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

2.) Napközi Konyha 2016. évi nyersanyagnormatívája, térítési díjainak megállapítása
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

3.) Rendelet az átmeneti gazdálkodásról
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

- Kábítószer egyeztető fórum létrehozása

Pluhár László polgármester ismertette a Békés Megyei Kormányhivatal Gyulai Járási Hivatala Kábítószer egyeztető fórum létrehozásával kapcsolatban kereste meg az önkormányzatot. A

Békés Megyei Kormányhivatal Gyulai Járási Hivatala elsődleges céljai között tűzte kik Kábítószer Egyeztető Fórum létrehozását a járáshoz tartozó összes településen.

Dávid Rémusz képviselő, Ügyrendi és Szociális Bizottság elnöke ismertette, hogy Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület Ügyrendi és Szociális Bizottsága javasolja a Képviselő-testületnek, hogy a kábítószer egyeztető fórumot hozza létre.

Pluhár László polgármester kérte, hogy a képviselő-testület fogadja el a KEF megalakulását, tevékenységét, működését.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

139/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a Kábítószer egyeztető fórum megalakulását, tevékenységét és működését elfogadja.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: értelem szerint

- Szociális rendelet módosítása

Pluhár László polgármester ismertette a Szociális rendelet módosítását.

Zsidó Ferenc György képviselő, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottságának elnöke ismertette, hogy a bizottság az előterjesztésnek megfelelően javasolja a Szociális rendelet módosítását.

Pluhár László polgármester kérte, hogy alkossák meg rendeletüket a Szociális rendelet módosításáról.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi rendeletet alkotta meg:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testületének
16/2015. (IX.29.) önkormányzati rendelete

a települési támogatás szabályairól szóló 4/2015(II.24.)
önkormányzati rendelet módosításáról

- Cigányok Esélyeiért Egyesület kérelmének megtárgyalása

Pluhár László polgármester tájékoztatott, hogy a Cigányok Esélyeiért Egyesület (5742 Elek, Béke u. 5-7.) kérelemmel fordult az önkormányzathoz, miszerint szociális szövetkezetet kíván létrehozni pályázat útján. Az önkormányzatnak 2016-tól 1 ha földet szükséges biztosítania, melyből 10-12 család jövedelem kiegészítését tudja megvalósítania. Az önkormányzatnak kötelezettségvállalás szükséges, hogy az egyesület be tudja nyújtani pályázatát az Országos Roma Önkormányzathoz.

Zsidó Ferenc György képviselő, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága javasolja a képviselő-testületnek, hogy vállaljon kötelezettséget, miszerint nyertes pályázat esetén a Cigányokért Esélyeiért Egyesület által létrehozott szociális szövetkezet részére 1 ha földet biztosítson.

Drágos József Cigányok Esélyeiért Egyesület elnöke elmondta, hogy a szociális szövetkezet célja az emberek visszavezetése a munka világába. Ezen a projekten nem meggazdagodni senki, hanem 10-12 családnak jövedelem kiegészítést biztosítana. A pályázat benyújtásának feltétele, hogy Elek Város Önkormányzata 1 ha földet biztosítson a szociális szövetkezet számára.

Pluhár László polgármester kérte, hogy aki egyetért azzal, hogy Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete 1 ha szántó földterületet biztosítson a Cigányokért Esélyeiért Egyesület által létrehozott szociális szövetkezet részére, azt kézfelnyújtással jelezze.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

140/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete 1 ha szántó földterületet biztosít a Cigányokért Esélyeiért Egyesület által létrehozott szociális szövetkezet részére.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

Pluhár László polgármester megkérdezte, hogy van e valakinek közérdekű bejelentése.

Pelle László képviselő a Dr. Mester György Általános Iskola tanulóinak nevében tisztelettel meghívott mindenkit a 2015. október 6.-i déli 12.00 órakor a Reibel Mihály Városi Művelődési Központban kezdődő megemlékezésre.

Dr. Kerekes Éva jegyző jelezte, hogy a Kun Béla utca névváltoztatását még meg kell tárgyalnia a képviselő-testületnek.

- Kun Béla utca névváltoztatása

Dávid Rémusz képviselő tájékoztatott, hogy Magyarország Országgyűlése 2012. november 9-én elfogadta egyes törvényeknek a XX. századi önkényuralmi rendszerekhez köthető elnevezések tilalmával összefüggő módosításáról szóló 2012. évi CLXVII. törvényt és a törvényt be kell tartani. Kihangsúlyozta, hogy az utcanév-változtatás a lakosságnak nem kerül költségbe, amennyiben valamely ügyintézés költséges, számla ellenében az önkormányzat köteles megtéríteni. A Kun Béla utca régi neve kerülne visszaadásra, egy 19 sz. régi várostérkép alapján. A magyarországi hivatalos földrajzi nevek megállapításáról és nyilvántartásáról szóló 303/2007. (XI. 14.) Korm. rendelet értelmében a közterületek elnevezésének lehetőleg a közvetlen környezet hagyományait, sajátosságait kel tükröznie, vagy a helyhez kötődő személyekkel kell kapcsolatosnak lennie. Ebben az esetben a Kun Béla utca régi nevét Virág utcát kapná vissza. Rá kell keresni Kun Béla nevére és meg lehet ismerni. Véleménye szerint a képviselő-testület semmi mást nem tenne, csak visszaadnák jogos tulajdonát. Amennyiben az önkormányzat nem tesz eleget ezen kötelezettségének jogkövetkezményei lesznek.

Pluhár László polgármester szerint az utcanév változtatás megosztja a véleményeket. Nem javasolta, hogy okfejtésekbe menjenek bele. Kijelentette, hogy az önkormányzatra nézve nincs jogi következmény, a döntés a képviselő-testületre van bízva. A Virág utca az 1882. éves térképen szerepel. Képviselő társa vissza akarja adni az utca történelmi nevét.

Dr. Heimné Máté Mária alpolgármester szerint Kun Bélát nevét ne csak a keresőbe üssék be, nézzék meg a lakosok. Véleménye szerint a magyar történelemben a kun szó nem derogáló. Őt többen azért keresték meg, hogy a kun utca teljesen megfelelő lenne számukra. Vállalkozóként nagyon nem örülne annak ha a Gyulai út átnevezésre kerülne, mivel nagyon sok utánajárás és költségbe kerülne. Maga részéről a Kun utcát tudná elfogadni.

Drágos József megkérdezte, hogy milyen költségekbe kerül a lakosságnak az átnevezés.

Dávid Rémusz képviselő tájékoztatott, hogy a magánszemélyeknek semmilyen, a vállalkozások esetében kell bizonyos költséget kell fizetni. Véleménye szerint nem jó a Kun utca, hiszen az ott lakóknak ugyanazt a procedúrát kell végigvinnie, mint a Virág utca esetében. A történelmi hűség miatt kéri a Kun Béla utca átnevezését, ez az utókornak kötelessége.

Turóczy András alpolgármester kijelentette, hogy a lakosságnak nem kiadásba, hanem utánajárásba, időbe kerül az utcanév változtatás.

Dr. Heimné Máté Mária alpolgármester szakvéleményt kért, hogy az állampolgár kötelezhető-e, hogy iratait átírassa. Tájékoztatott, hogy nem.

Pluhár László polgármester kérte, hogy aki egyetért a Kun Béla utca Virág utcára történő átnevezésével, azt kézfelnyújtással jelezze.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
4 igen szavazattal, 3 tartózkodással és ellenszavazat nélkül az alábbi határozatot hozta:

141/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete megvitatta Kun Béla utca nevének megváltoztatására irányuló indítványt és a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 10.§ (1) bekezdés h) pontjának felhatalmazása alapján az egyes törvényeknek a XX. századi önkényuralmi rendszerekhez köthető elnevezések tilalmával összefüggő módosításáról szóló 2012. CLXII. törvény rendelkezéseinek figyelembevételével az alábbi határozatot hozta:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete Elek Város „Kun Béla" elnevezésű közterületének nevét „Virág utca" névre változtatja meg.

Felelős: Dávid Rémusz képviselő
Határidő: azonnal

Pluhár László polgármester megkérdezte, hogy van e valakinek közérdekű bejelentése.

Drágos József jelezte, hogy a Béke utcában kb. 420 méteren nincs közvilágítás. Éveken keresztül ő fizette ezen rész világítását.

Pluhár László polgármester megköszönte ezen támogatást. Jelezte, hogy a közvilágítás ügyében nem tud egyik napról a másikra intézkedni, hiszen az engedélyeztetési utakat be kell járni.

Dr. Kerekes Éva jegyző kérte, hogy a Szőke és Társai Kft. szerződés módosítását is tárgyalja a képviselő-testület.

Dr. Püspöki Eszter aljegyző tájékoztatott, hogy mivel a szerződésmódosításban szereplő összeg nem haladja meg a közbeszerzési érték 50%-át, így a képviselő-testületnek nem kell határozatot hoznia a szerződés módosításával kapcsolatban.

Zsidó Ferenc György képviselő, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottság elnöke ismertette, hogy a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága javasolja a képviselő-testületnek a Szőke és Társai Kft.-vel kötött szerződés módosítását.

Pluhár László polgármester kérte, hogy a képviselő-testület hatalmazza fel a szükséges jognyilatkozat megtételére.

A képviselő-testület jelenlévő 7 tagja közül
7 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

141/2015. (IX. 28.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a Szőke és Társai Kft. szerződés módosításával kapcsolatban felhatalmazza a polgármestert, hogy a szükséges jognyilatkozatokat tegye meg.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

Pluhár László polgármester megkérdezte, hogy kíván e valaki közérdekű bejelentéssel élni. Mivel, észrevétel, hozzászólás nem érkezett, megköszönte a részvétel, majd zárt ülést rendelt el.

K. m. f.

A képviselő-testületi ülésről kép- és hangfelvétel készült, mely részletesen tartalmazza az ott elhangzottakat, a jegyzőkönyv ennek rövidített változata.

Pluhár László
Polgármester

Dr. Kerekes Éva
jegyző

Turóczy András

Pelle László
jegyzőkönyv-hitelesítők

JELENLÉTI ÍV

A 2015. szeptember 28. napján megtartott
képviselő-testületi ülésről

Pluhár László	polgármester	
Dávid Rémusz	képviselő	
dr. Heimné Máté Mária	alpolgármester	
Lukács László	képviselő	
Pelle László	képviselő	
Turóczy András	alpolgármester	
Zsidó Ferenc György	képviselő	

Meghívottak és a lakosság részéről megjelentek:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület

14/2015.(IX.29.) önkormányzati rendelete

Az önkormányzat 2015. évi költségvetéséről szóló 2/2015. (II.24.) számú rendelet módosításáról

(A képviselő-testület 2015. szeptember 28.-i ülésén került megalkotásra.)
Az önkormányzat képviselő-testülete az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés f) pontjában meghatározott feladatkörében, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 111 §. (2) bekezdésében, valamint az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. Törvény 23. § (1) bekezdésben kapott felhatalmazás alapján, Elek Város Önkormányzatának 2015. évi költségvetéséről szóló 2/2015.(II.24.) sz. rendeletét (továbbiakban R) az alábbiak szerint módosítja.

1. §

A R. 2. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az Eleki Önkormányzat önkormányzati szinten összesített 2015. évi költségvetési főösszegét 1 674 748 ezer forintban állapítja meg.**

2. §

A R. 2. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzati szinten összesített költségvetés fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 1 421 417 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 1 663 048 ezer forint,
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete: 241 631 ezer forint hiány.

3. §

A R. 3. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített 2015. évi kiemelt költségvetési bevételi előirányzatai:

a) B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről:	882 442 ezer forint,
b) B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről:	322 896 ezer forint,
c) B3. Közhatalmi bevételek:	46 102 ezer forint,
d) B4. Működési bevételek:	169 702 ezer forint,
e) B5. Felhalmozási bevételek:	59 ezer forint,
f) B6. Működési célú átvett pénzeszközök:	0 ezer forint,
g) B7. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök:	216 ezer forint,
h) **Költségvetési bevételek összesen:**	**1 421 417 ezer forint.**

4. §

A R. 3. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített költségvetési bevételeiből:
a) a kötelező feladatok bevételei: 1 378 009 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok bevételei: 43 408 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok bevételei: 0 ezer forint.

5. §

A R. 3. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített költségvetési bevételei előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés bevételi előirányzat csoport 1 098 246 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés bevételi előirányzat csoport: 323 171 ezer forint.

6. §

A R. 4. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai

a) K1. Személyi juttatások:	602 242 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	163 306 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	327 297 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	46 726 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	177 273 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	337 754 ezer forint,
g) K7. Felújítások:	6 350 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	2 100 ezer forint,
i) **Költségvetési kiadások összesen:**	**1 663 048 ezer forint.**

7. §

A R. 4. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 1 587 351 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 75 697 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

8. §

A R. 4. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 1 227 357 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 435 691ezer forint.

9. §

A R. 5. &-a (a) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

a) beruházási kiadások beruházásonként:
aa) Szennyvízhálózat építési beruházás 305 700 ezer forint,
ab) Garázs (12 db) építési beruházás: 12 450 ezer forint,
ac) Informatikai eszköz beszerzés (KÖH): 664 ezer forint,
ad) Hangosító berendezés és kiegészítő felszerelések (Műv. Közp.): 1 483 ezer forint,
ae) Közfoglalkoztatás eszköz beszerzés: 16 906 ezer forint,
af) Belterületi útépítés eljárási díjak: 526 ezer forint,
ag) Naplemente Idősek Otthona beszerzései: 25 ezer forint.

10. §

A R. 6. &-a helyébe az alábbi rendelkezés lép:

6. § A helyi önkormányzat által a lakosságnak juttatott támogatások, szociális, rászorultság jellegű ellátások:
a) Családi támogatás (gyvt): 500 ezer forint,
b) Betegséggel kapcsolatos ellátások (ápolási díj): 1 800 ezer forint,
c) Foglalkoztatással, munkanélküliséggel kapcsolatos ellátások (FHT): 6 556 ezer forint.
d) Lakhatással kapcsolatos ellátások (Lakásfenntartási tám.): 17 090 ezer forint
e) Egyéb nem intézményi ellátások (átmeneti, köztemetés, egyéb): 20 780 ezer forint.

11. §

A R. 7. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat önkormányzati szinten összevont költségvetésében a K5. Egyéb működési célú kiadások kiemelt kiadási előirányzaton belül a Tartalékok összege 156 204 ezer forint, melyből:
a) az általános tartalék 36 578 ezer forint,
b) a céltartalék 119 626 ezer forint.

12. §

A R. 10. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A helyi önkormányzat önkormányzati szintre összesített, költségvetési bevételeinek és kiadásainak költségvetési egyenlegét a 2. § (2) bekezdés a) pontja határozza meg. A költségvetési egyenlegen belül:
a) működési bevételek és működési kiadások költségvetési egyenlege (működési célú egyenleg) 129 111 ezer forint hiány,
b) felhalmozási bevételek és felhalmozási kiadások költségvetési egyenlege (felhalmozási célú egyenleg) 112 520 ezer forint hiány.

1

13 §

A R. 10. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

Az önkormányzat (1) bekezdés a) b) pontja szerinti 2015. évi hiányának finanszírozása az alábbiak szerint történik:

a) belső finanszírozással 253 331 ezer forint,
b) külső finanszírozással 0 ezer forint.

14. §

A R. 10. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

A (2) bekezdés a) pontja szerinti belső finanszírozáson belül:
a) az előző évek pénzmaradványának, vállalkozási maradványának igénybevétele összesen: 253 331 ezer forint,
ebből:
aa) működési célú: 78 938 ezer forint,
ab) felhalmozási célú: 174 393 ezer forint.

15. §

A R. 11. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az önkormányzat által irányított Eleki Közös Önkormányzati Hivatal 2015. évi költségvetési főösszegét 118 445 ezer forintban állapítja meg.**

16. §

A R. 11. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal költségvetésének fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 1 270 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 118 445 ezer forint,
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 117 175 ezer forint hiány.

17. §

A R. 13. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások:	63 599 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	17 536 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	21 376 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	15 207 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	63 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	664 ezer forint,
g) K7. Felújítások:	0 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	0 ezer forint,
i) **Költségvetési kiadások összesen:**	**118 445 ezer forint.**

18. §

A R. 13. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai 117 810 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai 635 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai 0 ezer forint.

19. §

A R. 13. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 117 781 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 664 ezer forint.

20. §

A R. 15. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal költségvetési bevételeinek és kiadásainak költségvetési egyenlegét a 11. § (2) bekezdés c) pontja határozza meg. A költségvetési egyenlegen belül:
a) működési bevételek és működési kiadások költségvetési egyenlege (működési célú egyenleg) 116 511 ezer forint hiány,
b) felhalmozási bevételek és felhalmozási kiadások költségvetési egyenlege (felhalmozási célú egyenleg) 664 ezer forint hiány.

21. §

A R. 15. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal - (1) bekezdés szerinti - 2015. évi hiányának finanszírozása az alábbiak szerint történik:
a) belső finanszírozással 0 ezer forint,
b) külső finanszírozással 117 175 ezer forint.

22. §

A R. 15. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A (2) bekezdés b) pontja szerinti külső finanszírozáson belül az irányító szervi támogatás 117 175 ezer forint, melyből:
a) működési célú finanszírozás: 116 511 ezer forint,
b) felhalmozási célú finanszírozás: 664 ezer forint.

23.§

A R. 16. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az önkormányzat által irányított Napköziotthonos Óvodák költségvetési szerv 2015. évi költségvetési főösszegét 84 829 ezer forintban állapítja meg.**

24.§

A R. 16. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Napköziotthonos Óvodák költségvetésének fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 0 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 84 829 ezer forint
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 84 829 ezer forint hiány.

25. §

A R. 18. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Napköziotthonos Óvodák 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások:	58 750 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	16 199 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	9 880 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	0 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	0 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	0 ezer forint,
g) K7. Felújítások:	0 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	0 ezer forint,
i) Költségvetési kiadások összesen:	**84 829 ezer forint.**

26. §

A R. 18. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Napköziotthonos Óvodák költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 84 829 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

27. §

A R. 18. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Napköziotthonos Óvodák költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 84 829 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 0 ezer forint.

28. §

A R. 20. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Napköziotthonos Óvodák költségvetési bevételeinek és kiadásainak költségvetési egyenlegét a 16. § (2) bekezdés c) pontja határozza meg. A költségvetési egyenlegen belül:
a) működési bevételek és működési kiadások költségvetési egyenlege (működési célú egyenleg) 84 829 ezer forint hiány,

b) felhalmozási bevételek és felhalmozási kiadások költségvetési egyenlege (felhalmozási célú egyenleg) 0 ezer forint /hiány.

29. §

A R. 20. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Napköziotthonos Óvodák (1) bekezdés szerinti 2015. évi hiányának finanszírozása az alábbiak szerint történik:

a) belső finanszírozással 0 ezer forint,

b) külső finanszírozással 84 829 ezer forint.

30. §

A R. 20. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A (2) bekezdés b) pontja szerinti külső finanszírozáson belül az irányító szervi támogatás 84 829 ezer forint, melyből:

a) működési célú finanszírozás: 84 829 ezer forint,

b) felhalmozási célú finanszírozás: 0 ezer forint.

31. §

A R. 21. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az önkormányzat által irányított Naplemente Idősek Otthona költségvetési szerv 2015. évi költségvetési főösszegét 91 374 ezer forintban állapítja meg.**

32. §

A R. 21. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Naplemente Idősek Otthona költségvetésének fő számai:

a) a költségvetési bevételek összege: 38 914 ezer forint,

b) a költségvetési kiadások összege: 91 349 ezer forint

c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 52 460 ezer forint hiány.

33. §

A R. 22. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Naplemente Idősek Otthona 2015. évi kiemelt költségvetési bevételi előirányzatai:

a) B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről: 0 ezer forint,

b) B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről: 0 ezer forint,

c) B3. Közhatalmi bevételek: 0 ezer forint,

d) B4. Működési bevételek: 38 914 ezer forint,

e) B5. Felhalmozási bevételek: 0 ezer forint,

f) B6. Működési célú átvett pénzeszközök: 0 ezer forint,

g) B7. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök: 0 ezer forint,

h) **Költségvetési bevételek összesen: 38 914 ezer forint.**

34. §

A R. 22. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési bevételeiből:
a) a kötelező feladatok bevételei: 38 914 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok bevételei: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok bevételei: 0 ezer forint.

35. §

A R. 22. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési bevételei előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés bevételi előirányzat csoport: 38 914 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés bevételi előirányzat csoport: 0 ezer forint.

36. §

A R. 23. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Naplemente Idősek Otthona 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások:	31 672 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	8 792 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	50 856 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	0 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	0 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	0 ezer forint,
g) K7. Felújítások:	0 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	0 ezer forint,
i) Költségvetési kiadások összesen:	**91 374 ezer forint.**

37. §

A R. 23. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 91 374 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

38. §

A R. 23. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 91 374 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 0 ezer forint.

39. §

A R. 25. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési bevételeinek és kiadásainak költségvetési egyenlegét a 21. § (2) bekezdés c) pontja határozza meg. A költségvetési egyenlegen belül:
a) működési bevételek és működési kiadások költségvetési egyenlege (működési célú egyenleg) 52 460 ezer forint hiány,
b) felhalmozási bevételek és felhalmozási kiadások költségvetési egyenlege (felhalmozási célú egyenleg) 0 ezer forint /hiány.

40. §

A R. 25. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Naplemente Idősek Otthona (1) bekezdés szerinti 2015. évi hiányának finanszírozása az alábbiak szerint történik:
a) belső finanszírozással 0 ezer forint,
b) külső finanszírozással 52 460 ezer forint.

41. §

A R. 25. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A (2) bekezdés b) pontja szerinti külső finanszírozáson belül az irányító szervi támogatás 50 346 ezer forint, melyből:
a) működési célú finanszírozás: 52 460 ezer forint,
b) felhalmozási célú finanszírozás: 0 ezer forint.

42. §

A R. 26. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A **képviselő-testület az önkormányzat által irányított Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési szerv 2015. évi költségvetési főösszegét 13 438 ezer forintban állapítja meg.**

43. §

A R. 26. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetésének fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 880 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 13 438 ezer forint
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 12 558 ezer forint hiány.

44. §

A R. 27. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

27. § (1) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár 2015. évi kiemelt költségvetési bevételi előirányzatai:

a) B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről: 0 ezer forint,
b) B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről: 0 ezer forint,
c) B3. Közhatalmi bevételek: 0 ezer forint,
d) B4. Működési bevételek: 880 ezer forint,
e) B5. Felhalmozási bevételek: 0 ezer forint,
f) B6. Működési célú átvett pénzeszközök: 0 ezer forint,
g) B7. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök: 0 ezer forint,
h) **Költségvetési bevételek összesen: 880 ezer forint.**

45. §

A R. 27. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési bevételeiből:
a) a kötelező feladatok bevételei: 880 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok bevételei: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok bevételei: 0 ezer forint.

46. §

A R. 27. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési bevételei előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés bevételi előirányzat csoport: 830 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés bevételi előirányzat csoport: 0 ezer forint.

47. §

A R. 28. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások: 6 408 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó: 1 706 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások: 3 841 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai: 0 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások: 0 ezer forint,
f) K6. Beruházások: 1 483 ezer forint,
g) K7. Felújítások: 0 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások: 0 ezer forint,
i) **Költségvetési kiadások összesen: 13 438 ezer forint.**

48. §

A R. 28. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 13 438 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

49. §

A R. 28. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 11 955 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 1 483 ezer forint.

50. §

A R. 31. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó 2015. évi költségvetési főösszegét 1 354 962 ezer forintban állapítja meg.**

51. §

A R. 31. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó költségvetésének fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 1 380 353 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 1 354 962 ezer forint,
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 25 391 ezer forint többlet.

52. §

A R. 32. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó 2015. évi kiemelt költségvetési bevételi előirányzatai:

a) B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről:	882 392 ezer forint,
b) B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről:	322 896 ezer forint,
c) B3. Közhatalmi bevételek:	46 102 ezer forint,
d) B4. Működési bevételek:	128 698 ezer forint,
e) B5. Felhalmozási bevételek:	59 ezer forint,
f) B6. Működési célú átvett pénzeszközök:	0 ezer forint,
g) B7. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök:	216 ezer forint,
h) **Költségvetési bevételek összesen:**	**1 380 353 ezer forint.**

53. §

A R. 32. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó bevételeiből:
a) a kötelező feladatok bevételei: 1 336 945 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok bevételei: 43 408 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok bevételei: 0 ezer forint.

54. §

A R. 32. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó költségvetési bevételei előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés bevételi előirányzat csoport: 1 057 182 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés bevételi előirányzat csoport: 323 171 ezer forint.

55. §

A R. 33. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások:	441 813 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	119 073 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	241 344 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	31 519 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	177 181 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	335 582ezer forint,
g) K7. Felújítások:	6 350 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	2 100 ezer forint,
i) **Költségvetési kiadások összesen:**	**1 354 962 ezer forint.**

56. §

A R. 33. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 1 279 356 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 75 606 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

57. §

A R. 33. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 1 010 930 ezer forint,

b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 344 032 ezer forint.

E rendelet a kihirdetést követő napon lép hatályba, az azt követő napon hatályát veszti.

Elek, 2015. szeptember 28.

Pluhár László
polgármester

Dr. Kerekes Éva
jegyző

A rendelet kihirdetésre került: 2015. szeptember 29.

Dr. Kerekes Éva
Jegyző

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete 15/2015.(IX.29.) sz. önkormányzati rendelet Elek Város Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 14/2014.(XI.25.) sz önkormányzati rendelet módosításáról

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés a) pontjában meghatározott feladatkörében eljárva, Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 53. § (1) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 14./2014.(XI.25.) sz. önkormányzati rendeletét (továbbiakban: R) az alábbiak szerint módosítja:

1. §

Az R 8. sz. mellékletként kiegészül e rendelet 1. sz. mellékletével

2. §

E rendelet 2015. szeptember 29-én lép hatályba.

Elek, 2015. augusztus 28.

Dr. Kerekes Éva
jegyző

Városi Önkormányzat Elek 1.

Pluhár László
polgármester

A rendelet kihirdetésre került: 2015. szeptember 29.

Dr. Kerekes Éva
Jegyző

Városi Önkormányzat Elek 1.

1.melléklet

Vagyonnyilatkozat tételre kötelezett köztisztviselők

- Jegyző
- Aljegyző
- Osztályvezetők
- Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal minden köztisztviselője

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testületének
16/2015. (IX.29.) önkormányzati rendelete

a települési támogatás szabályairól szóló 4/2015(II.24.)
önkormányzati rendelet módosításáról

Elek Város Önkormányzatának Képviselő-testülete a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény 1. § (2) bekezdésében, a 26. §-ában, a 32. § (3) bekezdésében, a 132. § (4) bekezdés g) pontjában kapott felhatalmazás alapján, az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés a) és l) pontjában, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 13. § (1) bekezdés 8. pontjában meghatározott feladatkörében eljárva a települési támogatás szabályairól szóló 4/2015(II.24.) önkormányzati rendeletét (a továbbiakban R) az alábbiak szerint módosítja:

1. §

Az R 11 §-a kiegészül az alábbi (13) bekezdéssel:

„(13) A lakhatási támogatásban részesülő személy részére évente egy alkalommal, kiegészítő támogatás nyújtható, a megállapított támogatási összegen túl. A kiegészítő támogatás összege a mindenkori legkisebb öregségi nyugdíj felétől annak kétszereséig terjedhet.

2. §

A rendelet 2015. szeptember 29-én lép hatályba.

Elek, 2015. szeptember 24.

Dr. Kerekes Éva
jegyző

Pluhár László
polgármester

A rendelet kihirdetésre került: 2015. szeptember 29.

Dr. Kerekes Éva
Jegyző

Elek Város Önkormányzata
Elek, Gyulai út 2.

995-17/2015

ÖNKORMÁNYZATI KÉPVISELŐ-TESTÜLETI ELŐTERJESZTÉS

2015. szeptember 28.

Elek Város Polgármesterétől
5742 E l e k, Gyulai út 2.

955-17/2015

MEGHÍVÓ

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete **2015. szeptember 28.-án (hétfő) 16.00 órától képviselő-testületi** ülést tart, melyre kérem szíves megjelenését.

Az ülés helye: Polgármesteri Hivatal házasságkötő terem, E l e k.

NAPIREND	*Előadó*
Jelentés a lejárt idejű határozatok végrehajtásáról.	
I. I. féléves költségvetési beszámoló	Pluhár László polgármester
II. 2015. évi költségvetés módosítása	Pluhár László polgármester
III. ÁSZ vizsgálattal kapcsolatos intézkedés	Pluhár László polgármester
IV. Bursa Hungarica Ösztöndíjpályázathoz történő csatlakozás	Dr. Kerekes Éva jegyző

V. Egyebek, bejelentések
- a. Szociális tűzifa pályázat benyújtása
- b. Településrendezési Terv módosítása
- c. Helyi Esélyegyenlőségi Program felülvizsgálata
- d. Eleki Labdarugó Egyesület támogatási kérelme (pótanyagban kerül kiküldésre)
- e. II. félévi munkaterv megtárgyalása és elfogadása
- f. Kábítószer egyeztető fórum létrehozása

VI. Zárt ülés
- a. Telekvásárlási kérelmek
- b. Lakossági fellebbezés

Elek, 2015. szeptember 17.

Pluhár László sk.
Polgármester

Elek Város Polgármesterétől
5742 E l e k, Gyulai út 2.

955-17/2015

MEGHÍVÓ

Elek Város Önkormányzata Ügyrendi és Szociális Bizottsága **2015. szeptember 23.-án (szerda) 15.35 órától ÜGYRENDI bizottsági** ülést tart, melyre kérem szíves megjelenését.

Az ülés helye: Polgármesteri Hivatal, E l e k.

NAPIREND

Előadó

I. ÁSZ vizsgálattal kapcsolatos intézkedés — Pluhár László polgármester

II. Bursa Hungarica Ösztöndíjpályázathoz történő csatlakozás — Dr. Kerekes Éva jegyző

III. Egyebek, bejelentések
- a. Településrendezési Terv módosítása
- b. Helyi Esélyegyenlőségi Program felülvizsgálata
- c. II. félévi munkaterv megtárgyalása és elfogadása
- d. Kábítószer egyeztető fórum létrehozása

IV. Zárt ülés
- a. Telekvásárlási kérelem – Détár Tibor
- b. Lakossági fellebbezés

Elek, 2015. szeptember 17.

Dávid Rémusz sk.
elnök

Elek Város Polgármesterétől
5742 E l e k, Gyulai út 2.

955-17/2015

MEGHÍVÓ

Elek Város Önkormányzata Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága **2015. szeptember 23.-án (szerda) 14.30 órától bizottsági** ülést tart, melyre kérem szíves megjelenését.

Az ülés helye: Polgármesteri Hivatal, Elek

NAPIREND	***Előadó***
I. I. féléves költségvetési beszámoló	Pluhár László polgármester
II. 2015. évi költségvetés módosítása	Pluhár László polgármester

III. Egyebek, bejelentések
- a. Szociális tűzifa pályázat benyújtása
- b. Eleki Labdarugó Egyesület támogatási kérelme (pótanyagban kerül kiküldésre)

IV. Zárt ülés
- a. Telekvásárlási kérelmek

Elek, 2015. szeptember 17.

Zsidó Ferenc György sk.
Elnök

Jelentés a lejárt idejű határozatok végrehajtásáról
Készült a 2015. szeptember 28.-i képviselő-testületi ülésre.

Elek Város Önkormányzat Képviselő-testülete a 95/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával úgy határozott, hogy a 2015. évi központi költségvetéséről szóló 2014. évi C. törvény 3. melléklet II. 7. a) pont szerint a *"Közművelődési érdekeltségnövelő támogatásra"* irányuló pályázat keretében az eleki Reibel Mihály Városi Művelődési Központ és Könyvtár (*Művelődési Központ*) eszközállományának gyarapítására (hangosításhoz szükséges hangtechnikai eszközök beszerzésére) érdekében pályázatot nyújt be összesen 470.299.- Ft, azaz négyszázhetvenezer-kétszázkilencvenkilenc forint értékben.
Az önkormányzat vállalja, hogy a pályázat támogatottsága esetén a szükséges 47.030- Ft, azaz negyvenhétezer-harminc forint önrészt az intézmény 2015. évi költségvetésében biztosítja a 2014. évi maradvány terhére.
A képviselő-testület felhatalmazza a polgármestert a pályázat benyújtására és a szükséges további jognyilatkozatok megtételére.

Fejlesztés célja: Reibel Mihály Városi Művelődési Központ és Könyvtár eszközállományának gyarapítása
A fejlesztés megvalósulási helye: 5742 Elek, Kossuth u. 13.

A pályázat határidőre benyújtásra, értékelés során elutasításra került.

Elek Város Önkormányzata képviselő-testülete a 96/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával elfogadta a Gyulai Rendőrkapitányság 2014. évi közrend és közbiztonság helyzetéről szóló beszámolót.

A határozati kivonat a Gyulai Rendőrkapitányság részére megküldésre került.

Elek Város Önkormányzata képviselő-testülete a 97/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával elfogadta a Békés Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság Békéscsabai Katasztrófavédelmi Kirendeltségének 2014. évi közrend és közbiztonság helyzetéről szóló beszámolót.

A határozati kivonat a Békés Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság Békéscsabai Katasztrófavédelmi Kirendeltség *részére megküldésre került.*

1. Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 98/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával elfogadta Kevermes Nagyközség Önkormányzata 100.000,- Ft összegű vételi ajánlatát az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. 100.000.- Ft névértékű üzletrészére, azzal, hogy a vevő visszavásárlási jogot enged a megvett üzletrészre az eladási árral megegyező áron.
2. Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. -ben meglévő 3.000.000,-Ft névértékű üzletrészét felosztja egy 100.000.- Ft névértékű és egy 2.900.000,-Ft névértékű üzletrésszé, és a 100.000,-Ft névértékű üzletrészt átruházza Kevermes Nagyközség Önkormányzatára
Felhatalmazza a polgármestert az üzletrész adásvételi szerződés aláírására és a szükséges jognyilatkozatok megtételére.

Az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. 100.000.- Ft névértékű üzletrész adásvételi szerződése megkötésre került.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 99/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával elfogadta az Állami Számvevőszék jelentésének megállapításaihoz készített intézkedési tervet az alábbiak szerint:

Intézkedési terv

Az Állami Számvevőszék jelentésének megállapításaihoz

Az ellenőrzés összefoglaló megállapításai:

Polgármesternek

Az Önkormányzat kiadási előirányzata terhére történt kötelezettségvállalásra – az Áht. 37. § (1) és az Ávr. 55. § (1) bekezdésében foglaltak ellenére – pénzügyi ellenjegyzés nélkül került sor, illetve a pénzügyi ellenjegyző nem tüntette fel a kötelezettségvállalás dokumentumán a pénzügyi ellenjegyzés dátumát és a pénzügyi ellenjegyzés tényére történő utalás megjelölését.

Javaslat:

Intézkedjen annak érdekében, hogy az önkormányzat nevében történő kötlezettségvállalásra az Áht. 37. (1) bekezdésében és az Ávr. 55. § (1) bekezdésében foglaltaknak megfelelően – az Ávr. 53. §-ában meghatározott kivételekkel – kizárólag a kötelezettségvállalás dokumentumán történt pénzügyi ellenjegyzés után kerüljön sor.

A számvevőszéki jelentés ellenőrzési megállapításai alapján az Önkormányzatnál a belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése az összesített értékelés alapján nem volt szabályszerű, a kulcskontrollok (teljesítésigazolás, érvényesítés) működése nem volt megfelelő.

Javaslat:

Kísérje figyelemmel a Mötv. 115. § (1) bekezdésében foglaltak alapján az Önkormányzat gazdálkodásának szabályszerűségét. A Mötv. 67. § f) pontja alapján gondoskodjon a belső kontrollrendszer működtetésére vonatkozó jogszabályi rendelkezések be nem tartása, valamint a teljesítésigazolás, illetve az érvényesítés kontrollokkal összefüggésben feltárt hibák, hiányosságot, szabálytalanságok tekintetében a körülmények kivizsgálásáról, majd a vizsgálat eredményének függvényében tegye meg a szükséges intézkedéseket.

Jegyzőnek

A számvevőszéki jelentés ellenőrzési megállapításai alapján az Önkormányzatnál a belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése összesített értékelés alapján nem volt szabályszerű, a kulcskontrollok működése nem volt megfelelő, valamint a belső ellenőrzés kialakítása és működtetése nem volt szabályszerű. A számvevőszéki ellenőrzés során feltárt hibákat, hiányosságokat és szabálytalanságokat a számvevőszéki jelentés II. részletes megállapítások fejezetcím tartalmazza.

Javaslat:

A jogszabályoknak megfelelő belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése érdekében – az ellenőrzött időszak óta bekövetkezett esetleges jogszabályi változásokra figyelemmel – intézkedjen a belső kontrollrendszer kialakításában és működtetésében a kulcskontrollok működésében, illetve a belső ellenőrzés kialakításában és működtetésében az ellenőrzés által feltárt hibák, hiányosságok, szabálytalanságok kijavítására.

Kezdeményezze, hogy az éves ellenőrzési terv kiterjedjen a kifizetések szabályszerűségi ellenőrzésére, különös tekintettel a személyi juttatásokkal, a dologi kiadásokkal, a felhalmozási kiadásokkal, a működési és felhalmozási célú pénzeszköz átadásokkal, az ellátottak pénzbeli juttatásaival kapcsolatos kiadási jogcímekből teljesített kifizetésekre.

<u>Megtett és előírt intézkedések a részletes megállapításokhoz kapcsolódóan</u>

1. Kontrollkörnyezet kialakítása és működtetése

1.1. Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata a 2015. június 27-i képviselő-testületi ülésen felülvizsgálatra kerül. Az alaptevékenységet szabályozó jogszabályok megjelölései az Ávr. 13. § (1) bekezdés c) pontjában foglaltaknak megfelelően.

Határidő: 2015. június 27.

Felelős: jegyző

1.2. Az aljegyző 2013. május 5-től munkahelyet változtatott, ezt követően több sikertelen pályázati eljárás után 2015. március 9-én az új aljegyző kinevezésre került. A munkaköri leírása elkészült.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
1.3. A köztisztviselők munkaköri leírása 2014. évben felülvizsgálatra került, és rögzítésre kerültek a munkakör betöltésével kapcsolatos követelmények. A következő felülvizsgálat 2015. márciusában megtörtént.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
1.4. Az Eleki Közös önkormányzati Hivatal ellenőrzési nyomvonalának rendszeres aktualizálását el kell végezni.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
1.5. Az erőforrásokkal való szabályszerű és hatékony gazdálkodásához szükséges követelmények kialakítása.
Határidő: 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző
1.6. A köztisztviselők teljesítményértékelése 2014. évtől a TÉR informatikai rendszerben történik a 10/2013.(I.21.) Korm. rendeletnek megfelelően. E tekintetben kiemelt figyelmet kell fordítani a határidők betartására.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
1.7. Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal etikai kódexe 2013. december 16-án elfogadásra került a képviselő-testület által, a köztisztviselők a tartalmát megismerték, ezt aláírásukkal igazolták.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
2. Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése
2.1. Kerüljön megállapításra a Bkr. 7. § (2) bekezdésében foglaltaknak megfelelően az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatok, és legyenek meghatározva az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedések, és azok teljesítésének folyamatos nyomon követése módja.
Határidő: 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző
2.2. A vagyonnyilatkozat-tételre kötelezettek köre kerüljön rögzítésre az Eleki Önkormányzati Hivatal Szervezeti és Működései Szabályzatában, valamint újra kerüljön rögzítésre Elek Város Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatában.
Határidő: a Hivatal esetében 2015. június 27., az önkormányzat esetében 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző
3. Kontrolltevékenységek kialakítása és működtetése
3.1. A dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférésre vonatkozóan a felelősségi körök meghatározására szabályzat elkészítése.
2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző
3.2. Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatalban kijelölésre került a Hivatal állományába tartozó köztisztviselő a pénzügyi ellenjegyzési és érvényesítési feladatra, valamint a nemzetiségi önkormányzatok kiadási előirányzata terhére vállalt kötelezettség esetére. Ennek folyamatos nyomon követése szükséges.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
3.3. A 335/2005.(XII.29.) Korm. rendeletnek megfelelően kell elkészíteni a közszolgálati jogviszony megszűnése vagy változása esetén a munkakör átadás rendjét.
Határidő: 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző
4. Az információs és kommunikációs rendszer kialakítása és működtetése

4.1. Olyan rendszer kialakítása amely biztosítja, hogy a külső felek részére a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak.
Határidő: 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző
4.2. Beszámolási szintek, határidők, módok szabályozásának elkészítése.
Határidő: 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző
4.3. Az Önkormányzat elektronikus közzétételi kötelezettségének teljesítése 2014. évtől folyamatos.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
4.4. Az Iratkezelési Szabályzat a Magyar Nemzeti Levéltár részére kerüljön megküldésre.
Határidő: 2015. május 31.
Felelős: jegyző

5. Monitoring rendszer kialakítása és működtetése

5.1. Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszer kialakítása.
Határidő: 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző

6. Belső ellenőrzés kialakítása és működtetése.

6.1. A belső ellenőrrel a szerződéskötés 2014. évben megtörtén, határozatlan időre. A belső ellenőrzés az aktuális belső ellenőrzési terveknek megfelelően folyik. Erre a jövőben kiemelt figyelem fordítása szükséges.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
6.2. Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal Stratégiai Belső Ellenőrzési Terve 2014-2018 közötti időszakra elkészül. Az a képviselő-testület elé kerül elfogadás céljából.
Határidő: 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző
6.3. A belső ellenőrzési tervek elkészítését a belső ellenőrzési vezető készítse el. A belső ellenőrzési terv az azt megalapozó elemzése és a kockázatelemzés eredményének összefoglaló bemutatása után kell elkészíteni, tartalmazza az ellenőrizendő időszakot, az ellenőrzések típusát, tervezett ütemezését.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
6.4. A pénzügyi folyamatokban kulcsszerepet betöltő belső kontrollok (teljesítésigazolás és érvényesítés) működése
A teljesítésigazolás és érvényesítés szabályos kialakítása és alkalmazása a vizsgálat során feltár hibák kijavításával megtörtént. A teljesítésigazolási kulcskontroll és az érvényesítési kulcskontroll szabályszerű működése biztosított, annak ellenőrzése folyamatos.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző

7. Az integritás érvényesítése érdekében kialakított és működtetett intézményi kontrollrendszer

7.1. A belső ellenőrrel a szerződéskötés 2014. évben megtörtén, határozatlan időre. A belső ellenőrzés az aktuális belső ellenőrzési terveknek megfelelően folyik. Erre a jövőben kiemelt figyelem fordítása szükséges.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
7.2. A belső ellenőrzési tervek elkészítését a belső ellenőrzési vezető készítse el. A belső ellenőrzési terv az azt megalapozó elemzése és a kockázatelemzés eredményének összefoglaló bemutatása után kell elkészíteni, tartalmazza az ellenőrizendő időszakot, az ellenőrzések típusát, tervezett ütemezését.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
7.3. Olyan stratégia kialakítása amelynek része a szervezeti kultúra javítása, az integritás erősítése, és a korrupció elleni fellépés.
Határidő: 2015. augusztus 31.
Felelős: jegyző

7.4. Közép és hosszú távú tervek lebontása rövid távú programokra, feladatokra. A tervek értékelése szükséges.
Határidő: folyamatos
Felelős: jegyző
Az önkormányzat, és a hivatal szabályzatainak aktualizálása folyamatos, 2015. évben is megtörtént.
Az előírt intézkedések teljesítésének ellenőrzése folyamatos, illetve a határidő lejárta után a polgármester, illetve a képviselő-testület ellenőrzi.

A határozati kivonat az Állami Számvevőszék részére megküldésre.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 100/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával elfogadta az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatát, az alábbiak szerint:

Eleki Közös Önkormányzati Hivatal
Szervezeti és működési szabályzata

I.

A közös önkormányzati hivatal jogállása és irányítása

1.1. A képviselő-testületek által közösen létrehozott Eleki Közös Önkormányzati Hivatal (a továbbiakban KÖH) megnevezése és címe: **Eleki Közös Önkormányzati Hivatal, 5742 Elek, Gyulai út 2.**

*A KÖH alapfeladatát a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX törvény 84. § (1) bekezdése rögzíti.**

A KÖH alapító okiratát a képviselő-testületek külön határozattal fogadják el, mely e szabályzat 1. sz. melléklete

1.2. A KÖH jogállása: egységes, jogi személyiséggel és teljes jogkörrel rendelkező, önállóan gazdálkodó költségvetési szerv.

1.3. A KÖH alapítója és felügyeleti szerve: Elek Város, Lökösháza község Önkormányzatának képviselő-testülete.

1.4. A KÖH törzsszáma: 813969

1.5. A KÖH bankszámlaszáma: 11733113-15813963

1.6. A KÖH számlavezetője: OTP Bank Rt

1.7. A KÖH működési területe: Elek város és megállapodás alapján Lökösháza község közigazgatási területe.

1.8. A KÖH vállalkozási tevékenységei: vállalkozási tevékenységet nem folytat.

1.9. A KÖH szakágazati besorolása: 8411

1.10. A KÖH telephelye: **Eleki Közös Önkormányzat Hivatala Lökösházi Kirendeltsége 5743 Lökösháza, Eleki út 28.**

2. A KÖH-t – a képviselő-testületek döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében – Elek város polgármestere irányítja, és a város jegyzője vezeti.

II.

A KÖH feladatai

1. A KÖH alapvető feladata a jegyző hatáskörébe tartozó államigazgatási ügyek intézése, a döntések szakmai előkészítése, a döntések végrehajtásának szervezése és ellenőrzése.

2. A KÖH további feladatai a képviselő-testületek, és bizottságait, valamint az általuk létrehozott szervek munkájának segítése, a helyi nemzetiségi önkormányzatok munkájának segítése.

3.1. A KÖH a képviselő-testületek tevékenységével kapcsolatban:

- szakmailag előkészíti az önkormányzati rendelet-tervezeteket, a testületi előterjesztéseket, a határozati javaslatokat, valamint vizsgálja a törvényességet.
- nyilvántartja a képviselő-testületek döntéseit
- szervezi a képviselő-testületek rendelkezéseinek végrehajtását, a végrehajtás ellenőrzését
- ellátja a képviselő-testületek munkájával kapcsolatos egyéb nyilvántartási, ügyviteli, adminisztrációs feladatokat

3.2. A KÖH a képviselő-testületek bizottságai működésével kapcsolatban

- biztosítja a feladat jellegének megfelelően a bizottságok működéséhez szükséges ügyviteli feltételeket
- szakmailag előkészíti a bizottsági előterjesztéseket, jelentést, beszámolókat, egyéb anyagokat
- tájékoztatást nyújt a bizottsági kezdeményezések megvalósítási lehetőségeiről, valamint szakmailag véleményezi a bizottságokhoz érkező kérelmeket, javaslatokat
- gondoskodik a bizottsági döntések nyilvántartásáról, végrehajtásáról

3.3. A KÖH a képviselők munkájának segítése érdekében
- elősegíti a képviselők jogainak gyakorlását
- köteles a képviselőket a KÖH teljes munkaidejében fogadni és részére a szükséges felvilágosítást megadni
- közreműködik a képviselők tájékoztatásának megszervezésében

3.4. A KÖH a polgármesterek munkájával kapcsolatban
- döntést készít elő, szervezi a végrehajtást
- segíti a képviselő-testületi munkával kapcsolatos tisztségviselői tevékenységet
- nyilvántartja a polgármesterek döntéseit

3.5. A KÖH a nemzetiségi önkormányzatok tevékenységével kapcsolatban
- szakmailag előkészíti a testületi előterjesztéseket, a határozati javaslatokat, valamint vizsgálja a törvényességet
- a nemzetiségi önkormányzatok üléseinek jegyzőkönyvét a jegyző által kijelölt személy vezeti
- nyilvántartja a nemzetiségi önkormányzatok döntéseit
- szervezi a nemzetiségi önkormányzatok rendelkezéseinek végrehajtását, a végrehajtás ellenőrzését
- ellátja a nemzetiségi önkormányzatok munkájával kapcsolatos egyéb nyilvántartási, ügyviteli, adminisztrációs feladatokat.

4.1. A KÖH az önkormányzatok intézményeivel kapcsolatos szervezési, irányítási, ellenőrzési feladatok ellátásában részt vesz, szakmai segítő tevékenységet folytat.

4.2. A KÖH a pénzügyi, gazdálkodási, vagyonkezelési, intézményi gazdálkodás ellenőrzési feladatok körében ellátja:
- az intézményi tervezés, beszámoltatás, intézményi gazdálkodás irányítását
- a beruházás, felújítás előkészítését, lebonyolítását
- a belső gazdálkodás szervezését, a belső létszám- és bérgazdálkodást, intézményi pénzellátást
- a költségvetési intézmények ellenőrzését, az intézmény számviteli munkájának irányítását
- az önkormányzat ingatlanvagyonával, vagyoni érdekeltségeivel és egyéb vagyonával kapcsolatos közgazdasági, pénzügyi, jogi feladatokat.

4.3. A KÖH ellátja a helyi önkormányzati kincstári gazdálkodással kapcsolatos feladatokat. Ellátja Elek tekintetében a Napköziotthonos Óvodák, a Reibel Mihály Városi Művelődési Központ és Könyvtár önállóan működő intézmények, a Városüzemeltetési és Karbantartó Szolgálat, és a Napközi Konyha, valamint a Sportcsarnok és a Dr. Mester György Általános Iskola részlegeknek a KÖH szakfeladatán működő – pénzügyi- és gazdasági feladatait.
Ellátja Lökösháza tekintetében a Művelődési Ház és Lökösházi Napköziotthonos Óvoda önállóan működő intézmények, a Napközi Konyha, a Községi Könyvtár részlegeknek – a KÖH szakfeladatán működő – pénzügyi- gazdasági feladatait.

5.1. A KÖH feladata az önkormányzatok működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása, a törvényesség betartása, a képviselő-testület döntéseinek végrehajtása az állampolgári jogok érvényesülése.

5.2. A közös önkormányzati KÖH fenntartásáról szóló megállapodás jelen SZMSZ 2. sz. mellékletét képezi.

5.3. A KÖH közreműködik az igazgatás szakmai kérdéseinek korszerűsítésében, más államigazgatási, önkormányzati szervekkel való kapcsolattartásban.

III.

A Polgármester, az Alpolgármester

1.1. A polgármester feladatát és hatáskörét a jogszabályok, valamint a képviselő-testület határozza meg.

1.2. A polgármester főbb feladatai a KÖH működésével kapcsolatban:
- a jegyző útján irányítja a KÖH-t, irányítási, működési jogkörében hetente megbeszélést tart az alpolgármester, a jegyző, az aljegyző, és a szervezeti egységek vezetői részvételével.

- a jegyző javaslatainak figyelembe vételével meghatározza a KÖH feladatait az önkormányzat munkájának szervezésében, a döntések előkészítésében és végrehajtásában
- dönt a jogszabály által a hatáskörében utalt államigazgatási ügyekben, hatósági jogkörökben, egyes hatásköreinek gyakorlását átruházhatja.
- a jegyző kezdeményezésére javaslatot tesz a KÖH belső szervezeti tagozódására, a KÖH munkarendjére, az ügyfélfogadás rendjére
- saját feladat- és hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás, az utalványozás és az ellenjegyzés rendjét
- a képviselő-testület döntéseivel összhangban irányítja az önkormányzati vagyonnal kapcsolatos gazdálkodást
- összehangolja mindazon feladatokat, amelyek a képviselő-testület és a bizottságok munkájával összefüggnek, részt vesz a szakmai egyeztetésekben, figyelemmel kíséri és segíti, valamint ellenőrzi a bizottságok döntéseinek végrehajtását
- gyakorolja az egyéb munkáltatói jogokat a jegyző tekintetében
- Elek város polgármestere egyetértési jogot gyakorol a KÖH vezetőinek megbízása és a vezetői megbízás visszavonása, valamint a köztisztviselők kinevezése és jutalmazása tekintetében
- Lökösháza község polgármestere egyetértési jogot gyakorol a KÖH Lökösházi kirendeltségének vezetője megbízása és a vezetői megbízás visszavonása, valamint a köztisztviselők kinevezése és jutalmazása tekintetében

1.3. A polgármester saját feladatai:
- közvetlenül irányítja a város fejlesztésével kapcsolatos operatív feladatok (pályázatok előkészítése, bonyolítása, kivitelezés előkészítése, műszaki ellenőrzés biztosítása, stb.) ellátását végző köztisztviselő munkáját
- közvetlenül irányítja a testvérvárosi kapcsolatok ápolásával, az önkormányzati rendezvények szervezésével összefüggő feladatokat ellátó köztisztviselő, illetve intézmények tevékenységét
- a költségvetési gazdálkodás körében – a képviselő-testület általános vagy egyedi felhatalmazása alapján – pénzügyi kötelezettséget vállal
- kizárólag polgármesteri tartozik a kötelezettségvállalás:
    - a munkáltatói jogköre gyakorlásával összefüggésben az alkalmazási okirat aláírása
    - gazdasági szerződések aláírása
    - önkormányzati tulajdonú ingatlan értékesítése, ingatlan vásárlására irányuló szerződés aláírása
    - pénzeszközök lekötésével, hitel felvételével kapcsolatos szerződés aláírása

2. A polgármester tartós távollétében, illetve akadályoztatása esetén az alpolgármestert a polgármester jogosultságai illetik meg.

IV

Jegyző, aljegyző

1.1. A jegyző a KÖH vezetője, aki szakmailag felelős a KÖH működéséért. Tevékenysége során felelős a közérdeknek és a jogszabályoknak megfelelő, szakszerű, pártatlan és igazságos, színvonalas ügyintézés szabályainak megfelelő ellátásért

1.2. A jegyző feladatai a jogszabályokban meghatározottakon túlmenően különösen a következők:
- a testületek működésével kapcsolatban
    - összehangolja az előkészítő munkát, gondoskodik a törvényességről, a jogszabályok, önkormányzati rendeletek, határozatok rendelkezéseinek betartásáról
    - figyelemmel kíséri az előterjesztések, döntési tervezetek előzetes bizottsági megtárgyalását
    - figyelemmel kíséri a testületi ülések menetét törvényességi szempontból
    - gondoskodik a jegyzőkönyvek pontos vezetéséről, a döntések eljuttatásáról az érintettek részére
- a KÖH működésével kapcsolatban
    - a KÖH belső szervezeti egységei útján, a jogszabály által a hatáskörébe utalt hatósági jogköröket ellátja
    - a KÖH belső szervezeti tagozódására, munkarendjére és az ügyfélfogadás rendjére javaslatot készít a polgármesternek
    - a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás, az ellenjegyzés és az utalványozás rendjét

- gyakorolja a munkáltatói jogokat a KÖH dolgozói tekintetében
- irányítja a személyzeti munkával kapcsolatos feladatokat
- irányítja a dolgozók szakképzését
- vezeti, összehangolja és ellenőrzi a KÖH belső szervezeti egységeiben folyó munkát
- elkészíti a KÖH tevékenységéről szóló beszámolót
- irányítja a KÖH gazdálkodási tevékenységét
- a KÖH-hoz érkező ügyiratokat szignálja
- vezeti az apparátusi értekezletet
- közvetlenül elszámoltatja az irodavezetőket az iroda napi feladatainak végrehajtásáról

2. Az aljegyző saját feladati:

- közvetlenül irányítja a Lökösházi Kirendeltséget

- a Lökösházi Kirendeltségen képviseli a jegyzőt a képviselő-testületi, bizottsági, és nemzetiségi önkormányzati üléseken,

*- közvetlenül irányítja szakmailag a Hatósági és Szervezési Irodán belül működő pályázatíró és közbeszerzési csoportot**

- a jegyző tartós távollétében, illetve akadályoztatása esetén ellátja teljes jogkörrel a jegyző hatáskörébe tartozó feladatokat, az alapvető munkáltatói jogok gyakorlása kivételével.

V.

Irodavezetők

1.1. A KÖH belső szervezeti egysége élén álló, határozatlan időre megbízott irodavezetők, az irodákhoz csoportosított feladatok színvonalas szakmai ellátásáról gondoskodnak.

1.2. Az irodavezetők felelősek az irodán belüli hatékony és célszerű munkamegosztásért, a feladatok gyors, szakszerű és törvényes ellátásért, az eredményes munkáért.

1.3. Az irodavezetők főbb általános feladatai:

- meghatározza és ellenőrzi az iroda dolgozóinak munkáját, elkészíti a munkaköri leírásokat, valamint azokat aktualizálja
- gondoskodik a képviselő-testület és bizottságai, illetve a nemzetiségi önkormányzatok munkájának szakmai segítéséről, előkészíti az előterjesztéseket, rendelt-tervezeteket és egyéb anyagokat, felelős azok szakmai és jogi megalapozottságáért
- a polgármesternek, a jegyzőnek beszámol az iroda munkájáról
- részt vesz a vezetői megbeszéléseken, ahol tájékoztatást ad az aktuális ügyekről
- szükség szerint, de legalább havonta munkaértekezletet tart az iroda dolgozói részére
- gondoskodik a szakszerű ügyintézés és szabályszerű ügyiratkezelés megvalósításáról
- ellátja a kiadmányozási rendben szabályozott jogköröket
- rendszeresen ellenőrzi az irattárba adás előtt szignálja az előadói íveket
- javaslatot tesz a jegyzőnek az iroda dolgozóit érintő munkáltatói intézkedéseivel kapcsolatban, valamint a személyi feltételek kialakítására
- együttműködik a KÖH más irodáival
- feladatkörében kapcsolatot tart az önkormányzati intézmények vezetőivel
- elvégzi az iroda köztisztviselőinek vonatkozásában a minősítések a teljesítményértékelések elkészítésének előkészítését

A köztisztviselő

2. A KÖH köztisztviselője az ügyintézés során köteles

- az anyagi és eljárási jogszabályokat maradéktalanul érvényre juttatni
- az ügyeket hatékonyan , humánusan intézni
- az ügyintézési határidőt betartani
- az ügyintézés színvonalát emelni
- az ügyfelet kulturáltan felvilágosítani
- ügyfélfogadási időben az ügyfeleket fogadni
- ügyintézése során az ügyfelekkel kulturáltan, humánusan viselkedni
- az ügyiratokat az iratkezelési szabályzat szerint kezelni
- munkaköri leírásában megjelölt feladatkört a legjobb tudása szerint ellátni

3.1. Vagyonnyilatkozattételre az alábbi köztisztviselők kötelezettek

- jegyző

- aljegyző
- irodavezetők
- valamennyi beosztott köztisztviselő

3.2. A vagyonnyilatkozat átadására, nyilvántartására, a vagyonnyilatkozatban foglalt személyes adatok védelmére vonatkozó további szabályokat külön szabályzat tartalmazza.

VII

A KÖH szervezeti felépítése

1.1. A KÖH az alábbi irodákra tagozódik:

- *Szervezési és Hatósági Iroda*
- *Pénzügyi Iroda*
- *Lökösházi Kirendeltség**

Az irodákat határozatlan időre megbízott irodavezetők, illetve a határozatlan időre kinevezett aljegyző vezeti, ez a vezetői tevékenység nem érinti a polgármester irányítási és a jegyző vezetési jogosítványait.

1.2. A KÖH engedélyezett létszámkerete:

- a KÖH indulásakor 2013. április 1-én 22,3 fő köztisztviselő, ebből
- *2015. március 15-től 22,3 fő köztisztviselő, ebből*
  - *a KÖH eleki székhelyén 20,3 fő köztisztviselő*
  - *a KÖH Lökösházi kirendeltségén 2 fő köztisztviselő, ebből 1 fő megosztott munkaidőben Eleken, illetve Lökösházán**

Ezt követően a KÖH létszámkeretét a mindenkori éves költségvetési rendelet tartalmazza.

1.3. A KÖH székhelyén dolgozó köztisztviselők közül minden hét keddig napján 8,00-12,00-ig, és minden pénteki napon 8,00-12,00-ig ügyfélfogadást tart a Lökösházi kirendeltségen egy fő anyakönyvvezető, egy fő adóügyi ügyintéző és egy fő könyvelő. A beosztástól a jegyző engedélyével szükség szerint el lehet térni.

*1.4. A Szervezési és Hatósági Iroda és a Pénzügyi Iroda munkáját osztályvezetői besorolásban lévő irodavezetők, a Lökösházi Kirendeltség munkáját az aljegyző irányítja**

1.5. Az irodavezetők helyettesítésével az iroda ügyintézői közül – besorolásuk változatlanul hagyása mellett – a jegyző helyettest bízhat meg. A megbízás tényét a köztisztviselő munkaköri leírásában kell rögzíteni.

1.6. Az irodák létszámát a feladatokhoz igazodóan a mindenkori éves költségvetési rendeletben meghatározott létszámkereten belül – a polgármester véleményének kikérése mellett – a jegyző állapítja meg.

1.7. A KÖH irodáinak feladat- és hatáskörét jelen SZMSZ 3. sz. melléklete tartalmazza.

VIII

A KÖH működése

1. A képviselet ellátásával összefüggő feladatok:

- A KÖH-t a jegyző, illetve felhatalmazása alapján az aljegyző vagy valamely irodavezető jogosult képviselni
- A KÖH belső működése során az irodákat az irodavezetők, illetve az általuk – a jegyző egyetértésével – megbízott köztisztviselő jogosult képviselni.

2.1. A KÖH munkarendje heti 40 óra

- a KÖH dolgozóinak munkaideje
  - hétfőtől csütörtökig 7,30 – 16,00
  - pénteken 7,30 – 13,30
  - tart, mely magába foglalja az ebédidőt is)12,00 – 12,30)

2.2. A KÖH ügyfélfogadási rendje

- a KÖH székhelyén (5742 Elek, Gyulai út 2.)
  - hétfőn, kedden és pénteken 8,00 – 12,00
  - csütörtökön 8,00 – 15,00
- a KÖH kirendeltségén (5743 Lökösháza, Eleki út 28.)
  - hétfőn, kedden és pénteken 8,00 – 12,00
  - szerdán 8,00 – 15,00
- *a jegyző ügyfélfogadási rendje*

- *Eleken kedden* *13,00 – 15,00*
- *Eleken csütörtökön* *8,00 – 12,00*

- az aljegyző ügyfélfogadási rendje

- *Lökösházán hétfőn* *8,00-12,00*
- *Lökösházán szerdán* *13,00-15,00*
- *Lökösházán pénteken* *12,00-12,00**

2.3. A települési és nemzetiségi önkormányzati képviselőket és az önkormányzat intézményeinek vezetőit munkaidejében bármikor köteles fogadni.

2.4. Az irodavezetők gondoskodnak arról, hogy irodájukon az ügyfélfogadási időben mindig tartózkodjon az iroda feladatkörébe tartozó kérdésekben a felvilágosításra, intézkedésre jogosult ügyintéző.

2.5. A KÖH ügyfélfogadási rendjét az épületek főbejáratánál jól látható módon ki kell függeszteni.

2.6. A házasságkötések biztosításáról szombaton és ünnepnapokon is gondoskodni kell.

3.1. A KÖH dolgozói munkaköri leírásukban foglaltak szerint helyettesítik egymást.

3.2. Az irodák új dolgozóinak munkaköri leírását az irodavezető a köztisztviselő munkába állását követő napon belül köteles a köztisztviselőnek írásban kiadni.

A KÖH-on belüli információáramlás

1.

- a polgármester, a jegyző a KÖH dolgozói részére, ha szükséges, de legalább félévente munkaértekezletet tart.
- a vezetők hetente munkamegbeszélést és feladategyeztetést tartanak. A munkamegbeszélésen részt vesz: polgármester, jegyző, aljegyző, irodavezetők.
- az irodavezetők, az iroda dolgozói részére szükség szerint tartanak munkamegbeszélést
- a képviselő-testületi üléseken köteles részt venni az irodavezető, aki az ülésre előterjesztést készített, valamint mindazon köztisztviselő, akit erre a polgármester, a jegyző vagy az irodavezető utasít.
- a jegyző rendszeres tájékoztatást ad a KÖH működéséről a polgármestereknek.

2.1. Bélyegzőhasználat, nyilvántartás

-a használt bélyegzőket, valamint azok használatára jogosultak felsorolását az SZMSZ 4. sz. melléklete tartalmazza.

2.2. Magyarország címerét is tartalmazó bélyegzőkről a jegyző nyilvántartást vezet, mely a bélyegzőlenyomat mellett tartalmazza az átvétel dátumát, az átvevő beosztását és aláírását is.

IX záró rendelkezések

Jelen szabályzat a módosításokkal egységes szerkezetben 2015. március 15-én lép hatályba

Dr. Kerekes Éva
jegyző

Pluhár László
polgármester

Értelem szerint.

101/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával Elek Város Önkormányzata (5742 Elek Gyulai út 2. szám), mint az 5742 Elek, belterület, 168/32 és 175 helyrajzi számú területek tulajdonosa hozzájárul a 168/32 helyrajzi számú területből kivett 6 méter szélességű, teljes nyugati oldal hosszúságú terület a 175 helyrajzi számú ingatlan területéhez történő csatolásához. A változási vázrajzok elkészítési és az ingatlan nyilvántartásban történő átvezetési költségeket a kérelmező viseli. Elek Város Önkormányzata felhatalmazza a polgármestert a szükséges nyilatkozatok megtételére.

A határozati kivonat az Eleki Labdarugó Egyesület részére megküldésre került.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 102/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával felhatalmazza Polgármestert a Település rendezési Terv módosításának megrendelésére, valamint az ehhez szükséges 3 oldalú megállapodás

Település rendezési szerződés megkötésére. Elek Város Önkormányzata módosítani kívánja magán kérelmező kérelmére Elek Város rendezési tervét az Elek., belterület, Petőfi Sándor utca Hrsz.: 1489/1 alatti telket tartalmazó tömbre vonatkozóan annak érdekében, hogy a telken tervezett beruházás megvalósuljon. Ehhez szükséges a rendezési tervben kisvárosi lakóterületre módosítani a falusi lakóterület. A telek jelenleg Lf-2 jelű falusias lakóterületbe tartozik, melyet a megrendelő szeretne kisvárosi lakóterületre változtatni, a telken található használaton kívüli volt Varroda épület hasznosításához, felújításához, bővítéséhez, tetőterének beépítéséhez. A rendezési terv módosításának elkészítéséhez szükséges minden költség megfizetését a kérelmező vállalja.

103/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával Elek város településszerkezeti tervének és a helyi építési szabályozás módosításának elindításáról egy területre.

A településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet VI. fejezetében meghatározott partnerségi egyeztetés szabályaira vonatkozó rendelkezéseket a képviselő-testület az alábbiak szerint határozza meg:

1. A partnerségi egyeztetésen résztvevő érintettek köre:

a) minden cselekvőképes nagykorú természetes személy, aki Elek város közigazgatási területén lakóhellyel vagy tartózkodási hellyel rendelkezik, és ezt a lakcímet igazoló hatósági bizonyítvány bemutatásával igazolni tudja,

b) minden cselekvőképes nagykorú személy, gazdálkodó szervezet, akinek javára Elek város közigazgatási területén jogot jegyeztek be az ingatlan-nyilvántartásba, és ezt 3 hónapnál nem régebbi tulajdoni lap bemutatásával igazolni tudja, vagy székhellyel, telephellyel rendelkezik

2. A partnerségi egyeztetésben résztvevő partnerek tájékoztatásának módja, dokumentálása és eszközei:

a) A partnerek tájékoztatásának eszközei és módja:

A partnerek az önkormányzat honlapján és a városi hirdetőtáblán kapnak tájékoztatást a készítendő településrendezési eszközről vagy a meglévő településrendezési eszköz módosításáról. Azok az érintettek, akiknek a kezdeményezésére indul az adott településrendezési eszköz elkészítése, módosítása, írásban postai úton értesítést kapnak az eljárás megindításáról. Ugyancsak értesítést kap a kezdeményezést kiváltó telek valamennyi tulajdonosa vagy a telekkel bármely módon rendelkezni jogosult természetes személy vagy gazdasági társaság.

A véleményezési szakaszban azok a partnerek vesznek részt, akik az előzetes tájékoztatási szakaszban írásos alapon jelezték részvételi szándékukat.

b) A javaslatok, vélemények dokumentálásának módja:

A javaslatok, vélemények dokumentálása írott formában, az iratkezelés szabályai szerint történik. A beérkezett dokumentumokat a műszaki előadó megküldi a tervezőnek, aki azokat megvizsgálja, majd az elfogadásra javasolt és az elfogadásra nem javasolt véleményeket - indoklással együtt – visszajuttatja a műszaki előadónak.

c) A beérkezett javaslatok, vélemények indoklásának módja, a dokumentálásuk, nyilvántartásuk rendje:

Az elfogadott és az elfogadásra nem javasolt véleményeket és az utóbbiak indoklását továbbá a szükségessé vált egyeztető tárgyalásról készült jegyzőkönyvet a polgármester a képviselő-testületi ülésen ismerteti. A képviselő-testület dönt a vélemények elfogadásáról, illetve el nem fogadásáról. A képviselő-testületi döntéseket, valamint azok indoklását a műszaki ügyintéző összesíti, a terv irataihoz csatolja, valamint elküldi a tervezőnek.

d) Az elfogadott koncepció, stratégia, és településrendezési eszközök nyilvánosságát biztosító intézkedések:

Az elfogadott településrendezési eszköz az önkormányzat hivatalos honlapján és a városi hirdetőtáblán kerül közzétételre.
A képviselő-testület felhatalmazza a polgármestert az eljárás lefolytatására. A módosítás költségét a módosítást megrendelő köteles viselni.

A Település Rendezési Terv módosítása véleményezésre megküldésre került az illetékes hatóságok részére.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 104/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával úgy határozott, hogy vállalja
A Mező u.-i útépítéshez (350 m) az útépítési terv elkészítését, amely magába foglalja a geodéziai felmérést, a tervezési alaptérkép elkészítését, a közműszolgáltatók adatszolgáltatásait, közműszolgáltatói egyeztetéseket, a földhivatali adatbeszerzéseket 550.000,- Ft + ÁFA összegben. Az útügyi hatósági eljárások díjairól szóló többszörösen módosított 26/1997. (XII. 12.) KHVM rendelet 9.1. b) pontja szerint 94.200,- Ft engedélyezési eljárás díjat, valamint a környezetvédelmi és természetvédelmi hatósági eljárások igazgatási szolgáltatási díjairól szóló 14/2015. (III. 31.) FM rendelet 6. melléklet 10.1 pontja szerint 133.000,- Ft és 14.000,- Ft-ot.
A csapadékvíz elvezetéshez szükséges vízjogi létesítési engedély terv (műszaki tartalom: Mező u. zárt csapadékvíz csatorna víznyelőkkel, oldalági bekötésekkel, Damjanich u – Mező u keresztezésében belvízátemelő szivattyú és onnan az un.: V. számú tó-ig nyomóvezeték építése kizárólag önkormányzati területen), amely magába foglalja a geodéziai felmérést, a tervezési alaptérkép elkészítését, a közműszolgáltatók adatszolgáltatásait, közműszolgáltatói egyeztetéseket, a földhivatali adatbeszerzéseket 350.000,- Ft + ÁFA összegben. A vízügyi és a vízvédelmi hatósági eljárások igazgatási szolgáltatási díjairól szóló 13/2015. (III. 31.) BM rendelet 1. számú melléklet 2.6. a) pontja szerint 100.000,- Ft engedélyezési eljárás díjat.
Az Elek Pöltenberg u.-i útépítéshez (110 m) az útépítési tervet, amely magába foglalja a geodéziai felmérést, a tervezési alaptérkép elkészítését, a közműszolgáltatók adatszolgáltatásait, közműszolgáltatói egyeztetéseket, a földhivatali adatbeszerzéseket 350.000,- Ft + ÁFA összegben. Az útügyi hatósági eljárások díjairól szóló többszörösen módosított 26/1997. (XII. 12.) KHVM rendelet 9.1. a) pontja szerint 37.800,- Ft engedélyezési eljárás díjat, valamint a környezetvédelmi és természetvédelmi hatósági eljárások igazgatási szolgáltatási díjairól szóló 14/2015. (III. 31.) FM rendelet 6. melléklet 10.1 pontja szerint 133.000,- Ft és 14.000,- Ft. A költségek a tartalék terhére kerülnek kiegyenlítésre. Felhatalmazza a polgármestert a szükséges jognyilatkozatok megtételére és szerződés aláírására.

Az érintett útszakaszokon a munkálatok elvégzése folyamatban.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 108/2015. (VII. 30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. szükséges tennivalókról, és azok várható hatásairól szóló jelentést elfogadja.
Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete úgy határozott, hogy az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. készítsen jelentést szükséges esetén, de legalább havonta, a közszolgáltatás átszervezéséről, az előrehaladás menetéről.

A határozati kivonat az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. részére megküldésre került.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 109/2015. (VII. 30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. Alapító Okiratának módosítását, Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. vállalatvezetésének rendezését, valamint a pályázat benyújtását zárt ülésen tárgyalja meg.

Értelem szerint.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 121/2015. (VIII. 04.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával elrendeli egy személygépkocsi megvásárlását. A személygépkocsi vételára előreláthatóan 4,5 mFt, egy garnitúra téli gumi acélfelnivel 270 eFt, valamint járulékos költségek, max. 5 mFt végösszegben. A beszerzés fedezete néhai Sajti Imre által végrendeletében az önkormányzatra hagyott 7 mFt.

A személygépkocsi megvásárlásra került.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 122/2015. (VIII. 04.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával a néhai Sajti Imre hagyatékából a személygépkocsi vásárlás után maradó 2 mFt-ot a Naplemente Idősek Otthona részére napkollektor beszerzésére fordítja a melegvízellátás biztosítására.

A határozat végrehajtása folyamatban.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 124/2015. (VIII. 13.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával elfogadta az Állami Számvevőszék jelentésének megállapításaihoz készített intézkedési terv kiegészítését, mely a kivonat részét képezi.

A határozati kivonat az Állami Számvevőszék részére megküldésre, az ő részükről pedig elfogadásra került.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 125/2015. (VIII. 13.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával úgy határozott, hogy a Napközittohonos Óvodák Alapító Okiratának módosításáról szóló 88/2015. (VI.08.) sz,. valamint a Napközittohonos Óvodák Alapító Okiratának Egyeséges szerkezetben történő elfogadásáról szóló 89/2015. (VI.08.) sz. önkormányzati határozatot visszavonja.

Értelem szerint.

Elek Város Önkormányzat Képviselő-testülete a 126/2015. (VIII. 13.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával *az „Elek város szennyvízelvezetése VI. ütem"* című, (KEOP-1.2.0/09-11-2012-0020 kódszámú) projekt keretében elkészített *„Elek szennyvíz-víziközmű szolgáltatást ellátó szennyvíz-víziközmű törzsvagyon vagyonértékelése"* című dokumentumban foglaltakat elfogadja.

A Képviselő-testület felhatalmazza a Polgármestert, hogy a Közreműködő szervezetnél kezdeményezze a jelenleg érvényes Támogatási Szerződésben lévő finanszírozási ráta módosítását és az ahhoz a szükséges intézkedéseket megtegye.

A határozatnak megfelelően a Közreműködő szervezetnél kezdeményezésre került a jelenleg érvényes Támogatási Szerződésben lévő finanszírozási ráta módosítása és az ahhoz a szükséges intézkedések

Elek, 2015. szeptember 21.

Pluhár László sk.
polgármester

Jelentés a zárt lejárt idejű határozatok végrehajtásáról
Készült a 2015. szeptember 28.-i képviselő-testületi ülésre.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 105/2015. (VI. 29.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával elnapolta a döntést Kohut Zoltán (5742 Elek, Táncsics u. 24.) kérelmével kapcsolatban.

Az előzetes tárgyalásra még nem került sor.

Elek Város Önkormányzat Képviselő – Testülete a 110/2015. (VII.30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. Felügyelő Bizottsági tagjai közül Tóbiás Sándorné (an.: Toldi Mária) 5742 Elek, Kisfaludy u. 21. szám alatti lakost, és Lukács László (an.: Magyar Julianna) 5742 Elek, Lőkösházi út 44. szám alatti lakost 2015. augusztus 1. napjával visszahívta.
Elek Város Önkormányzat Képviselő – Testülete a 111/2015. (VII.30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. Felügyelő Bizottsági tagjai közé választja 2015. augusztus 1. napjától 2017. 12.02. napjáig tartó határozott időre, Stumpf János (an.: Hegedűs Zsófia) 5742 Elek, Munkás u. 5. szám alatti lakost.
Elek Város Önkormányzat Képviselő – Testülete a 112/2015. (VII.30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. Felügyelő Bizottsági tagjai közé választja 2015. augusztus 1. napjától 2017. 12.02. napjáig tartó határozott időre, Popucza-László Erzsébet (szn.: László Erzsébet, an.: Pelle Erzsébet) 5742 Elek, Táncsics u. 2. szám alatti lakost.
Elek Város Önkormányzat Képviselő – Testülete a 113/2015. (VII.30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. ügyvezetőjévé választja Csernátoni Lajos (an.:Péter Anna) 5742 Elek, Kígyó u. 38. szám alatti lakost, 2015. augusztus 1. napjától 2015. december 31. napjáig tartó határozott időre.

A határozati kivonatok az érintettek és a Cégbíróság részére megküldésre került.

Elek Város Önkormányzat Képviselő – Testülete a 114/2015. (VII. 30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. –ben meglévő 3.000.000,-Ft névértékű üzletrészét felosztja egy 100.000,-Ft és egy 2.900.000,-Ft névértékű üzletrésszé. A felosztás követően a 100.000,-Ft névértékű üzletrészt névértéken – elfogadva annak vételi ajánlatát - átruházza Kevermes Nagyközség Önkormányzata részére.
Felhatalmazza a polgármestert az üzletrész adásvételi szerződés aláírására, és az ügyvezetőt a változás cégbírósági bejelentésére.

Az üzletrész adásvételi szerződés aláírására, és az ügyvezetőt a változás cégbírósági bejelentésére került.

Elek Város Önkormányzat Képviselő – Testülete a 115/2015. (VII.30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával az üzletrész felosztása, és annak átruházása folytán az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. alapító okiratát társasági szerződéssé módosítja a

mellékelt módosító okiratban foglaltak szerint. Felhatalmazza a polgármestert létesítő okirat módosításának aláírására.

Az Eleki Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. létesítő okirat módosítása aláírásra került.

A 116/2015. (VII.30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával a Magyarország 2015. évi központi költségvetéséről szóló 2014. évi C. törvény (a továbbiakban: Költségvetési törvény) 3. melléklet I. 7. és a III. 4.) pont szerinti *„A megyei önkormányzatok rendkívüli támogatására és a települési önkormányzatok rendkívüli önkormányzati költségvetési támogatására (ennek keretében a rendkívüli szociális támogatásra)"* pályázat keretében a 2015. március 1-jétől bevezetett települési támogatás egy részének finanszírozására van lehetőség. Elek Város Önkormányzata 18.881.385,- Ft értékű pályázatot nyújt be a felhívásra. A képviselő-testület felhatalmazza a polgármestert a pályázat benyújtására és a szükséges további jognyilatkozatok megtételére.

A pályázat határidőre benyújtásra került, elbírálása folyamatban.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 118/2015. (VII.30.) sz. önkormányzati képviselő-testületi határozatával a javaslatot - miszerint a Klebersberg Intézményfenntartó Központ felé forduljon kérelemmel a Dr. Mester György Általános Iskola 2015. szeptember 01-től egy helyen történő működtetésének megvalósítása érdekében - nem támogatta.

A határozati kivonat a Dr. Mester György Általános Iskola részére átadásra került.

Elek, 2015. szeptember 21.

Pluhár László sk.
polgármester

TÁJÉKOZTATÓ
Az Önkormányzat és intézményei bevételeinek és kiadásainak alakulásáról 2015. I. félévben

Elek Város Önkormányzat Képviselő-testülete által elfogadott 2015. évi költségvetésében az **önkormányzat bevételei és kiadásai 982 249 eFt** összegben került meghatározásra. A költségvetés második **módosítását követően a bevételi és kiadási főösszeg: 1 674 748 eFt.**

A bevételek között 253 331 eFt előző évi maradvány felhasználása, a kiadások között 36 578 eFt általános tartalék és 119 626 eFt céltartalék szerepel.

Az **Önkormányzat és intézmények** bevételeinek és kiadásainak alakulása, a teljesítési adatok az 1.. 2.1., 2.2., 6., 7., 8., 9., 10. számú mellékletben kerülnek bemutatásra. A Beruházások kimutatása a 3. számú mellékletben, az Európai uniós támogatással megvalósuló projektek az 5. számú mellékletben, a Felújítások a 4. számú mellékletben, a Céljelleggel juttatott támogatások az 1. számú tájékoztatóban szerepel. A tartalékok alakulását a 2. számú tájékoztató tábla mutatja.

A bevételek **összetételét** vizsgálva megállapítható, hogy annak 31 %-a állami támogatásból származik, a működési (saját) bevételek 9 %-ot, a helyi és átengedett adókból származó bevételek 4 %-ot képviselnek, 56 % átvett pénzeszköz forrásból ered.

Az **állami támogatások, hozzájárulások** feladatonként eltérő mértékben, havi egyenlő részletben került kiutalásra. A működési célú költségvetési és kiegészítő támogatásokat a tényleges kifizetések alapján történő igénylések (bérkompenzáció, ágazati pótlék, szociális juttatások) alapján folyósítja a MÁK.

A működési célú támogatások bevételeknél a befolyt összeg 99%-a a START programra megkötött támogatási szerződés szerint előleg kiutalásából adódik a Munkaügyi Központtól. A bér+járulék havi elszámolással történik, a dologi kiadások előlegével a támogatási szerződés szerinti ütemezésben kell elszámolni, a további kiutalás ezt követően történik.
Az OEP-támogatás havi egyenlő részletekben kerül kiutalásra. A támogatások között földalapú támogatás (357 eFt) és a Lőkösháza Község Önkormányzata által kifizetett KÖH finanszírozás (1 156 eFt) is szerepel.

A felhalmozási célú támogatások bevétele
A felhalmozási bevételekkel a szennyvíz VI. ütemmel kapcsolatban számoltunk. Ennek teljesítése 44% az előirányzathoz képest.

A **közhatalmi bevételek** alakulása: a helyi adók vonatkozásában a teljesítés 50 %. A gépjárműadó bevétel 61%-ra teljesült. A tervezett bevétel elérése érdekében a hátralékok behajtására továbbra is nagy hangsúlyt kell fektetni.

A működési bevételek : a működési bevételek önkormányzati szinten az előirányzathoz képest 37 %-ra teljesültek. Részleteiben vizsgálva látható, hogy az időarányoshoz képest alacsonyabb teljestést az okozza, hogy a szennyvíz VI. ütemmel kapcsolatban tervezett ÁFA visszatérítés még az I. félévben nem realizálódott.

Felhalmozási bevételeknél befolyt bevétel telkek értékesítéséből származik.

Felhalmozási célú átvett pénzeszközök soron katasztófa kölcsön visszafizetése és csatornamű érdekeltségi hozzájárulás bevételei szerepelnek.

A **kiadások alakulását elemezve**, a kimutatásból kitűnik, hogy a teljesítés időarányos alatti. Ennek oka, hogy a kiadások között vannak olyanok amelyek a START programhoz kapcsolódnak és azok teljesítése áthúzódik a második félévre.

A **személyi juttatások és járulékok** tekintetében a teljesítés arányát befolyásolja az a tény, hogy a közfoglalkoztatási járulékoknál a szociális hozzájárulás mértéke 14,5%. (minden más esetben 27%)

A dologi kiadások teljesítése az időarányos alatti. A közmunkaprogrammal kapcsolatos dologi kiadások március hónapot követően folyamatosan kerültek beszerzésre, emiatt nem időarányos a teljesítés.

A **szociális juttatások** vonatkozásában a Hivatalnál a többletkiadások forrása a havonta igényelt támogatások összege. Az önkormányzati feladatoknál jelentkező alacsony teljesítési százalék oka, hogy a kifutó lakásfenntartási támogatások nagyobb arányban a második félévben fognak teljesülni.

Az egyéb működési célú kiadások (pénzeszköz átadások) ütemezés szerint történnek. A részletes kimutatásást az 1. sz. tájékoztató tábla tartalmazza. Itt látható, hogy egyes tételek még nem kerültek kiutalásra, ezekre a második félévben kerül majd sor. Az elvonások és befizetések soron jelentkező túlteljesítés az állami támogatás visszafizetéséből adódik.

Beruházási kiadásként a költségvetésben 319 887 eFt volt tervezve. A módosított előirányzat 337.754 eFt. A beruházási kiadások között a legnagyobb volumenű tétel a szennyvíz VI. ütem építése, amely 118.943 eFt volt ebben a félévben. Jelentős összeget képvisel a START közmunkaprogramhoz kapcsolódó tárgyi eszköz beszerzések 18.538 eFt értékben. Az intézmények eszközbeszerzései 1.564 eFt-ot tesznek ki. Az önkormányzati feladatokhoz kapcsolódó beszerzés összege 452 eFt.

Felújítási kiadásként a költségvetésben útfelújítást terveztünk a szennyvíz VI. ütemmel kapcsolatban. Teljesítés ezen a soron félévig nem volt. A legnagyobb tétel a víz- és csatornahálózat felújítása, amelyet az Alföldvíz Zrt. részére fizettünk ki.

A 2015. első félévi gazdálkodás vonatkozásában **összességében** megállapíthatjuk, hogy az önkormányzat és intézményei napi költségvetési, pénzügyi, gazdálkodási feladatainak ellátása biztosított volt, a gazdálkodást finanszírozási gondok nem gátolták.

Az első félévben nem volt szükség sem bérhitel, sem folyószámlahitel igénybevételére. A bevételek teljesítése minden területen folyamatos odafigyelést igényel, továbbá kiemelt feladatot jelent a többletbevétel elérésének folyamatos felkutatása.

Kérem, a Képviselő-testületet, hogy a 2015. első félévi költségvetés végrehajtásáról szóló tájékoztatót elfogadni szíveskedjenek.

Elek, 2015. szeptember .....

Pluhár László
Polgármester

Elek Város Önkormányzat

1. melléklet

2015. I. FÉLÉVI KÖLTSÉGVETÉS TELJESÍTÉSÉNEK MÉRLEGE

BEVÉTELEK

1. sz. táblázat

Ezer forintban

Sor-szám	Bevételi jogcím	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
A	B	C	D	E	F
1.	**Önkormányzat működési támogatásai (1.1.+...+.1.6.)**	**365 155**	**389 943**	**208 735**	54
1.1.	Helyi önkormányzatok működésének általános támogatása	153 355	153 694	80 083	52
1.2.	Önkormányzatok egyes köznevelési feladatainak támogatása	84 311	84 311	43 052	51
1.3.	Önkormányzatok szociális és gyermekjóléti feladatainak támogatása	121 873	134 780	77 156	57
1.4.	Önkormányzatok kulturális feladatainak támogatása	5 616	5 680	2 984	53
1.5.	Működési célú kvi támogatások és kiegészítő támogatások		11 478	5 460	48
1.6.	Elszámolásból származó bevételek				
2.	**Működési célú támogatások államháztartáson belülről (2.1.+...+.2.5.)**	**352**	**492 499**	**235 688**	48
2.1.	Elvonások és befizetések bevételei				
2.2.	Működési célú garancia- és kezességvállalásból megtérülések				
2.3.	Működési célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése				
2.4.	Működési célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök igénybevétele				
2.5.	Egyéb működési célú támogatások bevételei	352	492 499	235 688	48
2.6.	2.5.-ből EU-s támogatás				
3.	**Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről (3.1.+...+3.5.)**	**322 896**	**322 896**	**140 847**	44
3.1.	Felhalmozási célú önkormányzati támogatások		36 083	36 083	100
3.2.	Felhalmozási célú garancia- és kezességvállalásból megtérülések				
3.3.	Felhalmozási célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése				
3.4.	Felhalmozási célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök igénybevétele				
3.5.	Egyéb felhalmozási célú támogatások bevételei	322 896	286 813	104 764	37
3.6.	3.5.-ből EU-s támogatás				
4.	**Közhatalmi bevételek (4.1.+4.2.+4.3.+4.4.)**	**45 500**	**46 102**	**24 263**	53
4.1.	Helyi adók (4.1.1.+...+4.1.3.)	38 500	38 500	19 388	50
4.1.1.	- Vagyoni típusú adók	5 000	5 000	3 562	71
4.1.2.	- Termékek és szolgáltatások adói				
4.1.3.	- Értékesítési és forgalmi adók (iparűzési adó)	33 500	33 500	15 825	47
4.2.	Gépjárműadó	7 000	7 000	4 273	61
4.3.	Egyéb áruhasználati és szolgáltatási adók		122	122	100
4.4.	Egyéb közhatalmi bevételek		480	480	100
5.	**Működési bevételek (5.1.+...+ 5.11.)**	**163 967**	**169 702**	**62 674**	37
5.1.	Készletértékesítés ellenértéke	34 180	34 180	17 819	52
5.2.	Szolgáltatások ellenértéke	728	728	2 684	369
5.3.	Közvetített szolgáltatások értéke	2 100	2 100	2 408	115
5.4.	Tulajdonosi bevételek	15 129	15 129	6 006	40
5.5.	Ellátási díjak	41 705	41 705	19 754	47
5.6.	Kiszámlázott általános forgalmi adó	16 308	16 308	8 268	51
5.7.	Általános forgalmi adó visszatérítése	53 817	54 086	269	
5.8.	Kamatbevételek		10	10	100
5.9.	Egyéb pénzügyi műveletek bevételei				
5.10.	Biztosító által fizetett kártérítés		5 092	5 092	100
5.11.	Egyéb működési bevételek		364	364	100
6.	**Felhalmozási bevételek (6.1.+...+6.5.)**		**59**	**59**	100
6.1.	Immateriális javak értékesítése				
6.2.	Ingatlanok értékesítése		59	59	100
6.3.	Egyéb tárgyi eszközök értékesítése				
6.4.	Részesedések értékesítése				
6.5.	Részesedések megszűnéséhez kapcsolódó bevételek				
7.	**Működési célú átvett pénzeszközök (7.1. + ... + 7.3.)**			**0**	
7.1.	Működési célú garancia- és kezességvállalásból megtérülések ÁH-n kívülről				
7.2.	Működési célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatér. ÁH-n kívülről				
7.3.	Egyéb működési célú átvett pénzeszköz				
7.4.	7.3.-ból EU-s támogatás (közvetlen)				
8.	**Felhalmozási célú átvett pénzeszközök (8.1.+8.2.+8.3.)**		**216**	**216**	100
8.1.	Felhalm. célú garancia- és kezességvállalásból megtérülések ÁH-n kívülről				
8.2.	Felhalm. célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatér. ÁH-n kívülről		30	30	100
8.3.	Egyéb felhalmozási célú átvett pénzeszköz		186	186	100
8.4.	8.3.-ból EU-s támogatás (közvetlen)				
9.	**KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (1+...+8)**	**897 870**	**1 421 417**	**672 482**	**435**
10.	**Hitel-, kölcsönfelvétel államháztartáson kívülről (10.1.+10.3.)**			**0**	
10.1.	Hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök felvétele				
10.2.	Likviditási célú hitelek, kölcsönök felvétele pénzügyi vállalkozástól				
10.3.	Rövid lejáratú hitelek, kölcsönök felvétele				
11.	**Belföldi értékpapírok bevételei (11.1. +...+ 11.4.)**			**0**	
11.1.	Forgatási célú belföldi értékpapírok beváltása, értékesítése				
11.2.	Forgatási célú belföldi értékpapírok kibocsátása				
11.3.	Befektetési célú belföldi értékpapírok beváltása, értékesítése				
11.4.	Befektetési célú belföldi értékpapírok kibocsátása				

Elek Város Önkormányzat
2015. I. FÉLÉVI KÖLTSÉGVETÉS TELJESÍTÉSÉNEK MÉRLEGE

12.	Maradvány igénybevétele (12.1. + 12.2.)	84 379	253 331	253 331	100
12.1.	Előző év költségvetési maradványának igénybevétele	84 379	253 331	253 331	100
12.2.	Előző év vállalkozási maradványának igénybevétele				
13.	Belföldi finanszírozás bevételei (13.1. + ... + 13.3.)			0	
13.1.	Államháztartáson belüli megelőlegezések				
13.2.	Államháztartáson belüli megelőlegezések törlesztése				
13.3.	Betétek megszüntetése				
14.	Külföldi finanszírozás bevételei (14.1.+...14.4.)			0	
14.1.	Forgatási célú külföldi értékpapírok beváltása, értékesítése				
14.2.	Befektetési célú külföldi értékpapírok beváltása, értékesítése				
14.3.	Külföldi értékpapírok kibocsátása				
14.4.	Külföldi hitelek, kölcsönök felvétele				
15.	Váltóbevételek				
16.	Adóssághoz nem kapcsolódó származékos ügyletek bevételei				
17.	FINANSZÍROZÁSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (10. + ... +16.)	84 379	253 331	253 331	100
18.	KÖLTSÉGVETÉSI ÉS FINANSZÍROZÁSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (9+17)	982 249	1 674 748	925 813	55

Elek Város Önkormányzat

1. melléklet

2015. I. FÉLÉVI KÖLTSÉGVETÉS TELJESÍTÉSÉNEK MÉRLEGE

K I A D Á S O K

2. sz. táblázat

Ezer forintban

Sor-szám	Kiadási jogcímek	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
A	B	C	D	E	F
1.	**Működési költségvetés kiadásai** (1.1+...+1.5.+1.18.)	**653 912**	**1 316 844**	**475 305**	36
1.1.	Személyi juttatások	243 264	602 242	275 463	46
1.2.	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	66 382	163 306	55 278	34
1.3.	Dologi kiadások	294 567	327 297	118 922	36
1.4.	Ellátottak pénzbeli juttatásai	28 500	46 726	14 545	31
1.5	Egyéb működési célú kiadások	18 593	21 069	11 097	53
1.6.	- az 1.5-ből: - Előző évi elszámolásból származó befizetések				
1.7.	- Törvényi előíráson alapuló befizetések			177	
1.8.	- Elvonások és befizetések	6 000	6 000	8 299	138
1.9.	- Garancia- és kezességvállalásból kifizetés ÁH-n belülre				
1.10.	-Visszatérítendő támogatások, kölcsönök nyújtása ÁH-n belülre				
1.11.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök törlesztése ÁH-n belülre				
1.12.	- Egyéb működési célú támogatások ÁH-n belülre	9 193	9 193	1 156	13
1.13.	- Garancia és kezességvállalásból kifizetés ÁH-n kívülre				
1.14.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök nyújtása ÁH-n kívülre				
1.15.	- Árkiegészítések, ártámogatások				
1.16.	- Kamattámogatások				
1.17.	- Egyéb működési célú támogatások államháztartáson kívülre	3 400	3 400	1 465	43
1.18.	Tartalékok	2 606	156 204		
1.19.	- az 1.18-ból: - Általános tartalék		36 578		
1.20.	- Céltartalék	2 606	119 626		
2.	**Felhalmozási költségvetés kiadásai** (2.1.+2.3.+2.5.)	**328 337**	**346 204**	**142 708**	41
2.1.	Beruházások	319 887	337 754	139 497	41
2.2.	2.1.-ből EU-s forrásból megvalósuló beruházás	305 700	305 700	118 943	39
2.3.	Felújítások	6 350	6 350	3 211	51
2.4.	2.3.-ból EU-s forrásból megvalósuló felújítás				
2.5.	Egyéb felhalmozási kiadások	2 100	2 100		
2.6.	2.5.-ből - Garancia- és kezességvállalásból kifizetés ÁH-n belülre				
2.7.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök nyújtása ÁH-n belülre				
2.8.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök törlesztése ÁH-n belülre				
2.9.	- Egyéb felhalmozási célú támogatások ÁH-n belülre				
2.10.	- Garancia- és kezességvállalásból kifizetés ÁH-n kívülre				
2.11.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök nyújtása ÁH-n kívülre				
2.12.	- Lakástámogatás				
2.13.	- Egyéb felhalmozási célú támogatások államháztartáson kívülre	2 100	2 100		
3.	**Tartalékok (3.1.+3.2.)**				
3.1.	Általános Tartalék				
3.2.	Céltartalék				
4.	**KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN (1+2+3)**	**982 249**	**1 663 048**	**618 013**	37
5.	**Hitel-, kölcsöntörlesztés államháztartáson kívülre (4.1. + ... + 4.3.)**			0	
5.1.	Hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök törlesztése pénzügyi vállalkozásnak				
5.2.	Likviditási célú hitelek, kölcsönök törlesztése pénzügyi vállalkozásnak				
5.3.	Rövid lejáratú hitelek, kölcsönök törlesztése pénzügyi vállalkozásnak				
6.	**Belföldi értékpapírok kiadásai (5.1. + ... + 5.6.)**			0	
5.1.	Forgatási célú belföldi értékpapírok vásárlása				
5.2.	Befektetési célú belföldi értékpapírok vásárlása				
5.3.	Kincstárjegyek beváltása				
5.4.	Éven belüli lejáratú belföldi értékpapírok beváltása				
5.5.	Belföldi kötvények beváltása				
5.6.	Éven túli lejáratú belföldi értékpapírok beváltása				
6.	**Belföldi finanszírozás kiadásai (6.1. + ... + 6.4.)**		**11 700**	**11 700**	100
6.1.	Államháztartáson belüli megelőlegezések folyósítása				
6.2.	Államháztartáson belüli megelőlegezések visszafizetése		11 700	11 700	100
6.3.	Pénzeszközök lekötött betétként elhelyezése				
6.4.	Pénzügyi lízing kiadásai				
7.	**Külföldi finanszírozás kiadásai (7.1. + ... + 7.5.)**			0	
7.1.	Forgatási célú külföldi értékpapírok vásárlása				
7.2.	Befektetési célú külföldi értékpapírok vásárlása				
7.3.	Külföldi értékpapírok beváltása				
7.4.	Hitelek, kölcsönök törlesztése külföldi kormányoknak nemz. Szervezeteknek				
7.5.	Hitelek, kölcsönök törlesztése külföldi pénzintézeteknek				
8.	**Adóssághoz nem kapcsolódó származékos ügyletek**				
9.	**Váltókiadások**				
10.	**FINANSZÍROZÁSI KIADÁSOK ÖSSZESEN: (4.+...+9.)**		**11 700**	**11 700**	100

Elek Város Önkormányzat

2015. I. FÉLÉVI KÖLTSÉGVETÉS TELJESÍTÉSÉNEK MÉRLEGE

11.	KIADÁSOK ÖSSZESEN: (3.+10.)	982 249	1 674 748	629 713	38

KÖLTSÉGVETÉSI, FINANSZÍROZÁSI BEVÉTELEK ÉS KIADÁSOK EGYENLEGE

3. sz. táblázat *r forintban*

1	Költségvetési hiány, többlet (költségvetési bevételek 9. sor - költségvetési kiadások 4. sor) (+/-)	-84 379	-241 631	54 469	
2.	Finanszírozási bevételek, kiadások egyenlege (finanszírozási bevételek 17. sor - finanszírozási kiadások 10. sor) (+/-)	84 379	241 631	241 631	

2.1. melléklet

I. Működési célú bevételek és kiadások mérlege
(Önkormányzati szinten)

Ezer forintban !

Sor-szám	Bevételek					Kiadások				
		2015. évi					2015. évi			
	Megnevezés	Eredeti ei.	Mód. Ei.	Teljesítés	Index %	Megnevezés	Eredeti ei.	Mód. Ei.	Teljesítés	Index %
1.	Önkormányzatok működési támogatásai	365 155	389 943	208 735	54	Személyi juttatások	243 264	602 242	275 463	46
2.	Működési célú támogatások államháztartáson belülről	352	492 499	235 688	48	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	66 382	163 306	55 278	34
3.	2.-ból EU-s támogatás					Dologi kiadások	294 567	327 297	118 922	36
4.	Közhatalmi bevételek	45 500	46 102	24 263	53	Ellátottak pénzbeli juttatásai	28 500	46 726	14 545	31
5.	Működési bevételek	163 967	169 702	62 674	37	Egyéb működési célú kiadások	18 593	21 069	11 097	53
6.	Működési célú átvett pénzeszközök					Tartalékok	2 606	66 717		
7.	6.-ból EU-s támogatás (közvetlen)									
8.										
9.										
10.										
11.										
12.										
13.	**Költségvetési bevételek összesen (1.+2.+4.+5.+6.+8.+...+12.)**	**574 974**	**1 098 246**	**531 360**	48	**Költségvetési kiadások összesen (1.+...+12.)**	**653 912**	**1 227 357**	**475 305**	39
14.	Hiány belső finanszírozásának bevételei (15.+...+18.)	78 938	78 938	78 938	100	Értékpapír vásárlása, visszavásárlása				
15.	Költségvetési maradvány igénybevétele	78 938	78 938	78 938	100	Likviditási célú hitelek törlesztése				
16.	Vállalkozási maradvány igénybevétele					Rövid lejáratú hitelek törlesztése				
17.	Betét visszavonásából származó bevétel					Hosszú lejáratú hitelek törlesztése				
18.	Egyéb belső finanszírozási bevételek					Kölcsön törlesztése				
19.	Hiány külső finanszírozásának bevételei (20.+...+21.)					Forgatási célú belföldi, külföldi értékpapírok vásárlása				
20.	Likviditási célú hitelek, kölcsönök felvétele					Pénzeszközök lekötött betétként elhelyezése				
21.	Értékpapírok bevételei					Adóssághoz nem kapcsolódó származékos ügyletek				
22.	Váltóbevételek					Váltókiadások				
23.	Adóssághoz nem kapcsolódó származékos ügyletek bevételei					Államháztartáson belüli megelőlegezések visszafizetése		11 700	11 700	100
24.	**Működési célú finanszírozási bevételek összesen (14.+19.+22.+23.)**	**78 938**	**78 938**	**78 938**	100	**Működési célú finanszírozási kiadások összesen (14.+...+23.)**		**11 700**	**11 700**	100
25.	**BEVÉTEL ÖSSZESEN (13.+24.)**	**653 912**	**1 177 184**	**610 298**	52	**KIADÁSOK ÖSSZESEN (13.+24.)**	**653 912**	**1 239 057**	**487 005**	39

II. Felhalmozási célú bevételek és kiadások mérlege
(Önkormányzati szinten)

Ezer forintban !

Sor-szám	Bevételek					Kiadások				
	Megnevezés	2015. évi				Megnevezés	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés	Index %		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés	Index %
1.	Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről	322 896	322 896	140 847	44	Beruházások	319 887	337 754	139 497	41
2.	1.-ből EU-s támogatás	322 896	286 813	104 764		1.-ből EU-s forrásból megvalósuló beruházás	306 100	306 100	118 973	39
3.	Felhalmozási bevételek		59	59	100	Felújítások	6 350	6 350	3 211	51
4.	Felhalmozási célú átvett pénzeszközök átvétele		216	216		3.-ból EU-s forrásból megvalósuló felújítás				
5.	4.-ből EU-s támogatás (közvetlen)					Egyéb felhalmozási kiadások	2 100	2 100		
6.	Egyéb felhalmozási célú bevételek					Tartalékok		89 487		
7.										
8.	**Költségvetési bevételek összesen: (1.+3.+4.+6.+...+11.)**	**322 896**	**323 171**	**141 122**	44	**Költségvetési kiadások összesen: (1.+3.+5.+...+11.)**	**328 337**	**435 691**	**142 708**	33
9.	*Hiány belső finanszírozás bevételei (14+ ... +18)*	5 441	174 393	174 393	100	Értékpapír vásárlása, visszavásárlása				
10.	Költségvetési maradvány igénybevétele	5 441	174 393	174 393	100	Hitelek törlesztése				
11.	Vállalkozási maradvány igénybevétele					Rövid lejáratú hitelek törlesztése				
12.	Betét visszavonásából származó bevétel					Hosszú lejáratú hitelek törlesztése				
13.	Értékpapír értékesítése					Kölcsön törlesztése				
14.	Egyéb belső finanszírozási bevételek					Befektetési célú belföldi, külföldi értékpapírok vásárlása				
15.	*Hiány külső finanszírozásának bevételei (20+ ... +24)*					Betét elhelyezése				
16.	Hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök felvétele					Pénzügyi lízing kiadásai				
17.	Likviditási célú hitelek, kölcsönök felvétele									
18.	Rövid lejáratú hitelek, kölcsönök felvétele									
19.	Értékpapírok kibocsátása									
20.	Egyéb külső finanszírozási bevételek									
21.	**Felhalmozási célú finanszírozási bevételek összesen (13.+19.)**	**5 441**	**174 393**	**174 393**	100	**Felhalmozási célú finanszírozási kiadások összesen (13.+...+24.)**				
22.	**BEVÉTEL ÖSSZESEN (12+25)**	**328 337**	**497 564**	**315 515**	63	**KIADÁSOK ÖSSZESEN (12+25)**	**328 337**	**435 691**	**142 708**	33

3. melléklet

Beruházási (felhalmozási) kiadások teljesítése 2015. I. félévben beruházásonként

Ezer forintban

Beruházás megnevezése	Eredeti előirányzat			
	Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés	Index %
A	B	C	D	E
Szennyvíz VI. ütem	305 700	305700	118 943	39
Garázs (12 db) építési beruházás	12 450	12450		
Informatikai, irodai eszköz beszerzés (KÖH)	254	664	568	86
Belterületi útépítés eljárási díjak		526		
Hangosító berendezés és kiegészítő felszerelések (Műv. Közp.)	1 483	1483	841	57
Asztal vás. (Naplemente Idősek Otthona		25	25	100
Switch (Dr.Mester Gy.Ált.Iskola)			15	
Karbantartó Szolgálat (monitor, szék, szerszámok)			115	
Kamerarendszer kiépítése (Karb.Szolg., Savanyító)			452	
Start program beszerzései:				
Bontókalapács		390	390	100
Lapvibrátor		300	300	100
Döngölő		520	520	100
Huzalkonzol		667	667	100
Váltvaforgató eke		444	444	100
Kultivátor		622	622	100
Terménykanál		343	343	100
Branson traktor		4 318	4 318	100
Honda rotakapa		786	786	100
Alumínium guruló állvány		325		
Savanyító épület bővítés		3 464		
Fóliasátor		1 200		
Fóliasátor öntözőberendezés		683		
Öntözőberendezés bővítése		503		
Kisértékű eszközbeszerzések		2 341	10 148	433
ÖSSZESEN:	319 887	337 754	139 497	41

4. melléklet

Felújítási kiadások teljesítés 2015. I. félévben felújításonként

Ezer forintban

Felújítás megnevezése	Eredeti előirányzat			
	Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés	Index %
A	B	C	D	E
Útburkolat felújítás	6 350	6350		
volt Tűzoltó szertár felújítás			480	
Savanyító épület építészeti tervezés			445	
Hősök u. 3. lakás felújítás			191	
Víz- és csatornahálózat felújítás/Alföldvíz Zrt.			2 095	
ÖSSZESEN:	6 350	6 350	3 211	51

Európai uniós támogatással megvalósuló projektek bevételei, kiadásai, hozzájárulások

5. melléklet

EU-s projekt neve, azonosítója: Elek Város szennyvízelvezetése VI. ütem (KEOP-1.2.0/09-11.2012.0

Ezer forintban!

	2015.évi			
Források	**Eredeti ei.**	**Módosított ei.**	**Teljesítés**	**Index %**
Saját erő	0	36 083	36 083	72 166
- saját erőből központi támogatás		*36 083*	*36 083*	*72 166*
EU-s forrás	322 896	286 813	104 764	714 473
Társfinanszírozás				
Hitel				
Egyéb forrás				
Források összesen:	322 896	322 896	140 847	786 639

Kiadások, költségek	**Eredeti ei.**	**Módosított ei.**	**Teljesítés**	**Összesen**
Személyi jellegű				
Beruházások, beszerzések	305 700	305 700	118 943	730 343
Szolgáltatások igénybe vétele				
Adminisztratív költségek				
Összesen:	305 700	305 700	118 943	730 343

1. sz. táblázat

Sor-szám	Önkormányzati feladatok	2015. évi			
	Összes bevétel	Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés 06.30.	Index %
A	B	C	D	E	F
1.	**Önkormányzat működési támogatásai (1.1.+...+.1.6.)**	**365 155**	**389 943**	**208 735**	54
1.1.	Helyi önkormányzatok működésének általános támogatása	153 355	153 694	80 083	52
1.2.	Önkormányzatok egyes köznevelési feladatainak támogatása	84 311	84 311	43 052	51
1.3.	Önkormányzatok szociális és gyermekjóléti feladatainak támogatása	121 873	134 780	77 156	57
1.4.	Önkormányzatok kulturális feladatainak támogatása	5 616	5 680	2 984	53
1.5.	Működési célú kvi támogatások és kiegészítő támogatások		11 478	5 460	48
1.6.	Elszámolásból származó bevételek				
2.	**Működési célú támogatások államháztartáson belülről (2.1.+...+.2.5.)**	**352**	**492 449**	**235 638**	48
2.1.	Elvonások és befizetések bevételei				
2.2.	Működési célú garancia- és kezességvállalásból megtérülések				
2.3.	Működési célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése				
2.4.	Működési célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök igénybevétele				
2.5.	Egyéb működési célú támogatások bevételei	352	492 449	235 638	48
2.6.	2.5.-ből EU-s támogatás				
3.	**Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről (3.1.+...+3.5.)**	**322 896**	**322 896**	**140 847**	44
3.1.	Felhalmozási célú önkormányzati támogatások		36 083	36 083	100
3.2.	Felhalmozási célú garancia- és kezességvállalásból megtérülések				
3.3.	Felhalmozási célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése				
3.4.	Felhalmozási célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök igénybevétele				
3.5.	Egyéb felhalmozási célú támogatások bevételei	322 896	286 813	104 764	37
3.6.	3.5.-ből EU-s támogatás				
4.	**Közhatalmi bevételek (4.1.+4.2.+4.3.+4.4.)**	**45 500**	**46 102**	**24 263**	53
4.1.	Helyi adók (4.1.1.+...+4.1.3.)	38 500	38 500	19 388	50
4.1.1.	- Vagyoni típusú adók	5 000	5 000	3 563	71
4.1.2.	- Termékek és szolgáltatások adói				
4.1.3.	- Értékesítési és forgalmi adók (iparűzési adó)	33 500	33 500	15 825	47
4.2.	Gépjárműadó	7 000	7 000	4 273	61
4.3.	Egyéb áruhasználati és szolgáltatási adók		122	122	100
4.4.	Egyéb közhatalmi bevételek		480	480	100
5.	**Működési bevételek (5.1.+...+ 5.11.)**	**123 597**	**128 688**	**43 221**	34
5.1.	Készletértékesítés ellenértéke	34 180	34 180	17 819	52
5.2.	Szolgáltatások ellenértéke	228	228	2 037	893
5.3.	Közvetített szolgáltatások értéke	1 600	1 600	2 199	137
5.4.	Tulajdonosi bevételek	14 329	14 329	6 006	42
5.5.	Ellátási díjak	6 375	6 375	3 097	49
5.6.	Kiszámlázott általános forgalmi adó	13 068	13 068	6 972	53
5.7.	Általános forgalmi adó visszatérítése	53 817	53 817	0	
5.8.	Kamatbevételek		10	10	100
5.9.	Egyéb pénzügyi műveletek bevételei				
5.10.	Biztosító által fizetett kártérítés		4 717	4 717	100
5.11.	Egyéb működési bevételek		364	364	100
6.	**Felhalmozási bevételek (6.1.+...+6.5.)**		**59**	**59**	**100**
6.1.	Immateriális javak értékesítése				
6.2.	Ingatlanok értékesítése		59	59	100
6.3.	Egyéb tárgyi eszközök értékesítése				
6.4.	Részesedések értékesítése				
6.5.	Részesedések megszűnéséhez kapcsolódó bevételek				
7.	**Működési célú átvett pénzeszközök (7.1. + ... + 7.3.)**			0	
7.1.	Működési célú garancia- és kezességvállalásból megtérülések ÁH-n kívülről				
7.2.	Működési célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatér. ÁH-n kívülről				
7.3.	Egyéb működési célú átvett pénzeszköz				
7.4.	7.3.-ból EU-s támogatás (közvetlen)				
8.	**Felhalmozási célú átvett pénzeszközök (8.1.+8.2.+8.3.)**		**216**	**216**	100
8.1.	Felhalm. célú garancia- és kezességvállalásból megtérülések ÁH-n kívülről				
8.2.	Felhalm. célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatér. ÁH-n kívülről		30	30	100
8.3.	Egyéb felhalmozási célú átvett pénzeszköz		186	186	100
8.4.	8.3.-ból EU-s támogatás (közvetlen)				
9.	**KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (1+...+8)**	**857 500**	**1 380 353**	**652 979**	**431**
10.	**Hitel-, kölcsönfelvétel államháztartáson kívülről (10.1.+10.3.)**			0	
10.1.	Hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök felvétele				
10.2.	Likviditási célú hitelek, kölcsönök felvétele pénzügyi vállalkozástól				

10.3.	Rövid lejáratú hitelek, kölcsönök felvétele				
11.	**Belföldi értékpapírok bevételei (11.1. +...+ 11.4.)**			0	
11.1.	Forgatási célú belföldi értékpapírok beváltása, értékesítése				
11.2.	Forgatási célú belföldi értékpapírok kibocsátása				
11.3.	Befektetési célú belföldi értékpapírok beváltása, értékesítése				
11.4.	Befektetési célú belföldi értékpapírok kibocsátása				
12.	**Maradvány igénybevétele (12.1. + 12.2.)**	84 379	253 331	253 331	100
12.1.	Előző év költségvetési maradványának igénybevétele	84 379	253 331	253 331	100
12.2.	Előző év vállalkozási maradványának igénybevétele				
13.	**Belföldi finanszírozás bevételei (13.1. + ... + 13.3.)**			0	
13.1.	Államháztartáson belüli megelőlegezések				
13.2.	Államháztartáson belüli megelőlegezések törlesztése				
13.3.	Betétek megszüntetése				
14.	**Külföldi finanszírozás bevételei (14.1.+...14.4.)**			0	
14.1.	Forgatási célú külföldi értékpapírok beváltása, értékesítése				
14.2.	Befektetési célú külföldi értékpapírok beváltása, értékesítése				
14.3.	Külföldi értékpapírok kibocsátása				
14.4.	Külföldi hitelek, kölcsönök felvétele				
15.	**Váltóbevételek**				
16.	**Adóssághoz nem kapcsolódó származékos ügyletek bevételei**				
17.	**FINANSZÍROZÁSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (10. + ... +16.)**	84 379	253 331	253 331	100
18.	**KÖLTSÉGVETÉSI ÉS FINANSZÍROZÁSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (9+17)**	941 879	1 633 684	906 310	55

KIADÁSOK

2. sz. táblázat

Ezer forintban

Sor-szám	Kiadási jogcímek	2015. évi			
		Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés 06.30.	Index %
A	B	C	D	E	F
1.	**Működési költségvetés kiadásai** (1.1+...+1.5.+1.18.)	**356 324**	**1 010 930**	**317 903**	31
1.1.	Személyi juttatások	78 785	441 813	191 013	43
1.2.	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	21 295	119 073	31 387	26
1.3.	Dologi kiadások	208 845	241 344	81 978	34
1.4.	Ellátottak pénzbeli juttatásai	26 200	31 519	2 520	8
1.5	Egyéb működési célú kiadások	18 593	20 977	11 005	52
1.6.	- az 1.5-ből: - Előző évi elszámolásból származó befizetések				
1.7.	- Törvényi előíráson alapuló befizetések		85	85	100
1.8.	- Elvonások és befizetések	6 000	8 299	8 299	100
1.9.	- Garancia- és kezességvállalásból kifizetés ÁH-n belülre				
1.10.	-Visszatérítendő támogatások, kölcsönök nyújtása ÁH-n belülre				
1.11.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök törlesztése ÁH-n belülre				
1.12.	- Egyéb működési célú támogatások ÁH-n belülre	9 193	9 193	1 156	13
1.13.	- Garancia és kezességvállalásból kifizetés ÁH-n kívülre				
1.14.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök nyújtása ÁH-n kívülre				
1.15.	- Árkiegészítések, ártámogatások				
1.16.	- Kamattámogatások				
1.17.	- Egyéb működési célú támogatások államháztartáson kívülre	3 400	3 400	1 465	43
1.18.	Tartalékok	2 606	156 204		
1.19.	- az 1.18-ból: - Általános tartalék		36 578		
1.20.	- Céltartalék	2 606	119 626		
2.	**Felhalmozási költségvetés kiadásai** (2.1.+2.3.+2.5.)	**326 600**	**344 032**	**141 274**	41
2.1.	Beruházások	318 150	335 582	138 063	41
2.2.	2.1.-ből EU-s forrásból megvalósuló beruházás	306 100	306 100	118 943	39
2.3.	Felújítások	6 350	6 350	3 211	51
2.4.	2.3.-ból EU-s forrásból megvalósuló felújítás				
2.5.	Egyéb felhalmozási kiadások	2 100	2 100		
2.6.	2.5.-ből - Garancia- és kezességvállalásból kifizetés ÁH-n belülre				
2.7.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök nyújtása ÁH-n belülre				
2.8.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök törlesztése ÁH-n belülre				
2.9.	- Egyéb felhalmozási célú támogatások ÁH-n belülre				
2.10.	- Garancia- és kezességvállalásból kifizetés ÁH-n kívülre				
2.11.	- Visszatérítendő támogatások, kölcsönök nyújtása ÁH-n kívülre				
2.12.	- Lakástámogatás				
2.13.	- Egyéb felhalmozási célú támogatások államháztartáson kívülre	2 100	2 100		
3.	**Tartalékok (3.1.+3.2.)**				

3.1.	Általános Tartalék				
3.2.	Céltartalék				
4.	**KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN (1+2+3)**	**682 924**	**1 354 962**	**459 177**	**73**
5.	**Hitel-, kölcsöntörlesztés államháztartáson kívülre (4.1. + ... + 4.3.)**			**0**	
5.1.	Hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök törlesztése pénzügyi vállalkozásnak				
5.2.	Likviditási célú hitelek, kölcsönök törlesztése pénzügyi vállalkozásnak				
5.3.	Rövid lejáratú hitelek, kölcsönök törlesztése pénzügyi vállalkozásnak				
6.	**Belföldi értékpapírok kiadásai (5.1. + ... + 5.6.)**			**0**	
5.1.	Forgatási célú belföldi értékpapírok vásárlása				
5.2.	Befektetési célú belföldi értékpapírok vásárlása				
5.3.	Kincstárjegyek beváltása				
5.4.	Éven belüli lejáratú belföldi értékpapírok beváltása				
5.5.	Belföldi kötvények beváltása				
5.6.	Éven túli lejáratú belföldi értékpapírok beváltása				
6.	**Belföldi finanszírozás kiadásai (6.1. + ... + 6.4.)**	**258 955**	**278 722**	**155 366**	**56**
6.1.	Államháztartáson belüli megelőlegezések folyósítása				
6.2.	Államháztartáson belüli megelőlegezések visszafizetése		11 700	11 700	100
6.3.	Irányító szervi támogatás folyósítása (intézményfinanszírozás)	258 955	267 022	143 666	54
6.4.	Pénzügyi lízing kiadásai				
7.	**Külföldi finanszírozás kiadásai (7.1. + ... + 7.5.)**			**0**	
7.1.	Forgatási célú külföldi értékpapírok vásárlása				
7.2.	Befektetési célú külföldi értékpapírok vásárlása				
7.3.	Külföldi értékpapírok beváltása				
7.4.	Hitelek, kölcsönök törlesztése külföldi kormányoknak nemz. Szervezeteknek				
7.5.	Hitelek, kölcsönök törlesztése külföldi pénzintézeteknek				
8.	**Adóssághoz nem kapcsolódó származékos ügyletek**				
9.	**Váltókiadások**				
10.	**FINANSZÍROZÁSI KIADÁSOK ÖSSZESEN: (4.+...+9.)**	**258 955**	**278 722**	**155 366**	**56**
11.	**KIADÁSOK ÖSSZESEN: (3.+10.)**	**941 879**	**1 633 684**	**614 543**	**38**

KÖLTSÉGVETÉSI, FINANSZÍROZÁSI BEVÉTELEK ÉS KIADÁSOK EGYENLEGE

3. sz. táblázat *Ezer forintban*

1	Költségvetési hiány, többlet (költségvetési bevételek 9. sor - költségvetési kiadások 4. sor) (+/-)	174 576	25 391	193 802	
2.	Finanszírozási bevételek, kiadások egyenlege (finanszírozási bevételek 17. sor - finanszírozási kiadások 10. sor) (+/-)	-174 576	-25 391	97 965	

Költségvetési szerv megnevezése	Eleki Közös Önkormányzati Hivatal				02
Feladat megnevezése	Összes bevétel, kiadás				02
					Ezer forintban !
Száma	Előirányzat-csoport, kiemelt előirányzat megnevezése	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
A	B	C	D	E	F
	Bevételek				
1.	**Működési bevételek (1.1.+...+1.11.)**	**1 270**	**1 270**	**404**	32
1.1.	Készletértékesítés ellenértéke				
1.2.	Szolgáltatások ellenértéke	500	500	113	23
1.3.	Közvetített szolgáltatások értéke	500	500	209	42
1.4.	Tulajdonosi bevételek				
1.5.	Ellátási díjak				
1.6.	Kiszámlázott általános forgalmi adó	270	270	82	30
1.7.	Általános forgalmi adó visszatérülése				
1.8.	Kamatbevételek				
1.9.	Egyéb pénzügyi műveletek bevételei				
1.10.	Biztosító által fizetett kártérítés				
1.11.	Egyéb működési bevételek				
2.	**Működési célú támogatások államháztartáson belülről (2.1.+...+2.3.)**	0	0	0	0
2.1.	Elvonások és befizetések bevételei				
2.2.	Visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése ÁH-n belülről				
2.3.	Egyéb működési célú támogatások bevételei államháztartáson belülről				
2.4.	2.3-ból EU támogatás				
3.	**Közhatalmi bevételek**				
4.	**Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről (4.1.+...+4.3.)**	0	0	0	0
4.1.	Felhalmozási célú önkormányzati támogatások				
4.2.	Visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése ÁH-n belülről				
4.3.	Egyéb felhalmozási célú támogatások bevételei államháztartáson belülről				
4.4.	4.3.-ból EU-s támogatás				
5.	**Felhalmozási bevételek (5.1.+...+5.3.)**	0	0	0	0
5.1.	Immateriális javak értékesítése				
5.2.	Ingatlanok értékesítése				
5.3.	Egyéb tárgyi eszközök értékesítése				
6.	**Működési célú átvett pénzeszközök**				
7.	**Felhalmozási célú átvett pénzeszközök**				
8.	**Költségvetési bevételek összesen (1.+...+7.)**	**1 270**	**1 270**	**404**	32
9.	**Finanszírozási bevételek (9.1.+...+9.3.)**	**111 775**	**117 175**	**65 720**	56
9.1.	Költségvetési maradvány igénybevétele				
9.2.	Vállalkozási maradvány igénybevétele				
9.3.	Irányító szervi (önkormányzati) támogatás (intézményfinanszírozás)	111 775	117 175	65 720	56
10.	**BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (8.+9.)**	**113 045**	**118 445**	**66 124**	56

	Kiadások	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
1.	**Működési költségvetés kiadásai (1.1+...+1.5.)**	**112 791**	**117 781**	**65 083**	55
1.1.	Személyi juttatások	69 698	63 599	34 045	54
1.2.	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	18 944	17 536	9 529	54
1.3.	Dologi kiadások	21 849	21 376	9 421	44
1.4.	Ellátottak pénzbeli juttatásai	2 300	15 207	12 025	79
1.5.	Egyéb működési célú kiadások		63	63	100
2.	**Felhalmozási költségvetés kiadásai (2.1.+...+2.3.)**	**254**	**664**	**568**	86
2.1.	Beruházások	254	664	568	86
2.2.	Felújítások				
2.3.	Egyéb fejlesztési célú kiadások				
2.4.	2.3.-ból EU-s támogatásból megvalósuló programok, projektek kiadása				
3.	**Finanszírozási kiadások**				
4.	**KIADÁSOK ÖSSZESEN: (1.+2.+3.)**	**113 045**	**118 445**	**65 651**	55

Éves tervezett létszám előirányzat (fő)	24	23	23	
Közfoglalkoztatottak létszáma (fő)	0	0	0	

8. melléklet

Költségvetési szerv megnevezése	Napköziotthonos Óvodák	02
Feladat megnevezése	Összes bevétel, kiadás	02

Ezer forintban !

Száma	Előirányzat-csoport, kiemelt előirányzat megnevezése	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
A	B	C	D	E	F
	Bevételek				
1.	**Működési bevételek (1.1.+...+1.11.)**				
1.1.	Készletértékesítés ellenértéke				
1.2.	Szolgáltatások ellenértéke				
1.3.	Közvetített szolgáltatások értéke				
1.4.	Tulajdonosi bevételek				
1.5.	Ellátási díjak				
1.6.	Kiszámlázott általános forgalmi adó				
1.7.	Általános forgalmi adó visszatérülése				
1.8.	Kamatbevételek				
1.9.	Egyéb pénzügyi műveletek bevételei				
1.10.	Biztosító által fizetett kártérítés				
1.11.	Egyéb működési bevételek				
2.	**Működési célú támogatások államháztartáson belülről (2.1.+...+2.3.)**	0	0	0	
2.1.	Elvonások és befizetések bevételei				
2.2.	Visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése ÁH-n belülről				
2.3.	Egyéb működési célú támogatások bevételei államháztartáson belülről				
2.4.	2.3-ból EU támogatás				
3.	**Közhatalmi bevételek**				
4.	**Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről (4.1.+...+4.3.)**	0	0	0	
4.1.	Felhalmozási célú önkormányzati támogatások				
4.2.	Visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése ÁH-n belülről				
4.3.	Egyéb felhalmozási célú támogatások bevételei államháztartáson belülről				
4.4.	4.3.-ból EU-s támogatás				
5.	**Felhalmozási bevételek (5.1.+...+5.3.)**	0	0	0	
5.1.	Immateriális javak értékesítése				
5.2.	Ingatlanok értékesítése				
5.3.	Egyéb tárgyi eszközök értékesítése				
6.	**Működési célú átvett pénzeszközök**				
7.	**Felhalmozási célú átvett pénzeszközök**				
8.	**Költségvetési bevételek összesen (1.+...+7.)**	0	0	0	
9.	**Finanszírozási bevételek (9.1.+...+9.3.)**	84 340	84 829	43 354	51
9.1.	Költségvetési maradvány igénybevétele				
9.2.	Vállalkozási maradvány igénybevétele				
9.3.	Irányító szervi (önkormányzati) támogatás (intézményfinanszírozás)	84 340	84 829	43 354	51
10.	BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (8.+9.)	84 340	84 829	43 354	51

	Kiadások	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
1.	**Működési költségvetés kiadásai (1.1+...+1.5.)**	84 340	84 829	44 063	52
1.1.	Személyi juttatások	58 366	58 750	30 978	53
1.2.	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	16 094	16 199	8 809	54
1.3.	Dologi kiadások	9 880	9 880	4 276	43
1.4.	Ellátottak pénzbeli juttatásai				
1.5.	Egyéb működési célú kiadások				
2.	**Felhalmozási költségvetés kiadásai (2.1.+...+2.3.)**	0	0	0	
2.1.	Beruházások				
2.2.	Felújítások				
2.3.	Egyéb fejlesztési célú kiadások				
2.4.	2.3.-ból EU-s támogatásból megvalósuló programok, projektek kiadása				
3.	**Finanszírozási kiadások**				
4.	KIADÁSOK ÖSSZESEN: (1.+2.+3.)	84 340	84 829	44 063	52

Éves tervezett létszám előirányzat (fő)	23	23	23	

8. melléklet

Költségvetési szerv megnevezése	Napköziotthonos Óvodák				02
Feladat megnevezése	Összes bevétel, kiadás				02
					Ezer forintban !
Száma	Előirányzat-csoport, kiemelt előirányzat megnevezése	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
Közfoglalkoztatottak létszáma (fő)		0	0	0	

Költségvetési szerv megnevezése	Reibel Mihály Városi Művelődési Központ és Könyvtár	02
Feladat megnevezése	Összes bevétel, kiadás	02

Ezer forintban !

Száma	Előirányzat-csoport, kiemelt előirányzat megnevezése	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
A	B	C	D	E	F
	Bevételek				
1.	**Működési bevételek (1.1.+...+1.11.)**	830	830	534	64
1.1.	Készletértékesítés ellenértéke				
1.2.	Szolgáltatások ellenértéke		800	534	67
1.3.	Közvetített szolgáltatások értéke				
1.4.	Tulajdonosi bevételek	800			
1.5.	Ellátási díjak	30	30		
1.6.	Kiszámlázott általános forgalmi adó				
1.7.	Általános forgalmi adó visszatérülése				
1.8.	Kamatbevételek				
1.9.	Egyéb pénzügyi műveletek bevételei				
1.10.	Biztosító által fizetett kártérítés				
1.11.	Egyéb működési bevételek				
2.	**Működési célú támogatások államháztartáson belülről (2.1.+...+2.3.)**	0	50	50	
2.1.	Elvonások és befizetések bevételei				
2.2.	Visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése ÁH-n belülről				
2.3.	Egyéb működési célú támogatások bevételei államháztartáson belülről		50	50	100
2.4.	2.3-ból EU támogatás				
3.	**Közhatalmi bevételek**				
4.	**Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről (4.1.+...+4.3.)**	0	0	0	
4.1.	Felhalmozási célú önkormányzati támogatások				
4.2.	Visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése ÁH-n belülről				
4.3.	Egyéb felhalmozási célú támogatások bevételei államháztartáson belülről				
4.4.	4.3.-ból EU-s támogatás				
5.	**Felhalmozási bevételek (5.1.+...+5.3.)**	0	0	0	
5.1.	Immateriális javak értékesítése				
5.2.	Ingatlanok értékesítése				
5.3.	Egyéb tárgyi eszközök értékesítése				
6.	**Működési célú átvett pénzeszközök**				
7.	**Felhalmozási célú átvett pénzeszközök**				
8.	**Költségvetési bevételek összesen (1.+...+7.)**	830	880	584	66
9.	**Finanszírozási bevételek (9.1.+...+9.3.)**	12 494	12 558	6 633	53
9.1.	Költségvetési maradvány igénybevétele				
9.2.	Vállalkozási maradvány igénybevétele				
9.3.	Irányító szervi (önkormányzati) támogatás (intézményfinanszírozás)	12 494	12 558	6 633	53
10.	BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (8.+9.)	13 324	13 438	7 217	54

	Kiadások	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
1.	**Működési költségvetés kiadásai (1.1+...+1.5.)**	11 841	11 955	6 185	52
1.1.	Személyi juttatások	6 408	6 408	3 247	51
1.2.	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	1 706	1 706	906	53
1.3.	Dologi kiadások	3 727	3 841	2 032	53
1.4.	Ellátottak pénzbeli juttatásai				
1.5.	Egyéb működési célú kiadások				
2.	**Felhalmozási költségvetés kiadásai (2.1.+...+2.3.)**	1 483	1 483	841	57
2.1.	Beruházások	1 483	1 483	841	57
2.2.	Felújítások				
2.3.	Egyéb fejlesztési célú kiadások				
2.4.	2.3.-ból EU-s támogatásból megvalósuló programok, projektek kiadása				
3.	**Finanszírozási kiadások**				
4.	KIADÁSOK ÖSSZESEN: (1.+2.+3.)	13 324	13 438	7 026	52
Éves tervezett létszám előirányzat (fő)		3	3	3	
Közfoglalkoztatottak létszáma (fő)		0	0	0	

Költségvetési szerv megnevezése	Naplemente Idősek Otthona	02
Feladat megnevezése	Összes bevétel, kiadás	02

Ezer forintban !

Száma	Előirányzat-csoport, kiemelt előirányzat megnevezése	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
A	B	C	D	E	F
	Bevételek				
1.	**Működési bevételek (1.1.+...+1.11.)**	38 270	38 914	18 515	48
1.1.	Készletértékesítés ellenértéke				
1.2.	Szolgáltatások ellenértéke				
1.3.	Közvetített szolgáltatások értéke				
1.4.	Tulajdonosi bevételek				
1.5.	Ellátási díjak	35 300	35 300	16 657	47
1.6.	Kiszámlázott általános forgalmi adó	2 970	2 970	1 214	41
1.7.	Általános forgalmi adó visszatérülése		269	269	
1.8.	Kamatbevételek				
1.9.	Egyéb pénzügyi műveletek bevételei				
1.10.	Biztosító által fizetett kártérítés		375	375	
1.11.	Egyéb működési bevételek				
2.	**Működési célú támogatások államháztartáson belülről (2.1.+...+2.3.)**	0	0	0	
2.1.	Elvonások és befizetések bevételei				
2.2.	Visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése ÁH-n belülről				
2.3.	Egyéb működési célú támogatások bevételei államháztartáson belülről				
2.4.	2.3-ból EU támogatás				
3.	**Közhatalmi bevételek**				
4.	**Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről (4.1.+...+4.3.)**	0	0	0	
4.1.	Felhalmozási célú önkormányzati támogatások				
4.2.	Visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése ÁH-n belülről				
4.3.	Egyéb felhalmozási célú támogatások bevételei államháztartáson belülről				
4.4.	4.3.-ból EU-s támogatás				
5.	**Felhalmozási bevételek (5.1.+...+5.3.)**	0	0	0	
5.1.	Immateriális javak értékesítése				
5.2.	Ingatlanok értékesítése				
5.3.	Egyéb tárgyi eszközök értékesítése				
6.	**Működési célú átvett pénzeszközök**				
7.	**Felhalmozási célú átvett pénzeszközök**				
8.	**Költségvetési bevételek összesen (1.+...+7.)**	38 270	38 914	18 515	48
9.	**Finanszírozási bevételek (9.1.+...+9.3.)**	50 346	52 460	25 959	49
9.1.	Költségvetési maradvány igénybevétele				
9.2.	Vállalkozási maradvány igénybevétele				
9.3.	Irányító szervi (önkormányzati) támogatás (intézményfinanszírozás)	50 346	52 460	25 959	49
10.	BEVÉTELEK ÖSSZESEN: (8.+9.)	88 616	91 374	44 474	49

	Kiadások	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
1.	**Működési költségvetés kiadásai (1.1+...+1.5.)**	88 616	91 349	42 071	46
1.1.	Személyi juttatások	30 007	31 672	16 180	51
1.2.	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	8 343	8 792	4 647	53
1.3.	Dologi kiadások	50 266	50 856	21 215	42
1.4.	Ellátottak pénzbeli juttatásai				
1.5.	Egyéb működési célú kiadások		29	29	100
2.	**Felhalmozási költségvetés kiadásai (2.1.+...+2.3.)**	0	25	25	100
2.1.	Beruházások		25	25	100
2.2.	Felújítások				
2.3.	Egyéb fejlesztési célú kiadások				
2.4.	2.3.-ból EU-s támogatásból megvalósuló programok, projektek kiadása				
3.	**Finanszírozási kiadások**				
4.	KIADÁSOK ÖSSZESEN: (1.+2.+3.)	88 616	91 374	42 096	46
Éves tervezett létszám előirányzat (fő)		14	15	14	

10. melléklet

Költségvetési szerv megnevezése	Naplemente Idősek Otthona				02
Feladat megnevezése	Összes bevétel, kiadás				02
					Ezer forintban !
Száma	Előirányzat-csoport, kiemelt előirányzat megnevezése	2015. évi			
		Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
Közfoglalkoztatottak létszáma (fő)		0	0	0	

KIMUTATÁS
a 2015. évben céljelleggel juttatott támogatásokról

Ezer forintban !

Sor-szám	Támogatott szervezet neve	Támogatás célja	Eredeti ei.	Módosított ei.	Teljesítés 06.30.	Index %
1.	Civil szervezetek, lakosság	Kultúra-sport (Oktatási bizottsági keret)	4 300	4 300	1 055	*25*
2.		*Ebből : Bursa Hungarica*	*2 000*	*2 000*	755	*38*
3.		*Egyéb*	*2 300*	*2 300*	300	*13*
4.	Gyula és Körny. Többcélú Kistérségi Társulás	Kistérség támogatása	2 600	2 600		
5.		Nemzetiségi önkormányzatok támogatása	1 200	1 200		
6.	TÖOSZ, Katasztrófavéd., leader	Egyéb tagdíjak	450	450	134	*30*
7.	Gyula és Körny. Többcélú Kistérségi Társulás	Tagdíj	606	606	302	*50*
8.	Gyulai Rendőrfőkapitányság	Rendőrség támogatása	170	170		
9.	DAREH	DAREH működési hozzájár.	331	331		
10.	Vízgazdálkodási Társulás	Vízgazd.társ. Pe. Átadás KT.hat.alapján	312	312		
11.	Ivóvíz-minőség javító program	Önkorm.társ.műk.hjár.	1 524	1 524		
12.	Eleki Hulladékgazd.Nonprofit Kft.	Támogatás 124/2014.kt.hat.al.	1 100	1 100	1 100	*100*
13.	Lakosság	Ösztöndíj			30	
14.	Magyar Államkincstár	Állami támogatás visszafizetése	6 000	6 000	8 299	*138*
15.	Magyar Államkincstár	Elvonások és bef.(mhelyvédelmi akciótervvel kapcs.)			177	
16.						
17.		**Műk.célú pénzeszköz átadás, támogatás**	**18 593**	**18 593**	**11 097**	*60*
18.						
19.						
20.		Szennyvízrákötés ösztönzés	2 100	2 100		
21.						
22.		**Felhalmozási célú pénzeszköz átadás**	**2 100**	**2 100**		
23.						
24.						
Összesen:			**20 693**	**20 693**	**11 097**	**54**

2.számú tájékoztató

K I M U T A T Á S

Előirányzat módosítás jogcíme		Összege	Jellege
		eFt	
2/2015.(II.24.) rendelet		2 606	Felhalmozási
Egyenleg		*2 606*	
Saját hatáskör	Pénzmaradvány tartalékba helyezése	78 938	Működési
Saját hatáskör	Pénzmaradvány tartalékba helyezése	90 013	Felhalmozási
Egyenleg a 12/2015.(VI.30.)Önkormányzati rendelet szerint		*171 557*	
	Ebből:	*78 938*	Működési
		92 619	Felhalmozási

79/2015. Kt.hat.	Naplemente Idősek Otthona létszámbővítés	-927	Működési
91/2015. Kt.hat.	Polgármester életbiztosításából fennmaradó rész	520	Működési
104/2015. Kt.hat.	Útépítési kiadások	-526	Felhalmozási
104/2015. Kt.hat.	Útépítési kiadások	-1 588	Működési
Saját hatáskör	Állami tám.vfizetés, állami támogatás megelőleg.visszafiz.	-12 832	Működési
Egyenleg a ..../2015.(....) Önkormányzati rendelet szerint		*156 204*	
	Ebből:	*66 717*	Működési
		89 487	Felhalmozási

ELŐTERJESZTÉS
A KÉPVISELŐ-TESTÜLET 2015. SZEPTEMBER ...-ÉN TARTANDÓ ÜLÉSÉRE

Tárgy: a 2015. évi költségvetési rendelet módosítása, indoklás.
Előkészítésben részt vett: Jenei Zoltánné pénzügyi osztályvezető

Tisztelt Képviselő-testület!

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 34. § (4) bekezdése szerint: „A képviselő-testület a (2) és (3) bekezdés szerinti előirányzat-módosítás, előirányzat-átcsoportosítás átvezetéseként - az első negyedév kivételével - negyedévenként, a döntése szerinti időpontokban, de legkésőbb az éves költségvetési beszámoló elkészítésének határidejéig, december 31-ei hatállyal módosítja a költségvetési rendeletét."

A jelent költségvetési rendelet módosítására irányuló előterjesztés 17 025 eFt összegű előirányzat módosítást tartalmaz.

Módosító tételek:

- Önkormányzatok működési támogatásai	10 362 eFt
- Egyéb működési célú támogatások bevételei áht-n belül	50 eFt
- Közhatalmi bevételek	602 eFt
- Működési bevételek	5 735 eFt
- Felhalmozási bevételek	59 eFt
- Felhalmozási célú átvett pénzeszközök	216 eFt
- Önkormányzati költségvetési maradvány:	1 eFt

A jelenlegi előirányzat módosítás 1 %-os előirányzat növekedést jelent.

A tervezett rendeletmódosítás főbb jellemzői:
1. Központi költségvetési kapcsolatokból származó támogatások (Önkormányzatok működési támogatásai, egyéb működési célú támogatások bevételei államháztartáson belülről) előirányzata összességében 10 362 eFt-tal nő. Ebből pénzbeli szociális ellátások kiegészítése címen 1 188 eFt került a költségvetésbe beépítésre, mely összeg a Közös Hivatal által kifizetett segélyekhez nyújt fedezetet. Dolgozók bérkompenzációja címen 357 eFt, nyári gyermekétkeztetésre 3 498 eFt, rendkívüli szociális támogatás I. ütemére beadott pályázaton 5 319 eFt költségvetési támogatás került átvezetésre.
2. Egyéb működési célú támogatások bevételei államháztartáson belülről előirányzat összege 50 eFt-tal nő, amely a Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár intézménynél a Békés Megyei Önkormányzattól átvett pénzeszköz.
3. Közhatalmi bevételeknél 602 eFt előirányzat módosítás történt. Ebből 122 eFt talajterhelési díj és 480 eFt közigazgatási bírság, illetve késedelmi pótlék.
4. Működési bevételek soron a módosítás nagy részét a biztosító térítése adja 5 092 eFt összegben (polgármester és a Naplemente Idősek Otthonában elhunyt lakó életbiztosítása), a fennmaradó összeg kamatbevétel, áfa bevétel módosításából adódik.
5. A felhalmozási bevételeknél 59 eFt előirányzat módosítás telek értékesítés miatt szükséges.
6. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök 216 eFt-os módosítása csatornamű érdekeltségi hozzájárulás befizetése (186 eFt) és katasztrófa kölcsön visszafizetéséből (30 eFt) tevődik össze.

7. A maradvány előirányzatának rendezésére az előző rendelet módosításakor sor került 253 330 eFt összegben. A féléves tájékoztató készítése során szükségessé vált egy kerekítés átvezetése, amely miatt a maradvány 1 eFt-tal nőtt.

8. A költségvetési intézmények előirányzatát összesen 3 108 eFt-tal javasoljuk megemelni az alábbiak szerint.

a, **Napköziotthonos Óvodák** 82 eFt
Kiadási oldalon
(1) Bérkompenzáció, ebből
Személyi juttatások: 64 eFt
Munkaadókat terhelő járulékok és szoc.hj.adó 18 eFt

b, **Reibel Mihály Művelődési Ház és Könyvtár** 50 eFt, ebből
Bevételi oldalon:
- a Békés Megyei Önkormányzattól átvet pe. 50 eFt

Kiadási oldalon:
-Dologi kiadások: 50 eFt

c, **Eleki Közös Önkormányzati Hivatal** 1 353 eFt, ebből
Kiadási oldalon:
(1) Bérkompenzáció, ebből
Személyi juttatások: 130 eFt
Munkaadókat terhelő járulékok és szoc.hj.adó 35 eFt
(2) Ellátottak pénzbeli juttatásai 1 188 eFt
(3) Felügyeleti hatáskörben informatikai eszközbeszerzés miatt:
Dologi kiadások: -410 eFt
Felhalmozási kiadások 410 eFt
(4) Felügyeleti hatáskörben munkahelyvédelmi akcióterv kiadása miatt:
Dologi kiadások: - 63 eFt
Egyéb működési célú kiadás: 63 eFt.

d, **Naplemente Idősek Otthona** 1 623 eFt, ebből
Bevételi oldalon:
-Működési bevételek (Áfa visszatérítés, biztosítás) 644 eFt.

Kiadási oldalon:
(1) Bérkompenzáció, ebből
-Személyi juttatások: 41 eFt
-Munkaadókat terhelő járulékok és szoc.hj.adó 11 eFt
(2) 79/2015. Kt.hat. létszámbővítés, ebből
-Személyi juttatások: 730 eFt
-Munkaadókat terhelő járulékok és szoc.hj.adó 197 eFt
(3) Felügyeleti hatáskörben munkahelyvédelmi akcióterv kiadása miatt
-Dologi kiadások: -29 eFt
-Egyéb működési célú kiadás: 29 eFt
(4) Felügyeleti hatáskörben Áfa visszatérítés, biztosítás, ebből
-Dologi kiadások: 644 eFt
(5) Felügyeleti hatáskörben kisértékű tárgyi eszköz beszerzés, ebből
-Dologi kiadások: -25 eFt

-Felhalmozási kiadások: 25 eFt

4. **Az önkormányzat saját költségvetését** 13 917 eFt-tal kérjük megemelni az alábbiak szerint.

Bevételi oldalon:

- Önkormányzatok működési támogatásai 10 362 eFt
- Közhatalmi bevételek 602 eFt
- Működési bevételek 5 091 eFt
- Felhalmozási bevételek 59 eFt
- Felhalmozási célú átvett pénzeszközök 216 eFt
- Önkormányzati költségvetési maradvány: 1 eFt

Kiadási oldalon:

(1) Bérkompenzáció, ebből
-Személyi juttatások: 46 eFt
-Munkaadókat terhelő járulékok és szoc.hj.adó: 12 eFt
(2) 91/2015.Kt.hat polgármester szabadidő megváltása, ebből
-Személyi juttatások: 3 305 eFt
-Munkaadókat terhelő járulékok és szoc.hj.adó: 892 eFt
-Tartalék: 520 eFt
(3) 79/2015.Kt.hat. Naplemente létszámbővítés, ebből
-Tartalék -927 eFt
(4) ÁHT megelőlegezés, ebből
-Belföldi finanszírozás kiadásai 11 700 eFt
-Tartalék: -11 700 eFt
(5) Saját hatáskörben, állami támogatás visszafizetése, ebből
-Egyéb működési célú kiadás: 2 384 eFt
-Tartalék: - 2 384 eFt
(6) 104/2015. Kt.hat.-útépítés tervek, ebből
-Felhalmozási kiadás: 526 eFt
-Dologi kiadás: 1 588 eFt
-Tartalék: - 2 114 eFt
(7) Nyári gyermekétkeztetés, ebből
-Dologi kiadás: 3 498 eFt
(8) Rendkívüli szociális tám. pályázat, ebből
-Ellátottak pénzbeli juttatásai: 5 319 eFt
(9) Bevételi többlet, ebből
-Tartalék 1 252 eFt

2015. szeptember ....

Pluhár László
polgármester

Előzetes hatásvizsgálat

a jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény 17.§ (1) bekezdése alapján

A rendelet-tervezet címe:
Elek Város Önkormányzatának a .../2015. (.....) önkormányzati rendelete az Önkormányzat 2015. évi költségvetéséről szóló 2/2015. (II. 24.) önkormányzati rendelet módosításáról

Társadalmi-gazdasági hatása:
A képviselő-testület költségvetési rendelete biztosítja a választópolgárok számára az önkormányzat és intézményeinek 2015. évre tervezett bevételeinek és kiadásainak, pénzügyi-gazdálkodási működésének megismerhetőségét. A költségvetés a település fennmaradása, a kötelező feladatok ellátása érdekében jelentős hatással bír. A legfontosabb szempont a költségvetés egyensúlyának megtartására való törekvés volt, illetve a hiány csökkentése a lehetőségekhez mérten.

Költségvetési hatása: A költségvetési rendeletbe foglalt szabályok szigorú betartásával várhatóan az önkormányzatnak a működése zavartalanul biztosítható.

Környezeti, egészségi következményei: Nincs

Adminisztratív terheket befolyásoló hatása: Olyan előírásokat tartalmaz, amelyek feltétlenül szükségesek, az adminisztrációs terhek nem növekednek.

Egyéb hatása: Nincs.

A rendelet módosításának szükségessége: MÁK előirányzat módosítás, képviselő-testületi határozatok átvezetése, saját hatáskörű előirányzat módosítások átvezetése

A rendelet módosításának elmaradása esetén várható következmények: törvényességi észrevétel

A rendelet alkalmazásához szükséges feltételek:

- **személyi:** *nincs*
- **szervezeti:** *nincs*
- **tárgyi:** *nincs*
- **pénzügyi:** *nincs*

2. Indoklás

Az államháztartásról szóló törvény 34. § (4) bekezdése előírja, hogy a képviselő-testület a (2) és (3) bekezdés szerinti előirányzat-módosítás, előirányzat-átcsoportosítás átvezetéseként - az első negyedév kivételével - negyedévenként, a döntése szerinti időpontokban, de legkésőbb az éves költségvetési beszámoló elkészítésének határidejéig, december 31-ei hatállyal módosítja a költségvetési rendeletét.
Az önkormányzat 2015. évi költségvetésről szóló helyi rendelet módosítás céljai a következők:

- az önkormányzat számára előírt rendelet alkotási kötelezettségnek való megfelelés,
- meghatározásra kerüljenek az önkormányzat 2015. évi gazdálkodásának keretei.

A rendeletnek nincs európai uniós joggal kapcsolatos összehangolási és egyeztetési vonatkozása.

3. Véleményeztetés

A rendelet tervezetet véleményeztetési kötelezettség terheli. A tervezetet a Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatos Bizottsága véleményezte. A véleményét melléklet tartalmazza.

Kelt: Elek, 2015. szeptember hó ... nap

P.H.

Dr. Kerekes Éva
jegyző

1. számú melléklet a ...../2015. (... ...) önkormányzati rendelethez

Egyes kiemelt bevételi előirányzatok egységes rovatrend szerint

1. B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről

Adatok ezer forintban

	A	B	C
1	Rovat megnevezése	Rovat száma	Előirányzatok
2	*Helyi önkormányzatok működésének általános támogatása*	*B111*	153 694
3	*Települési önkormányzatok egyes köznevelési feladatainak támogatása*	*B112*	84 311
4	*Települési önkormányzatok szociális, gyermekjóléti és gyermekétkeztetési feladatainak támogatása*	*B113*	134780
5	*Települési önkormányzatok kulturális feladatainak támogatása*	*B114*	5 680
6	*Működési célú költségvetési támogatások és kiegészítő támogatások*	*B115*	11 478
7	*Elszámolásokból származó bevételek*	*B116*	0
8	Önkormányzatok működési támogatásai	B11	**389 943**
9	Elvonások és befizetések bevételei	B12	0
10	Működési célú garancia- és kezességvállalásból származó megtérülések államháztartáson belülről	B13	0
11	Működési célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése államháztartáson belülről	B14	0
12	Működési célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök igénybevétele államháztartáson belülről	B15	0
13	Egyéb működési célú támogatások bevételei államháztartáson belülről	B16	492449
14	**Működési célú támogatások államháztartáson belülről**	**B1**	**882 392**

2. B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről

Adatok ezer forintban

	A	B	C
1	Rovat megnevezése	Rovat száma	Előirányzatok
2	Felhalmozási célú önkormányzati támogatások	B21	36083
3	Felhalmozási célú garancia- és kezességvállalásból származó megtérülések államháztartáson belülről	B22	0
4	Felhalmozási célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök visszatérülése államháztartáson belülről	B23	0
5	Felhalmozási célú visszatérítendő támogatások, kölcsönök igénybevétele államháztartáson belülről	B24	0
6	Egyéb felhalmozási célú támogatások bevételei államháztartáson belülről	B25	286 813
7	**Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről**	**B2**	**322 896**

3. B3. Közhatalmi bevételek

Adatok ezer forintban

	A	B	C
1	**Rovat megnevezése**	**Rovat száma**	**Előirányzatok**
2	Jövedelemadók	B31	0
3	Szociális hozzájárulási adó és járulékok	B32.	0
4	Bérhez és foglalkoztatáshoz kapcsolódó adók	B33	0
5	Vagyoni típusú adók	B34	5 000
6	ebből a helyi adók:		*5 000*
7	- építményadó		*0*
8	- épület után fizetett idegenforgalmi adó		*0*
9	- magánszemélyek kommunális adója		*5 000*
10	- telekadó		*0*
11	*Értékesítési és forgalmi adók*	*B351*	33 500
12	ebből a helyi adók:		*33 500*
13	- állandó jelleggel végzett iparűzési tevékenység után fizetett helyi iparűzési adó		*33 000*
14	- ideiglenes jelleggel végzett iparűzési tevékenység után fizetett helyi iparűzési adó		*500*
15	*Fogyasztási adók*	*B352*	0
16	*Pénzügyi monopóliumok nyereségét terhelő adók*	*B353*	0
17	*Gépjárműadók*	*B354*	7 000
10	*Egyéb áruhasználati és szolgáltatási adók*	*B355*	0
12	ebből a helyi adók:		*0*
13	- a tartózkodás után fizetett idegenforgalmi adó		*0*
14	Termékek és szolgáltatások adói	B35	**45 500**
15	Egyéb közhatalmi bevételek	B36	0
16	**Közhatalmi bevételek**	**B3**	**45 500**

2. számú melléklet a ...../2015. (... ...) önkormányzati rendelethez

Az Európai Uniós forrásból finanszírozott programok, projektek költségvetése

Adatok ezer forintban

	A		B	C
1	Megnevezés (rovat)		Előirányzatok	
2			Bevételi	Kiadási
3	Szennyvízhálózat építés VI. ütem	K64		299 399
4		B21	36 083	
5		B25	263 316	
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13	**Összesen**		**299 399**	**299 399**

3. számú melléklet a ...../2015. (... ...) önkormányzati rendelethez

A céltartalék célonkénti felosztása

Adatok ezer forintban

	A	B
1	**A céltartalék felhasználási céljai**	**Céltartalék összeg**
2	Állami támogatás visszafizetése	2 606
3	Feladattal terhelt pénzmaradvány	117 020
4		
5		
6	**Összesen**	**119 626**

5. számú melléklet a ...../2015. (... ...) önkormányzati rendelethez

Az önkormányzat környezetvédelmi alapjának tervezett bevételei és kiadásai

Adatok ezer Ft-ban

	A	B
1	**A környezetvédelmi alap tervezett bevételei**	
2	A környezetvédelmi alap tervezett bevételi jogcímek	Jogcím szerinti összeg
3		
4		
5		
6	**Bevételek összesen**	**0**
7	**A környezetvédelmi alap tervezett kiadásai**	
8	A környezetvédelmi alap tervezett kiadások jogcímek	Jogcím szerinti összeg
9	Támogatás EHI Kft 153/2014. (IX.29.) Kt határozat	1 100
10		
11		
12		
13		
14		
15	**Kiadások összesen**	**1 100**

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testület

...../2015.(IX.....) önkormányzati

RENDELET-TERVEZETE

Az önkormányzat 2015. évi költségvetéséről szóló 2/2015. (II.24.) számú rendelet módosításáról

(A képviselő-testület 2015. szeptember ....-i ülésén került megalkotásra.)
Az önkormányzat képviselő-testülete az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés f) pontjában meghatározott feladatkörében, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 111 §. (2) bekezdésében, valamint az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. Törvény 23. § (1) bekezdésben kapott felhatalmazás alapján, Elek Város Önkormányzatának 2015. évi költségvetéséről szóló 2/2015.(II.24.) sz. rendeletét (továbbiakban R) az alábbiak szerint módosítja.

1. §

A R. 2. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az Eleki Önkormányzat önkormányzati szinten összesített 2015. évi költségvetési főösszegét 1 674 748 ezer forintban állapítja meg.**

2. §

A R. 2. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzati szinten összesített költségvetés fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 1 421 417 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 1 663 048 ezer forint,
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete: 241 631 ezer forint hiány.

3. §

A R. 3. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített 2015. évi kiemelt költségvetési bevételi előirányzatai:

a) B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről:	882 442 ezer forint,
b) B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről:	322 896 ezer forint,
c) B3. Közhatalmi bevételek:	46 102 ezer forint,
d) B4. Működési bevételek:	169 702 ezer forint,
e) B5. Felhalmozási bevételek:	59 ezer forint,
f) B6. Működési célú átvett pénzeszközök:	0 ezer forint,
g) B7. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök:	216 ezer forint,
h) **Költségvetési bevételek összesen:**	**1 421 417 ezer forint.**

4. §

A R. 3. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített költségvetési bevételeiből:
a) a kötelező feladatok bevételei: 1 378 009 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok bevételei: 43 408 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok bevételei: 0 ezer forint.

5. §

A R. 3. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített költségvetési bevételei előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés bevételi előirányzat csoport 1 098 246 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés bevételi előirányzat csoport: 323 171 ezer forint.

6. §

A R. 4. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai

a) K1. Személyi juttatások:	602 242 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	163 306 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	327 297 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	46 726 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	177 273 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	337 754 ezer forint,
g) K7. Felújítások:	6 350 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	2 100 ezer forint,
i) **Költségvetési kiadások összesen:**	**1 663 048 ezer forint.**

7. §

A R. 4. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 1 587 351 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 75 697 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

8. §

A R. 4. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az önkormányzat önkormányzati szinten összesített költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 1 227 357 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 435 691ezer forint.

9. §

A R. 5. &-a (a) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

a) beruházási kiadások beruházásonként:
aa) Szennyvízhálózat építési beruházás 305 700 ezer forint,
ab) Garázs (12 db) építési beruházás: 12 450 ezer forint,
ac) Informatikai eszköz beszerzés (KÖH): 664 ezer forint,
ad) Hangosító berendezés és kiegészítő felszerelések (Műv. Közp.): 1 483 ezer forint,
ae) Közfoglalkoztatás eszköz beszerzés: 16 906 ezer forint,
af) Belterületi útépítés eljárási díjak: 526 ezer forint,
ag) Naplemente Idősek Otthona beszerzései: 25 ezer forint.

10. §

A R. 6. &-a helyébe az alábbi rendelkezés lép:

6. § A helyi önkormányzat által a lakosságnak juttatott támogatások, szociális, rászorultság jellegű ellátások:
a) Családi támogatás (gyvt): 500 ezer forint,
b) Betegséggel kapcsolatos ellátások (ápolási díj): 1 800 ezer forint,
c) Foglalkoztatással, munkanélküliséggel kapcsolatos ellátások (FHT): 6 556 ezer forint.
d) Lakhatással kapcsolatos ellátások (Lakásfenntartási tám.): 17 090 ezer forint
e) Egyéb nem intézményi ellátások (átmeneti, köztemetés, egyéb): 20 780 ezer forint.

11. §

A R. 7. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat önkormányzati szinten összevont költségvetésében a K5. Egyéb működési célú kiadások kiemelt kiadási előirányzaton belül a Tartalékok összege 156 204 ezer forint, melyből:
a) az általános tartalék 36 578 ezer forint,
b) a céltartalék 119 626 ezer forint.

12. §

A R. 10. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A helyi önkormányzat önkormányzati szintre összesített, költségvetési bevételeinek és kiadásainak költségvetési egyenlegét a 2. § (2) bekezdés a) pontja határozza meg. A költségvetési egyenlegen belül:
a) működési bevételek és működési kiadások költségvetési egyenlege (működési célú egyenleg) 129 111 ezer forint hiány,
b) felhalmozási bevételek és felhalmozási kiadások költségvetési egyenlege (felhalmozási célú egyenleg) 112 520 ezer forint hiány.

13 §

A R. 10. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

Az önkormányzat (1) bekezdés a) b) pontja szerinti 2015. évi hiányának finanszírozása az alábbiak szerint történik:

a) belső finanszírozással 253 331 ezer forint,
b) külső finanszírozással 0 ezer forint.

14. §

A R. 10. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

A (2) bekezdés a) pontja szerinti belső finanszírozáson belül:

a) az előző évek pénzmaradványának, vállalkozási maradványának igénybevétele összesen: 253 331 ezer forint,
ebből:
aa) működési célú: 78 938 ezer forint,
ab) felhalmozási célú: 174 393 ezer forint.

15. §

A R. 11. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az önkormányzat által irányított Eleki Közös Önkormányzati Hivatal 2015. évi költségvetési főösszegét 118 445 ezer forintban állapítja meg.**

16. §

A R. 11. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal költségvetésének fő számai:

a) a költségvetési bevételek összege: 1 270 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 118 445 ezer forint,
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 117 175 ezer forint hiány.

17. §

A R. 13. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások:	63 599 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	17 536 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	21 376 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	15 207 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	63 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	664 ezer forint,
g) K7. Felújítások:	0 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	0 ezer forint,

i) **Költségvetési kiadások összesen:** **118 445 ezer forint.**

18. §

A R. 13. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai 117 810 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai 635 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai 0 ezer forint.

19. §

A R. 13. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 117 781 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 664 ezer forint.

20. §

A R. 15. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal költségvetési bevételeinek és kiadásainak költségvetési egyenlegét a 11. § (2) bekezdés c) pontja határozza meg. A költségvetési egyenlegen belül:
a) működési bevételek és működési kiadások költségvetési egyenlege (működési célú egyenleg) 116 511 ezer forint hiány,
b) felhalmozási bevételek és felhalmozási kiadások költségvetési egyenlege (felhalmozási célú egyenleg) 664 ezer forint hiány.

21. §

A R. 15. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal - (1) bekezdés szerinti - 2015. évi hiányának finanszírozása az alábbiak szerint történik:
a) belső finanszírozással 0 ezer forint,
b) külső finanszírozással 117 175 ezer forint.

22. §

A R. 15. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A (2) bekezdés b) pontja szerinti külső finanszírozáson belül az irányító szervi támogatás 117 175 ezer forint, melyből:
a) működési célú finanszírozás: 116 511 ezer forint,
b) felhalmozási célú finanszírozás: 664 ezer forint.

23.§

A R. 16. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A **képviselő-testület az önkormányzat által irányított Napköziotthonos Óvodák költségvetési szerv 2015. évi költségvetési főösszegét 84 829 ezer forintban állapítja meg.**

24.§

A R. 16. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Napköziotthonos Óvodák költségvetésének fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 0 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 84 829 ezer forint
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 84 829 ezer forint hiány.

25. §

A R. 18. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Napköziotthonos Óvodák 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások:	58 750 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	16 199 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	9 880 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	0 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	0 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	0 ezer forint,
g) K7. Felújítások:	0 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	0 ezer forint,
i) Költségvetési kiadások összesen:	**84 829 ezer forint.**

26. §

A R. 18. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Napköziotthonos Óvodák költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 84 829 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

27. §

A R. 18. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Napköziotthonos Óvodák költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 84 829 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 0 ezer forint.

28. §

A R. 20. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Napköziotthonos Óvodák költségvetési bevételeinek és kiadásainak költségvetési egyenlegét a 16. § (2) bekezdés c) pontja határozza meg. A költségvetési egyenlegen belül:

a) működési bevételek és működési kiadások költségvetési egyenlege (működési célú egyenleg) 84 829 ezer forint hiány,

b) felhalmozási bevételek és felhalmozási kiadások költségvetési egyenlege (felhalmozási célú egyenleg) 0 ezer forint /hiány.

29. §

A R. 20. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Napköziotthonos Óvodák (1) bekezdés szerinti 2015. évi hiányának finanszírozása az alábbiak szerint történik:

a) belső finanszírozással 0 ezer forint,

b) külső finanszírozással 84 829 ezer forint.

30. §

A R. 20. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A (2) bekezdés b) pontja szerinti külső finanszírozáson belül az irányító szervi támogatás 84 829 ezer forint, melyből:

a) működési célú finanszírozás: 84 829 ezer forint,

b) felhalmozási célú finanszírozás: 0 ezer forint.

31. §

A R. 21. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az önkormányzat által irányított Naplemente Idősek Otthona költségvetési szerv 2015. évi költségvetési főösszegét 91 374 ezer forintban állapítja meg.**

32. §

A R. 21. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Naplemente Idősek Otthona költségvetésének fő számai:

a) a költségvetési bevételek összege: 38 914 ezer forint,

b) a költségvetési kiadások összege: 91 349 ezer forint

c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 52 460 ezer forint hiány.

33. §

A R. 22. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Naplemente Idősek Otthona 2015. évi kiemelt költségvetési bevételi előirányzatai:

a) B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről: 0 ezer forint,

b) B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről: 0 ezer forint,

c) B3. Közhatalmi bevételek: 0 ezer forint,

d) B4. Működési bevételek: 38 914 ezer forint,

e) B5. Felhalmozási bevételek: 0 ezer forint,

f) B6. Működési célú átvett pénzeszközök: 0 ezer forint,

g) B7. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök: 0 ezer forint,
h) **Költségvetési bevételek összesen:** **38 914 ezer forint.**

34. §

A R. 22. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési bevételeiből:
a) a kötelező feladatok bevételei: 38 914 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok bevételei: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok bevételei: 0 ezer forint.

35. §

A R. 22. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési bevételei előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés bevételi előirányzat csoport: 38 914 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés bevételi előirányzat csoport: 0 ezer forint.

36. §

A R. 23. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Naplemente Idősek Otthona 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:
a) K1. Személyi juttatások: 31 672 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó: 8 792 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások: 50 856 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai: 0 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások: 0 ezer forint,
f) K6. Beruházások: 0 ezer forint,
g) K7. Felújítások: 0 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások: 0 ezer forint,
i) **Költségvetési kiadások összesen:** **91 374 ezer forint.**

37. §

A R. 23. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 91 374 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

38. §

A R. 23. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:

a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 91 374 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 0 ezer forint.

39. §

A R. 25. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Naplemente Idősek Otthona költségvetési bevételeinek és kiadásainak költségvetési egyenlegét a 21. § (2) bekezdés c) pontja határozza meg. A költségvetési egyenlegen belül:
a) működési bevételek és működési kiadások költségvetési egyenlege (működési célú egyenleg) 52 460 ezer forint hiány,
b) felhalmozási bevételek és felhalmozási kiadások költségvetési egyenlege (felhalmozási célú egyenleg) 0 ezer forint /hiány.

40. §

A R. 25. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Naplemente Idősek Otthona (1) bekezdés szerinti 2015. évi hiányának finanszírozása az alábbiak szerint történik:
a) belső finanszírozással 0 ezer forint,
b) külső finanszírozással 52 460 ezer forint.

41. §

A R. 25. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A (2) bekezdés b) pontja szerinti külső finanszírozáson belül az irányító szervi támogatás 50 346 ezer forint, melyből:
a) működési célú finanszírozás: 52 460 ezer forint,
b) felhalmozási célú finanszírozás: 0 ezer forint.

42. §

A R. 26. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A **képviselő-testület az önkormányzat által irányított Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési szerv 2015. évi költségvetési főösszegét 13 438 ezer forintban állapítja meg.**

43. §

A R. 26. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetésének fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 880 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 13 438 ezer forint

c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 12 558 ezer forint hiány.

44. §

A R. 27. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

27. § (1) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár 2015. évi kiemelt költségvetési bevételi előirányzatai:

a) B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről:	0 ezer forint,
b) B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről:	0 ezer forint,
c) B3. Közhatalmi bevételek:	0 ezer forint,
d) B4. Működési bevételek:	880 ezer forint,
e) B5. Felhalmozási bevételek:	0 ezer forint,
f) B6. Működési célú átvett pénzeszközök:	0 ezer forint,
g) B7. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök:	0 ezer forint,
h) **Költségvetési bevételek összesen:**	**880 ezer forint.**

45. §

A R. 27. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési bevételeiből:
a) a kötelező feladatok bevételei: 880 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok bevételei: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok bevételei: 0 ezer forint.

46. §

A R. 27. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési bevételei előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés bevételi előirányzat csoport: 830 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés bevételi előirányzat csoport: 0 ezer forint.

47. §

A R. 28. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások:	6 408 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	1 706 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	3 841 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	0 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	0 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	1 483 ezer forint,
g) K7. Felújítások:	0 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	0 ezer forint,

i) **Költségvetési kiadások összesen:** **13 438 ezer forint.**

48. §

A R. 28. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 13 438 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 0 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

49. §

A R. 28. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) A Reibel Mihály Művelődési Központ és Könyvtár költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 11 955 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 1 483 ezer forint.

50. §

A R. 31. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) **A képviselő-testület az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó 2015. évi költségvetési főösszegét 1 354 962 ezer forintban állapítja meg.**

51. §

A R. 31. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó költségvetésének fő számai:
a) a költségvetési bevételek összege: 1 380 353 ezer forint,
b) a költségvetési kiadások összege: 1 354 962 ezer forint,
c) a költségvetés egyenlege - a költségvetési bevételek és költségvetési kiadások különbözete – 25 391 ezer forint többlet.

52. §

A R. 32. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó 2015. évi kiemelt költségvetési bevételi előirányzatai:

a) B1. Működési célú támogatások államháztartáson belülről:	882 392 ezer forint,
b) B2. Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről:	322 896 ezer forint,
c) B3. Közhatalmi bevételek:	46 102 ezer forint,
d) B4. Működési bevételek:	128 698 ezer forint,
e) B5. Felhalmozási bevételek:	59 ezer forint,
f) B6. Működési célú átvett pénzeszközök:	0 ezer forint,
g) B7. Felhalmozási célú átvett pénzeszközök:	216 ezer forint,

h) **Költségvetési bevételek összesen:** **1 380 353 ezer forint.**

53. §

A R. 32. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó bevételeiből:
a) a kötelező feladatok bevételei: 1 336 945 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok bevételei: 43 408 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok bevételei: 0 ezer forint.

54. §

A R. 32. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó költségvetési bevételei előirányzat csoportonként:
a) működési költségvetés bevételi előirányzat csoport: 1 057 182 ezer forint,
b) felhalmozási költségvetés bevételi előirányzat csoport: 323 171 ezer forint.

55. §

A R. 33. &-a (1) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(1) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó 2015. évi kiemelt költségvetési kiadási előirányzatai:

a) K1. Személyi juttatások:	441 813 ezer forint,
b) K2. Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó:	119 073 ezer forint,
c) K3. Dologi kiadások:	241 344 ezer forint,
d) K4. Ellátottak pénzbeli juttatásai:	31 519 ezer forint,
e) K5. Egyéb működési célú kiadások:	177 181 ezer forint,
f) K6. Beruházások:	335 582ezer forint,
g) K7. Felújítások:	6 350 ezer forint,
h) K8. Egyéb felhalmozási célú kiadások:	2 100 ezer forint,
i) **Költségvetési kiadások összesen:**	**1 354 962 ezer forint.**

56. §

A R. 33. &-a (2) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(2) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó költségvetési kiadásaiból:
a) a kötelező feladatok kiadásai: 1 279 356 ezer forint,
b) az önként vállalt feladatok kiadásai: 75 606 ezer forint,
c) az államigazgatási feladatok kiadásai: 0 ezer forint.

57. §

A R. 33. &-a (3) bekezdése helyébe az alábbi rendelkezés lép:

(3) Az önkormányzat költségvetési szervekhez nem tartozó költségvetési kiadásai előirányzat csoportonként:

a) működési költségvetés kiadási előirányzat csoport: 1 010 930 ezer forint,

b) felhalmozási költségvetés kiadási előirányzat csoport: 344 032 ezer forint.

E rendelet a kihirdetést követő napon lép hatályba, az azt követő napon hatályát veszti.

Elek, 2015. szeptember ...

Pluhár László
polgármester

Dr. Kerekes Éva
jegyző

A rendelet kihirdetésre került: 2015. szeptember ...

Dr. Kerekes Éva
Jegyző

Döntéshozatal: minősített többség

Előterjesztés
a Képviselő-testület 2015. szeptember 28-i ülésére

Tárgy: az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatának módosítása

A jogszabály tervezet indokolása

Tisztelt Képviselő-testület!

Az Állami Számvevőszék 15061 sz. jelenésében előírta, hogy az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzata tartalmazza a vagyonnyilatkozat tételre kötelezett köztisztviselők felsorolását. Ezt megelőzően a képviselő-testület határozatban teljes körűen előírta a kötelezettséget a köztisztviselőknek, valamint törvényi rendelkezések is szabályozzák ezt a kérdést.
A jelenlegi, a törvényi kötelezettségnek megfelelő állapotot így a mellékelt rendelet-tervezet az Állami Számvevőszék előírása alapján tartalmazza.

Kérem a Tisztelt Képviselő-testületet, hogy az alábbi rendelet-tervezetet annak megvitatása után fogadja el.

Elek, 2015. augusztus 28.

Dr. Kerekes Éva
Jegyző

Előzetes hatásvizsgálat

Elek Város Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatának módosításáról szóló rendelet-tervezet megalkotásához

A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény 17. §-a rendelkezik az előzetes hatásvizsgálat elvégzéséről, melynek az alábbiakat kell vizsgálni.

1. Társadalmi, gazdasági, költségvetési hatások:

- Társadalmi hatás: az önkormányzati rendelet-tervezet biztosítja a képviselő-testület törvényes működését.
- Gazdasági hatás: az önkormányzati rendelet-tervezet biztosítja a képivselő-testület törvényes működését.
- Költségvetési hatás: nincs.

2. Környezeti és egészségi következmények:

- Környezeti és egészségügyi következmények nincsenek.

3. Adminisztratív terheket befolyásoló hatások:

- Számottevő hatás nem állapítható meg.

4. A jogszabály megalkotásának szükségessége, a jogalkotás elmaradásának várható következményei:

- Állami Számvevőszék előírása alapján.

5. Jogszabály alkalmazásához szükséges személyi, szervezeti, tárgyi és pénzügyi feltételek:

- Rendes ügymenetben a feltételek önkormányzatunknál biztosítottak.
- Rendkívüli feladatvégzést igénylő esetekben a személyi feltételek megerősítése indokolt lehet a humán erőforrás átcsoportosításával.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete ...../2015.(...) sz. önkormányzati rendelet Elek Város Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 14/2014.(XI.25.) sz önkormányzati rendelet módosításáról

(tervezet)

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés a) pontjában meghatározott feladatkörében eljárva, Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 53. § (1) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 14./2014.(XI.25.) sz. önkormányzati rendeletét (továbbiakban: R) az alábbiak szerint módosítja:

1. §

Az R 8. sz. mellékletként kiegészül e rendelet 1. sz. mellékletével

2. §

E rendelet 2015. szeptember 29-én lép hatályba.

Elek, 2015. augusztus 28.

Dr. Kerekes Éva
jegyző

Pluhár László
polgármester

1.melléklet

Vagyonnyilatkozat tételre kötelezett köztisztviselők

- Jegyző
- Aljegyző
- Osztályvezetők
- Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal minden köztisztviselője

Eleki Közös Önkormányzati Hivatal Kockázatkezelési rendszerének Szabályzata

(a FEUVE rendszer részeként)

Hatályos: 2015. szeptember 1-től

Tartalomjegyzék

Cím		Oldal
I.	**Általános rész**	3.
1.	A szabályzat célja	3.
2.	A kockázat és a kockázatkezelés fogalma	3.
3.	A kockázat kezelője	5.
4.	A kockázatkezelési hatáskör	5.
II.	**A végrehajtás szabályai**	5.
1.	A kockázatok azonosítása	5.
2.	A kockázat kezelése	5.
3.	A kockázatkezelés időtartama	6.
4.	A kockázatok és intézkedések központi nyilvántartása	6.
III.	**Záró rendelkezések**	6.
Mellékletek		
1. sz.	Kockázatelemzés	8.
2. sz.	Kockázatelemzési módszer	9.
3. sz.	Kockázatok és intézkedések nyilvántartása	12.

Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal (a továbbiakban KÖH) Kockázatkezelési szabályzata a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011.(XII.31.) Korm. rendelet 7. § (1)-(2) bekezdésén alapul.

I. Általános rész

1. A szabályzat célja

A kockázatelemzés során fel kell mérni, a meg kell állapítani a KÖH tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatelemzés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelési szabályzat része a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzésnek (FEUVE). A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek alapján a KÖH érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

2. A kockázat és kockázatkezelés fogalma

Kockázat: a nem kívánt esemény bekövetkezési valószínűségének és az esemény következményeinek az együttese.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

Eredendő kockázat: amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

Ellenőrzési kockázat: az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előzős illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A kockázatok forrása lehet a KÖH-re nézve külső eredetű kockázat, vagy a KÖH saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

- A kockázat azonosítása
- A kockázat értékelés
- Elfogadható kockázati szint meghatározása a vezetés számára
- A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása
- A kockázatokra adható válaszok mérlegelése
- A válaszintézkedés beépítése, és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

A kockázatkezelés stratégiai szemléletű megközelítésének kulcs a kockázatok beazonosítása a fő célkitűzések tükrében.

Az e célra kijelölt munkatárs meghatározza a szervezet tevékenységéhez kapcsolódó kockázatokat és az éves terv alapján összegző megbeszéléseken értékeli a vezetőkkel a szükséges intézkedéseket.

Külső kockázatok

Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, bevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogszabályok	A jogszabályok, rendelkezések, árfolyam-változások, infláció és egyéb szabályok korlátozhatják a tevékenységet.
Környezetvédelmi	Környezetvédelmi megszorítások
Politika	Kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a tevékenységekre.

Belső szervezeti kockázatok

Pénzügyi kockázatok

Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítási megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

Tevékenységi kockázatok

Stratégiai	A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem elegendő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Üzemeltetési	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológia üzemzavar jelentős kiesést eredményez.
Projektek	A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek

Emberi erőforrás kockázatok

Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, vagy megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

3. A kockázat kezelője

A kockázatkezelés körében a jegyző kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit saját felelősségükön belül. Ez azt jelenti, hogy a KÖH magasabb vezetői felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatelemzési tevékenység feladat és hatásköreit szabályzat tartalmazza.

4. A kockázatkezelési hatáskör

A jegyző felelősség és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.
A kockázatelemzés felöleli a KÖH teljes tevékenységi területét.
A KÖH magasabb vezetői évente elkészítik az irányításuk alá tartozó terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését, annak kezelési módját.
A vezetők felmérik, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

II. A végrehajtás szabályai

1. A kockázatok azonosítása

1.1. A kockázatok azonosítása, értékelése

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a KÖH célkitűzéseit, veszélyeztető fő kockázatok.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés bemutatását az 1. sz. melléklet tartalmazza.

1.2. Elfogadható kockázati szint meghatározása

A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezet által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni, az i fölötti kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

1.3. Kockázati reakciók

- Kockázat átadása (pl. biztosítások megkötése)
- Kockázat elviselése (a megteendő intézkedés aránytalanul nagy költségekkel jár)
- Kockázat kezelése (kockázatok elfogadható szintre való csökkentése)

2. Kockázat kezelése

A kockázat kezeléséért felelős jegyzőnek tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázati azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatóak, így a kockázatok mérsékelhetőek. A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatásait is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a jegyző intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés az elsődleges eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

3. A kockázatkezelés időtartama

A kockázatkezelési tevékenységet a döntés előkészítésénél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni.

A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

4. A kockázatok és intézkedések központi nyilvántartása

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a titkárság szervezésében történik.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell:

- A nyilvántartásba vétel időpontját, sorszámát
- A bejegyzés dokumentumát
- A bekövetkezés valószínűségét
- Az esetleg felmerülő kár mértékét
- A kockázat kezelésére javasolt intézkedést
- A felelős munkatárs nevét
- Az intézkedés végrehajtásáról tett jelentést

A nyilvántartás mintáját a 3. sz. melléklet tartalmazza.

III. Záró rendelkezések

A jegyző gondoskodik arról, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett vezetők és munkatársak megismerjék.

Jelen szabályzat 2015. szeptember 1-én lép hatályba.

Elek, 2015. augusztus 25.

Dr. Kerekes Éva
jegyző

Kockázatelemzés

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.
Meg kell határozni, hogy:

- Mely kockázatok jelentősek,
- Mely ellenőrzési pontok fogják csökkenteni a kockázatot,
- Milyen további kiegészítő ellenőrzések szükségesek,
- Milyen jellegű nyomon követés szükséges

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók

Pénzügyi és gazdasági	Bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke a szervezet számára
Magatartási	A vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei, szerepek és helyzetek, tisztesség, megbízhatóság, motiváció, a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámolhatóság és kontroll
Történeti	Múltbeli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, volumene, gyakorisága és oka
Működési	Műveletek komplexitása, láthatósága, érzékenysége, stabilitása, változás mértéke és valószínűsége a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban.
Környezeti	Külső tényezők, pénzügyi gazdasági, jogi, stb., környezet dinamizmusa, kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika)
Belső kontrollhoz kapcsolódó	A problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme.
Közvélemény	A közvéleményre gyakorolt hatás

2.sz. melléklet

Kockázatelemzési módszer

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani, a kockázatok mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, az azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatásait is értékelni kell (pl. a vezetők véleménye).

A kockázatelemzést a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére.

Kockázati tényezők:
I. Bevételek
1. alacsony
2. közepes
3. magas
Súly: 8

II. Informatikai támogatottság
1. kitűnő
2. közepes
3. rossz
Súly: 5

III. Szabályozás összetettsége
1. kicsi
2. közepes
3. nagy
Súly: 4

IV. Változás, átszervezés
1. stabil rendszer, kis változások
2. kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
3. a munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások
Súly: 3

V. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége
1. kicsi
2. közepes
3. nagy
Súly: 3

VI. Csalás, hamisítás
1. adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
2. adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

3. adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
Súly: 2

VII. Vezetők aggályai a rendszer működését illetően
1. alacsony szintű
2. közepes szintű
3. magas szintű
Súly:3

VIII. Munkatársak tapasztalata és képzettsége
1. nagyon tapasztalt és képzett
2. közepesen tapasztalt és képzett
3. kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya
Súly: 4

IX. Tévedések valószínűsége
1. kicsi
2. közepes
3. nagy
Súly: 3

X. Előző ellenőrzés óta eltelt idő
1. 1 évnél kevesebb
2. 1-4 év
3. 4 évnél több
Súly: 2

E szakasz végére a kockázati tényezőnek a mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani. A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat elemezni kell.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyok:

Sorszám	Kockázati tényező	Kockázati tényező értéke	Alkalmazott súly	Kockázati pontszám
I.	Bevételek	1-3	8	8-24
II.	Informatika támogatottság	1-3	5	5-15
III.	Szabályozás összetettsége	1-3	4	4-12
IV.	Változás, átszervezés	1-3	3	3-9
V.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1-3	3	3-9
VI.	Csalás, hamisítás	1-3	2	2-6
VII.	Vezetők aggályai	1-3	3	3-9
VIII.	Munkatársak képzettsége, tapasztalata	1-3	4	4-12
IX.	Tévedések valószínűsége	1-3	3	3-9
X.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1-3	2	2-6

Minimális pontszám: 37 **Maximális pontszám: 111**

Az egyedi kockázati pontszám a vonatkozó kockázati tényező értéke és az alkalmazott súly szorzata. Az összegzett kockázati pontszám az egyedi kockázati pontszámok összege. A kockázat meghatározása érdekében az összegzett kockázati pontszámot elosztjuk a vonatkozó kockázati pontszámok maximumainak összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a kockázatot alacsony, közepes, illetve magas osztályokba.

3. sz. melléklet

A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

Sorszám	Nyilvántartásba vétel időpontja	Bekövetkezés valószínűsége	Felmerülő kár mértéke	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Felelős munkatárs neve, a végrehajtásról tett jelentés

Elek Város Önkormányzata

Erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás szabályai

Hatályos: 2015. szeptember 1.

1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI

„Minden fejlődés, előmenetel, erő, érték és szerencsének legmélyebb sarkalatja a kiművelt emberfő.„(Széchenyi István)

1.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma, céljai

Az emberi erőforrásnak van a legnagyobb szerepe a szervezetek életében, hiába a szép épület, a jó munkaszervezés, a kiművelt emberfő hiánya vagy kihasználatlansága megpecsételi a szervezetek sorsát.
A siker kulcsa „az emberi tényező", Bakacsi (1996 „a") megállapítása szerint. A munkaerőspeciális sajátosságai, jellegzetességei miatt nem hasonlítható egyetlen más olyan termelésierőforráshoz sem, mint a pénz, termelési eszköz, energia vagy információ. Az emberi erőforrás önmagában azért is meghatározó szerepet játszik, mert a többi erőforrás hatékonyfelhasználása, működtetése emberi tényező nélkül lehetetlen. Hiába áll rendelkezésre mindenerőforrás, az ember közreműködése nélkül inaktív, életképtelen, azaz a termelés, aszervezetek működtetése nélküle lehetetlen.

1.1.1 Az emberi erőforrás menedzsment fogalma

A különböző vezetési iskolák eltérő mértékben tulajdonítottak a személyzeti/emberierőforrás menedzsment kérdéskörének jelentőséget. A tudományos vezetés képviselői közül többen is foglalkoztak ezzel (Taylor, 1983; Gilberth, 1911). A tudományos vezetés erősségei közé tartoznak az ún. munkamódszer kidolgozására írt tanulmányok (Hajós, 1999). Hittek abban, hogy ha a szisztémát pontosan meghatározzák, szabályozzák a munkafolyamatokat, a munkatársak pontosabb és hatékonyabb munkát tudnak végezni.
A múlt század 30-as, 40-es éveiben kezdett egyre nagyobb hangsúllyal előtérbe kerülni a vállalati gyakorlatban az „emberi viszonyok tana" (Human Relations). Az új elvek arra alapozódtak, hogy a humán munkaerőre nagyobb hangsúlyt kell helyezni, és nem lehet azt a szociálpszichológiai tényezők megkerülésével vizsgálni. Számot vetettek azzal, hogy szociálpszichológiai tényezőknek a munkateljesítményekre gyakorolt befolyását is erőteljesen figyelembe kell venni. Mayo (1933) és Roethlisberger és Dickson (1939) a motivációkeltés és a megelégedettség kérdésköreit vizsgálva jutott el azon megállapításokhoz, amelyek szerint a csoportviszonyok és a vezetési stílus jellegzetességei egyaránt figyelembe veendőek a termelékenység fokozása szempontjából. Mindezek hatására az ipari termelésben közreműködő társaságok egyre szélesebb körben kezdtek olyan magatartástudományi módszerek vállalati körülmények között való alkalmazásába, amelyek az egyének közti kapcsolatok, a szervezeti kommunikáció fejlesztését célozták.
A szervezeti viselkedés vizsgálatának az a célja, hogy segítse a vezetőt a helyzetelemzésben, segítse felismerni a befolyásoló tényezőket, amelyek akár az emberre, akár a szervezetre hatással bírnak. A szervezeti viselkedés, mint tudomány megjelenésével a magatartástudománynak is meghatározó szerep jutott.
Az 1960-as, 70-es évek vállalati magatartáskutatási eredményei tovább finomították az uralkodó nézetet az emberi erőforrások tekintetében (Russel, 1972). Ezek szerint az alkalmazottak olyan emberi tőke-befektetéseknek tekintendők, amelyek folyamatos fejlesztése által érhető el a szervezeti szinten értelmezett hatékonyságnövelés, amely mögött a megfelelő kvalifikációval rendelkező, kellően motivált és elégedett, lojális dolgozók jobb teljesítményei állnak. Ezt a munkafeltételek, a munkahelyi környezet emberközpontúvá

formálásával, valamint megfelelő személyzeti elvek és programok érvényesítésével szükséges alátámasztani. Ezek nemcsak biztosítják a szükséges feltételeket, hanem arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy saját egyéni és csoportos, valamint szervezeti érdekeik alapján további fejlesztéseket vigyenek véghez, ami a vállalati célok teljesítését is szolgálja. Azaz a gazdasági és szociális érdekek olyan összhangját sikerüljön kialakítani, amelyek hosszabb távon biztosítják egy emberek által fenntartott értékteremtő célzatú közösség társadalmi és gazdasági hasznosságát.

Mckenna és Beech (1998) tanulmánya alapján az 1980-as években a személyzeti szakterület a vállalkozói szférában is megjelent, alkalmazkodva a piacgazdaság és a vállalkozói kultúra követelményeihez. Nem ment ritkaságszámba, hogy a személyzeti vezetők is beleszóltak a vállalat jövőbeni irányvonalainak kialakításába, az üzleti célkitűzésekbe, és segítették a módosított célkitűzések elérését.

Az 1990-es évek fordulóján vált valóban központi tényezővé a munkaerő, és az ezzel való gazdálkodás. A rendszerváltó folyamatban újraértékelődött a munkához való jog és kötelezettség, a munkaerőhöz való újfajta hozzáállást tapasztalhattunk számos területen. Az első fontos teendők közé tartozott az addig viszonylagosan külön kezelt humán igazgatási területek integrációja, a személyzeti, szociális, munkaügyi és munkavédelmi feladatok azonos keretek között történő újraszervezése. A szakmával foglalkozók szerint egy tartalmában új, komplex, emberközpontú személyügyi szervezetet, feladatrendszert (humán szféra) kellett létrehozni, mert a személyzeti és munkaügyi rendszer válságának megoldásához alapvető fontosságú a munkaügyi, személyzeti és szociális szervezetek integrált munkája a piacorientált vállalkozói gazdaságban

A nemzetközi szakirodalomból ide kívánkozik a következő idézet, mert az a szemléletváltást jól jellemzi: „A munkatársak a legdrágább és legkihasználatlanabb erőforrás." (Line, 1994).

Mckenna és Beech (1998) úgy látják, hogy „bizonyos méretű szervezeteken belül már feltételezhető a személyzeti szakterület megléte, ahogy a pénzügyi vagy marketingterület esetében is. Egy kisebb szervezetben nem mindig egyértelmű az ilyen mértékű specializáció, és előfordul, hogy a személyzeti kérdésekkel egy egyéb feladatokkal is megbízott vezető foglalkozik. A nagyon kis szervezeteknél az is előfordul, hogy az összes vezető ellát személyzeti feladatokat. Még olyan szervezetek esetében is, ahol a személyügy szakértői feladatnak minősül, előfordul, hogy azt egy másik szakterület vezetője látja el, mivel a személyzeti munka mennyisége nem teszi szükségessé szakember alkalmazását. Ezzel ellentétben az emberi erőforrás menedzsment koncepciójának egyik részét az képezi, hogy aszervezet méretétől függetlenül minden vezetőt be kell vonni a személyzeti munkába.

A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment fogalmának definiálására számos kísérlet született. Néhány ezek közül: Penson (1986) szerint „a humán erőforrásokat a termőfölddel és a tőkével együttesen a javak előállítására és a szolgáltatások végzése érdekében használt munkaerő és menedzsment jelentik".

Schultz (1983) szerint a „Human Capital" nem más, mint az emberi tényezőbe fektetett beruházás, amely mennyiségileg éppúgy mérhető, mint a fizikai tőke állománya és ennek a beruházott tőkének (tudás) a nagysága azonos mértékű a fizikai tőkével. „A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége." Carell et al., (1999), De Vries (1996) és Drucker (1993) hasonló tartalommal definiálják a fogalmat.

Az emberi erőforrás megnevezést, mint terminológiát elfogadták a szakirodalomban, mely magyarázható azzal, hogy a szervezetek vezetői felismerték az emberi erőforrások stratégiai fontosságát (Gomez-Mejia et al.,1998).

Pfau (1998) szerint „az emberi erőforrás fogalmának használata, a korábbi munkaerő fogalmának használata helyett helytállóbb, hiszen a munkavállaló a termelés egyik erőforrása, aki rendelkezik az erőforrásokra jellemző valamennyi tulajdonsággal, mivel a termelésben új

érték előállítására képes. Ugyanakkor megállapítható, hogy jelenleg a gyakorlatban mindkét fogalmat gyakran felváltva használják."
Chikán (1999) megfogalmazásában „az emberi erőforrás a vállalatnál alkalmazott unkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége. A munkaerővel azonos értelemben használjuk."
Harrison és John (1998) professzorok az emberi erőforrás menedzsment fogalmat használják és kifejtik, hogy hatékony alkalmazásuk a szervezet számára versenyelőnyt jelent. Mckenna és Beech (1998) megfogalmazása szerint „az emberi erőforrás menedzsment (HRM) a személyzeti munka viszonylag új típusú megközelítésének tekinthető, amely az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épül, hogy fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, fontos bevonni őket a folyamatban lévő dolgokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük és az azzal való azonosulásuk elősegítése. A fentiek mellett nagy hangsúlyt kap a munkaerő megszervezésének, irányításának és motivációjának stratégiai megközelítése". A hazai szakirodalom is elfogadta a fenti gondolatokat (Lévai, 1992). Senge (1994) azt írja, hogy az emberi erőforrás menedzsment képviselőit a tudásmegújítás, a szervezet tanulási képessége, fejlesztése letéteményeseinek tekintsék az üzleti élet szereplői.
Roóz (1995) szerint sokan pusztán csak divathullámnak tekintik, hogy a szakirodalomban a személyzeti vezetés fogalmát az emberi erőforrás menedzsment váltja fel.
Az emberi erőforrás menedzsmentben, a gazdasági dimenzió a meghatározó, a szervezet törekvéseinek és a dolgozók elvárásainak megvalósítását, egymáshoz igazítását célozza meg. Dobák (1999) szerint az emberi erőforrás menedzsment (EEM) a szervezeti célok kialakításának és megvalósításának elősegítésére, valamint a szervezet megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerővel való folyamatos ellátására irányul. A végső cél a szervezeti hatékonyság biztosítása, ami a társaságok hosszú távon való fennmaradását és fejlődését, növekedését eredményezi.
Gyökér (1999 „a") a következőképpen fogalmaz: „A személyügyi menedzsment szerepe az, hogy támogatást nyújtson az alkalmazottak menedzselésében. Feladata olyan rendszerek létrehozása, működtetése és fejlesztése, amelyek biztosítják az alkalmazás kereteit, kezdve az alkalmazott belépésétől (toborzás, kiválasztás) az alkalmazott és a szervezet kapcsolatain át (jutalmazás, értékelés, fejlesztés, munkavállalói szervezetek, fegyelmi ügyek), a szervezetből való kiválásig (nyugdíjazás, kilépés, leépítés, elbocsátás). Az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében."
Poór - Farkas (2001) definíciója szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (SZ/EEM) „azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő, az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével."
Látható, hogy nagyon nehéz egy olyan definíciót alkotni, amellyel minden szakember egyetért. A téma további feldolgozása érdekében az alábbi definíciót alkalmazzuk: Emberi erőforrás menedzsment fogalma alatt mindazon tevékenységeket és vezetési módszereket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztásától, a munkaerő fejlesztésén keresztül a teljesítmény méréséig és a karrier menedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni- és szervezeti célok megvalósuljanak (Piros, 2002).
A fenti megfogalmazások alapján meg kell állapítanunk, hogy mi a különbség az emberi erőforrás menedzsment, valamint a személyügyi menedzsment között. Jól példázza a különbséget Gyökér (1999 „b") megfogalmazása: „Az emberi erőforrás menedzsment korszerű megközelítése annak, amivel korábban a személyügyi menedzsment foglalkozott.

Alapvetően más szemléletű, hiszen aktívan kívánja befolyásolni a vállalat stratégiáját. Saját stratégiát, és politikát dolgoz ki, továbbá motorja kíván lenni a szervezet strukturális és kulturális változásainak amellett, hogy az emberi erőforrások biztosításával, azok fejlesztésével és a különböző munkakapcsolatok működtetésével foglalkozik."

1.1.2. Az emberi erőforrás menedzsment céljai

Poór és Karoliny (2003) szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment célja a szervezeti hatékonyság biztosítása. A szervezetek alapvető, hosszú távú, általános céljai a fennmaradás és a növekedés. Emiatt törekszik minden szervezet a hatékonyságra, melynek annyi különböző konkrét tartalma, definíciója lehet, ahány szervezet van. A tipikus példák azonban mégis a következők: a befektetés hozadéka, eszközarányos nyereség, profitráta, piaci részarány és hasonlók. Egy diverzifikált szervezetben annyi konkrét hatékonysági mutató/tartalom lehet, ahány üzleti egységgel rendelkezik, de a kívánatos szervezeti végeredmény valahol mindig a versenyképes termék(ek), a versenyképes szolgáltatás(ok).
Az emberi erőforrás célok tartalma – ugyanúgy, mint a szervezeti céloké – szervezetenként változhat, de általában a következőket foglalja magában:
- magas teljesítmény;
- minőségi termék;
- a megfelelő számú, a kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak foglalkoztatása;
- kontrollált munkaerőköltség;
- alacsony szintű fluktuáció és hiányzás;
- versenyképes bérszint;
- olyan munkafeltételek, amelyek biztosítják az alkalmazottaknak a munkaköri elégedettség és az önértékelés lehetőségét;
- megfelelés a törvényeknek és jogszabályoknak, a munkakörülmények és a munkavállalói jogok biztosításával.

A felsorolt célok mérhetőségére, megítélhetőségére a következő mutatók alkalmasak: termelékenység, jogszerűség, megelégedettség, hiányzás, fluktuáció, panaszszám, balesetszám, sztrájkok száma, stb.
Az emberi erőforrás menedzsment céljai a következőképpen foglalhatók össze:
- Segíteni a szervezetet a céljai elérésében;
- hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit;
- jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosítani a szervezet számára;
- a lehető legnagyobb mértékben biztosítani az alkalmazottak elégedettségét, önmegvalósítását;
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé;
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását;
- oly módon menedzselni a változást, hogy az egyének, a csoportok, a vállalat és tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen;
- a munkavégzés minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

A szervezetek általánosan fogalmazva hasonló, de konkrétan mindig eltérő személyzeti/emberi erőforrás menedzselési céljaik elérése érdekében némely területen hasonló, míg másokon igen eltérő, sajátos megoldásokkal próbálkoznak. Változásaikat számos szervezeten kívüli és belüli tényező befolyásolja, korlátozza (Lovász, 1998).

1.2. Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége, szerepe

Az emberi erőforrás menedzsment során alkalmazott személyügyi funkciók együttese segíti elő az emberi erőforrások hatékony felhasználását az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. A szervezeti célok és az egyéni törekvések közötti szoros kapcsolat kialakítása és folyamatos biztosítása elengedhetetlen, a szervezet stratégiai küldetését csak ebben az esetben tudja valóra váltani. Az emberi erőforrás gazdasági jelentősége a szervezet számára kiemelkedő, nincs olyan tevékenység, amely nélkülözné a humán-erőforrás meglétét. Speciális jellege abból adódik, hogy a többi erőforrásgazdálkodással szemben különleges bánásmód illeti meg az emberi-erőforrás gazdálkodást.
Chikán (1997) szerint a vállalatok irányításának az egyik legérzékenyebb területe a humánerőforrás-gazdálkodás. A munkaerő számos olyan tulajdonsággal bír, amely alapján egyértelműen az erőforrások közé sorolhatjuk, de rendelkezik néhány olyan jellemzővel is, amely jelentősen megkülönbözteti a többi erőforrástól.
Emberi erőforrás alatt a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak összességét értjük, mely a munkavégzéshez szükséges képességek, a szakismeret és a munkamegosztásban elfoglalt szerep szempontjai alapján épül fel, "áll össze" egy egységes egésszé. A humánerőforrás legfontosabb sajátossága az, hogy önálló, szabad akarattal rendelkezik, amellyel cselekvéseit, s ennek révén a teljesítményét is, képes szabályozni. E tulajdonság az, amely a vállalatvezetés szempontjából a legmeghatározóbb.
A humánerőforrás menedzsment esetében már a stratégia kialakításakor sok speciális szempontot kell figyelembe vennünk, így olyanokat is, amelyek más részstratégiákra kevésbé jellemzőek. Ilyen például, hogy a kitűzött célok emberi cselekedetek sorozatán keresztül valósulnak meg, ami megfelelő szervezést is igényel, hiszen enélkül szinte biztos a kudarc.
Fontos szempont az a fent említett tulajdonság is, hogy az emberi erőforrás képes önmaga teljesítményét szabályozni, hiszen e jellemző kiemeli a humánerőforrás menedzsment feladatait vállalat többi tevékenysége közül. Az emberi erőforrás megfelelő motivációjának kialakítása is a stratégia nagyon fontos részét képezi.
Az emberi erőforrás-gazdálkodás stratégiája szoros összefüggésben van a vállalat szervezeti struktúrájával, ami a szervezet "elemeinek" belső elrendezését (pl.:munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordinációs feladatok) jelenti. Nem elhanyagolható továbbá a tervezés szempontjából az sem, hogy a stratégia a szervezeti kultúra közegében fog megvalósulni (rosszabb esetben meghiúsulni), így az sem mindegy, hogy a vállalatnál melyek a közösen elfogadott értékek, milyenek a hagyományok, szokások...stb.

1.3. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai és funkciói

Az emberi erőforrás menedzsment igen összetett, több feladatot is magában foglaló tevékenység. A szervezet működtetéséhez szükséges létszámot meg kell tervezni, munkaköröket kell kialakítani, a munkakör betöltéséhez alkalmas munkaerőt meg kell találni, a dolgozókat megfelelően kell motiválni, az elért teljesítményeket értékelni kell, továbbképzési lehetőséget kell kialakítani és gondoskodni a biztonságos munkavégzés lehetőségeiről. A szakirodalomban többféle megkülönböztetéssel találkozunk az emberi erőforrás gazdálkodás funkcióira vonatkozóan.
Az emberi erőforrás gazdálkodás legfontosabb funkcióit Poór (1992) az alábbiakban foglalják össze: emberi erőforrás stratégia, emberi erőforrás tervezés, munkaköri értékelés, munkakörtervezés, ösztönzés menedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok, személyzeti információs rendszer. Más szerzők az egészség- és munkavédelmet, a karrier menedzsmentet is ide sorolják, míg mások külön kiemelik a

motivációból az anyagi ösztönzést, a személyzeti folyamatot. Ennek a feladatsornak minden egyes eleme külön-külön is meghatározó fontosságú, és további részfeladatokra bontható.
Természetesen különböző szempontok és megközelítések alapján az egyes szerzők más-más területet emelnek ki, és minősítenek meghatározó jelentőségűnek.
Roóz (1995) külön tárgyalja a személyzeti folyamatot (igények definiálása, toborzás, kiválasztás, beillesztés), valamint a bér- és jövedelemgazdálkodást, az egészség- és munkavédelem feladatokat. Dömötör (2001) szerint a munkaerővel való gazdálkodás három fő tevékenységi körbe sorolható:
• a munkaerő szükséglet meghatározása, a munkaerő megtervezése, megszerzése és beállítása;
• a munkaerő ösztönzése, a teljesítmény értékelése;
• a munkaerő fejlesztése.
Pfau (1998) a funkciók szervezeti csoportosításánál négy csoportot különböztet meg:
• a humánerőforrás tervezése, a szükséglet – kínálat összehangolása,
• az operatív munkaszervezés,
• a díjazással, anyagi érdekeltséggel összefüggő feladatok,
• érdekegyeztetés, kormánypolitikai feladatok.
Funkcionális tevékenység alatt Gyökér (1999 „b") az alábbiakat érti:
• a munkakör kialakítása, elemzése, leírása,
• az emberi erőforrások stratégiája és tervezése,
• a munkaerő toborzása, kiválasztása,
• a munkaerő fejlesztése,
• a teljesítmények mérése és értékelése,
• bérezés és ösztönzés,
• az emberi erőforrások értékelése.
Mckenna és Beech (1998) szerint a személyzeti funkcióhoz számos tevékenység párosul, bár előfordul, hogy egy adott szervezeten belül a szervezet méretétől függően nem mindegyik tevékenység jelenik meg: emberi erőforrás tervezés, toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, képzés, javadalmazás és ösztönzés, munkajogi viszonyok, alkalmazottak tájékoztatása és bevonása a vállalat ügyeibe, személyzeti nyilvántartás.
Angyal (1999) megítélése szerint az emberi erőforrás-gazdálkodásnak vannak olyan részei, amelyek minden vállalatnál fellelhetőek, akár tudatos az emberi erőforrás-gazdálkodás, akár nem: új emberek felvétele, a kiválasztási, alkalmazási követelmények, az érdekeltség, a befolyásolás, a díjazás, a juttatások, a teljesítménykövetelmények, a döntési, hatásköri és felelősségi keretek meghatározása, a fegyelmezés, a jutalmazás, a büntetés, az érdekérvényesítés.
Az emberekkel való foglalkozás más összetevői nem általánosak, például a képzés támogatása, a közösségi élet tervezése, az összetartozás erősítése, a karriergondozás, a perspektívaépítés, a munkahelyi környezet alakítása, az időbeosztás szervezése, a kölcsönös respektek megállapítása, a szociális ellátás, a munkahelyen kívüli viszonyok befolyásolása, az etikai, viselkedési normák kidolgozása. Az emberi erőforrás-gazdálkodás néhány tekintetben függ a szervezet külső környezetétől, mint például a társadalom általános gazdasági lehetőségeitől, a közellátástól, az infrastruktúrától, a szociális rendszerektől, a jogrendszertől, jogalkalmazási szokásoktól, a munka- és dolgozóvédelemtől. Bizonyított tény, hogy azoknál a vállalatoknál, amelyek a fenti problémákra ügyelnek, az emberek nagyobb teljesítményekre vállalkoznak.
Nemes (1998) a személyzeti folyamat alatt az alábbiakat érti: emberi erőforrástervezés (munkakörelemzés, munkaerő-kereslet, -kínálat előrejelzése); az emberi erőforrás kiválasztása (toborzás, kiválasztás, tájékoztatás); képzés és továbbképzés; teljesítményértékelés; bérezés és juttatás; munkaügyi kapcsolatok.

Chikán (1977) szerint az emberi erőforrás menedzsment fő tevékenységei az alábbiak:
• az általános teendők (a szükséges munkaerő mennyiségének meghatározása és megszerzése, munkába állítása... stb.);
• a munkakapcsolatok kezelése (pl.: a szakszervezettel való tárgyalások, a munkavállalók bevonása a döntésekbe);
• bér- és jövedelemgazdálkodás, valamint az érdekeltségi rendszer kialakítása;
• a munka megszervezése;
• képzés és továbbképzés.
A nemzetközi irodalmat és tapasztalatokat is alapul véve Dobák (1999) az emberi erőforrás menedzsment részfeladatai közé sorolja még a fegyelmi és munkaügyi problémák közlését is.
Kelly és Grimes (1993) szerint a legfőbb funkciók a következők: munkaerő tervezés; felvétel; képzés és oktatás; vezetésfejlesztés és teljesítményértékelés; anyagi elismerés; egészségvédelem és biztonság; ipari kapcsolatok; alkalmazottak számára nyújtott szolgáltatások; kommunikáció és konzultáció; külső kapcsolatok.
Bakacsi et al. (2000) szerint „fontos perspektívaváltozás figyelhető meg az emberi erőforrás gazdálkodás területen is: elterjedni látszik a hagyományos, funkcionális logikát felváltó általánosabb jellegű rendszerszemlélet". Véleménye szerint az emberi erőforrás menedzsment területén a következő általános jellegű folyamatok, fő rendszerek azonosíthatóak:
• munkavégzési rendszerek (Work Systems),
• emberi erőforrás-áramlás (Human Flow),
• teljesítménymenedzsment (Performance Management),
• kompenzáció és javadalmazás (Compensation and Rewards),
• emberi erőforrás-fejlesztés (Training and Development).
A munkavégzési rendszerek újszerű megközelítése elsősorban a munkakörök kialakításának és fejlesztésének hagyományos felfogását váltja fel. Az emberi erőforrás áramlás a funkcionális megközelítés szempontból tartalmazza a toborzás, a kiválasztás, a karriermenedzsment és az elbocsátás szakterületet. A teljesítménymenedzsment esetében sem egyszerűen a hagyományos teljesítményértékelés funkcióról van ma már szó, hiszen a fókusz a múlt értékeléséről a jövőbeni teljesítménynövelésre, vagyis a kompenzáció helyett a fejlesztési célra került át. A kompenzáció és javadalmazás középpontjában az egyéni és a szervezeti célok viszonya, azok összekapcsolódásának módja áll. Az emberi erőforrásfejlesztés célja a szaktudás megszerzése mellett az általánosabb jellegű tanulási képesség megtanítása a dolgozóknak.
Juhász (2001 „a") vizsgálatai alapján a jelenlegi emberi erőforrás gazdálkodási funkciók arányát figyelve feltűnő az életpálya menedzselés, a változásmenedzselés, illetve a vállalati kommunikáció alacsony mivolta, magas a munkaügyi kapcsolatok ápolása, a teljesítményértékelés, a munkakör-értékelés, a munkakör-fejlesztés, a személyzeti információs rendszer aránya. Vizsgálati eredményei szerint a jövőben különösen fontosnak ítélt funkciók a teljesítményértékelés és a munkaerő-fejlesztés továbbá az erőforrás biztosítás két eleme (a felvétel és a kiválasztás) és az emberi erőforrás információs rendszer működtetése.
A tématerület jeles amerikai képviselője, Ulrich (1998) meglátása szerint a terület jelentős átalakulása során a korábbi adminisztratív, érdekegyeztető funkciók mellett integrálta magába a stratégiaképző és a változásmenedzselő szerepeket. A szervezeti működés tekintetében egyaránt szükség van egy külső – a piaci magatartás, fellépésmódját meghatározó –, és egy belső stratégiára, amely a szervezeti erőforrások biztosítását, alkalmazását és kontrollját jelenti.
Armstrong és Long (1994) kihangsúlyozta, hogy „a stratégiai EEM azt az általános irányt szabja meg, amelyet a szervezet követni óhajt, hogy alkalmazottai révén elérje céljait.

Az emberi erőforrás – stratégiák pedig a szervezet specifikus szándékai szerint arra összpontosítanak, hogy mit kell tenni, vagy mit kell változtatni." Walker (1994) azt emelte ki, hogy az emberi erőforrás stratégia azt határozza meg, hogy a szervezet hogyan motiválja alkalmazottait az üzleti célkitűzések teljesítésére.
Handy (1986, 1991) az emberi erőforrás gazdálkodás funkcióin belül kiemelte a szervezeti kultúra négy alaptípusát: a szerep-, a feladat- a hatalom- és a személykultúrát. A szervezeti kultúra testesíti meg azt a belső integrációt, amely által a szervezet képessé válik erőforrásai összehangolt módon történő felhasználására a külső hatások kezelése érdekében.
Összegezve Karoliny és Poór (1999) véleményét fogadjuk el témánk szempontjából egységes definíciónak, mely magában foglalja a fenti szerzők megfogalmazásait is. Így az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. E funkciók közé sorolhatjuk: tervezés és auditálást munkakörelemzést és tervezést, az erőforrás-biztosítást, a munkakör értékelést, az ösztönzésmenedzsmentet, a teljesítményértékelést, az emberi erőforrás-fejlesztést, a munkaügyi kapcsolatok rendszerét, az EE információs rendszerét.
Az Emberi Erőforrás Menedzsment fogalmi modellje egy ok-okozati modellt mutat be, mely komlexen meghatározza egy szervezet működését (1.1. ábra). A modell a külső befolyásoló elemektől egészen az egyes EEM tevékenységekig bemutatja a kapcsolódási pontokat. A következő részben az egyes befolyásoló elemek közül a külső és a belső szervezeti elemeket, valamint a szektort tekintjük át röviden.

1.3.1. Külső környezeti elemek

A külső környezeti elemek azok a tényezők, amelyek egy vállalkozás működésére hatással vannak, de azt közvetlenül befolyásolni nem képes. Ezeket az elemeket legfőképpen a makrogazdasági folyamatok szabályozzák, változásra késztetik.
a.) Demográfiai jellemezők: A világon hat milliárd ember él, amelynek közel 2/3-a a fejlődő országokban él. Összességében a világ lakosságának száma folyamatosan növekszik, amennyiben kisebb területegységre vetítjük, például kelet Európára vagy hazánkra a népesség folyamatosan csökken és elöregszik.
Az elmúlt évek születésszáma 2005-ben emelkedett, de az eddig csökkenő halálozások száma is nőtt. A 97 500 élve születést az utóbbi öt év legmagasabb születésszáma 2400-zal haladta meg. A halálozások száma 135 500 volt, mintegy 3000 fővel magasabb a 2004. évinél, ami nem illik bele az elmúlt évtized alapvetően csökkenő irányzatába. Mivel a halálozások számának emelkedése jelentősebb volt, mint a születéseké, a népesség természetes fogyása kismértékben meghaladta az egy évvel korábbit. Ez 2005-ben 38 000 fős csökkenést jelentett az előző évi 37 355 fővel szemben (KSH, 2005).
Forrás: Poór és Karoliny (2002)
b.) Foglalkoztatás: A vizsgált időszakban a 15–74 éves foglalkoztatottak létszáma éves átlagban 3901,5 ezer fő volt, megegyezően az előző évivel. A szélső korcsoportok munkaerőpiaci jelenléte marginális, a 20 évesnél fiatalabbak közül 20 ezren, a 64 éven felüliek közül 23 ezren minősültek foglalkoztatottnak.
A 15–64 éves népesség foglalkoztatási rátája 56,9%-nak felelt meg, ami az uniós tagországok között az egyik legalacsonyabb értéket képviseli. A legnagyobb lemaradás az alapfokú végzettségű, középkorú férfiakat jellemzi, akik közül csak minden második dolgozott 2005-ben (KSH, 2005)
c.) Munkanélküliség: 2005-ben éves átlagban 304 ezer fő számított munkanélkülinek a MEF fogalmai szerint, ami 7,2%-os rátát jelentett, szemben az egy évvel korábbi 6,1%-kal. A nem foglalkoztatottak összetételének változása (a fiatalabb korosztályba tartozók arányának

növekedése), valamint a nyugdíj miatti kilépés esélyének csökkenése, mint hagyományos magyarázó tényezők mellett 2005-ben a munkanélküli-ellátó rendszer változása is az aktív álláskeresők létszámát növelte.
d.) Inaktívak: A 15–74 éves népesség változatlan létszáma mellett 2005-ben 51 ezerrel kevesebben számítottak inaktívnak, mint az előző évben, azaz a munkanélküliek számbeli növekedésének forrása egyértelműen ez a kategória volt. 2005-ben az inaktívak 89,3%-a (3517 ezerből 3141 ezer fő) nyilatkozott úgy, hogy nem kíván dolgozni, hasonlóan a 2004. évi 88,8%-hoz.
e.) Területi jellemzők: Magyarország főváros központúsága a foglalkoztatási rátában is megnyilvánul, mivel Budapesten volt a legmagasabb érték (58,2%), a Nyugat-Dunántúli régió három megyéjét, továbbá Komárom-Esztergom megyét és Pest megyét jellemezte 2005-ben, míg a legalacsonyabb foglalkoztatási szintet ez évben Borsod-Abaúj-Zemplén megye érte el (42,2%), a második legrosszabb helyzetű megyévé sorolva át ezzel a tavalyi sereghajtó Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét. A 1.2. ábra bemutatja munkanélküliség alakulását az egyes megyékben. Forrás: KSH (2005)

Összefoglalás:
Emberi erőforrás menedzsment fogalma alatt mindazon tevékenységeket és vezetési módszereket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztásától, a munkaerő fejlesztésén keresztül a teljesítmény méréséig és a karrier menedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni- és szervezeti célok megvalósuljanak.
A szervezetek általánosan fogalmazva hasonló, de konkrétan mindig eltérő személyzeti/emberi erőforrás menedzselési céljaik elérése érdekében némely területen azonos, míg másokon igen eltérő, sajátos megoldásokkal próbálkoznak. Változásaikat számos szervezeten kívüli és belüli tényező befolyásolja, korlátozza.
Az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. E funkciók közé sorolhatjuk: tervezés és auditálást munkakörelemzést és tervezést, az erőforrás-biztosítást, a munkakör értékelést, az ösztönzésmenedzsmentet, a teljesítményértékelést, az emberi erőforrás-fejlesztést, a munkaügyi kapcsolatok rendszerét, az EE információs rendszerét.

2. EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS (EEG)

A vállalati politika fontos alkotóeleme a munkaerővel való hatékony gazdálkodás. A munkaerő-szükséglet tervezésénél a vállalat munkaerő-szükségletével mind mennyiségi, mind pedig minőségi aspektusból kell foglalkozni.
A mennyiségi munkaerő-szükséglet nagyságát és struktúráját - a vállalat teljesítményprogramja és teljesítményének terjedelme mellett - a munkaerő-szükségletet vállalaton kívüli és belüli tényezők is befolyásolják.
Az emberi erőforrás gazdálkodás a humánpolitikai tervben foglalt célok megvalósítására irányuló tevékenység. Középpontjában a vállalat leggazdaságosabb és legbiztonságosabb munkaerő-ellátottságának megszervezése, illetve a rendelkezésre álló munkaerő-állomány hatékony felhasználása áll.
A vállalati munkaerő-gazdálkodás feltételei az utóbbi időben jelentősen megváltoztak, mivel a munkaerőpiac túlkínálatossága állandósulni látszik, ami a vállalatok munkaerő-piaci pozícióit javítja.
A privatizáció az új tulajdonosok részéről egyre erőteljesebb késztetést jelent a foglalkoztatás hatékonyságának fokozására.

A munkaerő-gazdálkodás gazdasági hatásainak felértékelődésénél hangsúlyozni kell, hogy nem szabad megállni a racionalizálás lehetőségeinél. A munkahelyteremtés, létszámnövelés feladatait is megfelelő gazdálkodói szemlélettel célszerű végrehajtani.
A vállalati munkaerő-gazdálkodás egyik fontos feladata, hogy a belső és külső munkaerőforrásokról folyamatosan megbízható információkkal rendelkezzen.
Az olvasó a fejezetben a következő témakörökkel és fogalmakkal ismerkedhet meg:
- szemléletmód-váltás az emberi erőforrás gazdálkodásban,
- az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők,
- a munkaerő-szükséglet tervezésének elmélete,
- a munkaerő-szükséglet tervezésének gyakorlata,
- munkaidő-gazdálkodás,
- az élőmunka termelékenységének színvonala,
- az emberi erőforrások befektetésének mérése, humán kontrolling,
- az emberi erőforrások beszerzési lehetőségei.

Az emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás alapjait azok a főbb stratégiai jellegű vállalati célkitűzések alkotják, amelyeket a vállalatpolitika egyéb elemeihez szorosan kapcsolódva (pl. termelési és értékesítési elképzelések, műszaki fejlesztési tervek, szerkezetváltási elgondolások stb.) hosszabb távra alakítanak ki. Az integrált emberi erőforrás gazdálkodás tehát a vállalati stratégia szerves részét alkotja.

2.1 Szemléletmód-váltás az emberi erőforrás gazdálkodásban

Hoványi (1998) szerint a stratégiai döntések mérlegelésekor, illetve azok meghozatala esetén a vállalat vezetőinek mindinkább figyelembe kell venniük az alábbi következményeket a humán erőforrásokkal történő gazdálkodásban is:
a) Az időtényező, ami megrövidítette mind a stratégiai tervezéshez rendelkezésre álló időt, mind a kialakított stratégiák érvényességének időtartamát. Ebből adódóan a humán stratégiának rugalmasan kell illeszkednie a változó fő stratégiai célkitűzésekhez.
b) Az élesedő verseny, amely minden területen lépéselőny megszerzésére kényszeríti a vállalatokat, így a munkaerőpiacon is.
c) Az üzleti kockázat, melynek csökkentésére sajátos vezetési technikákat, ún. „risk management" (kockázat-menedzselő) módszereket kell igénybe venni.
d) Az üzleti krízisek, válságok, melyek elkerülésére „crisis management" stratégiákat szükséges kialakítani.
e) Az esetleges pályaváltás, amit a „change management" (változásmenedzselési) módszerek könnyítenek meg.
f) Az új módszerek megkövetelik a vállalati céloknak a korábbinál jóval árnyaltabb számbavételét.
g) A környezeti kihívásokra többnyire csak a folyamatos innováció lehet megoldás.
h) A felgyorsult kihívásokra mindenekelőtt az átfutási idő, a „lead time" lefaragásával kell a vállalatnak felelnie.
i) Mindebből következik, hogy napjainkban a versenyképes vállalat egyik legértékesebb erőforrása a humán tőke.
Egészen a legutóbbi évekig a vállalkozások „értékét" a hagyományos mérleg keretein belül határozták meg, pl. az épületek, termelőüzemek, stb. értéke alapján, amelyről azt gondolták, megfelelően tükrözi a vállalkozás „vagyonát". A tudásra épülő gazdasági szemléletmód (az ún. „knowledge economy") elterjedése azonban megkérdőjelezte ezt a hagyományos értékelési módot, miután felismerte, hogy a humán tőkének egyre meghatározóbb szerepe van a vállalkozások értékében.

Ahhoz, hogy a tudás hasznos legyen a vállalkozás számára, explicitté, hozzáférhetővé és hatékonnyá kell tenni. A „szellemi tőkével" kapcsolatos mérési és jelentési módszerekre nagyon nagy hatással volt a svédországi Skandia szolgáltató- és biztosítási csoport által kidolgozott koncepció, amely a vállalat piaci értékét határozza meg.

1 A Skandia Svédország egyik legnagyobb szolgáltató társasága, amelynek részvényeit a Stockholmi Értéktőzsdén jegyzik. A társaság biztosítással, ingatlanokkal és banki tevékenységgel foglalkozik belföldön és nemzetközi szinten. A társaságnál 1994-ben kidolgoztak egy koncepciót a szellemi tőke mérésére és jelentésére vonatkozóan, amely nagy nemzetközi visszhangot váltott ki. A szellemi tőke a strukturális tőke és a humán tőke összességeként határozható meg. Általánosságban a humán tőke fogalma azt a tudást jelenti, amelyre az egyének életük során szert tesznek, és amelyet felhasználnak termékek, szolgáltatások illetve ötletek előállításához piaci vagy nem-piaci környezetben.
A strukturális tőke az az érték, ami az üzemben marad, miután az emberi tőke – a dolgozók – hazamentek. Ide tartoznak például az adatbázisok, az ügyfél-listák, a kézikönyvek, a márkanevek és a szervezeti struktúrák.
A vevői tőke a vevőbázis, a vevői kapcsolatok, és a vevői potenciál értékét tartalmazza, amely magában foglalja a szerződéses vevői kapcsolatok értékét is. A vevőbázis fogalma a meglévő vevőkkel a meglévő piacokon kialakult kapcsolatokat jelenti. A szervezeti tőke fogalmába tartozik a rendszerezett kompetencia, plusz azok a rendszerek, amelyek a vállalkozás innovációs erejét és értékteremtő szervezeti kapacitását hordozzák.
Az innovációs tőke a vállalkozás megújulási erejét jelenti, védett kereskedelemi jogokban, szellemi termékekben és más vagyoni értékű jogokban kifejezve. Az eljárási tőke az értékteremtő eljárások együttes értékét jelenti.
Az emberi erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos feladatokat gyakran olyan stratégiák. Tervek, és célok alapján hajtották végre, amelyeket a konkrét célok, mutatószámok, mérési módszerek, stb. egyidejű meghatározása nélkül határoztak meg. Az informális vezetői rendszerek és a vezetés megérzései elégséges garanciát jelentettek arra, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás területéhez kapcsolódó projektek sikeresek legyenek.
E felfogás alapján tehát a dolgozókat nem általános költségként, hanem „vagyonként" kell kezelni, mert nem az elavult épületek és termelési eszközök fogják a jövőbe vezetni a vállalkozást, hanem a tudásukban is megújulni képes, lojális, kellően motivált munkatársak.

2.2 A humán tőke jellemzői

Alapvetően az emberi erőforrások is nagymértékben hasonló jellemzőkkel rendelkeznek, mint a további - pénzügyi - erőforrások, így feltétlen megemlíthető, hogy meghatározott kapacitásúak, és teljesítménykínálatuk is adott. További hasonlóság, hogy piacon - adott esetben a munkaerőpiacon - szerezhetők be.

Közülük elsőnek az említhető, hogy a humán erőforrás az idő múlásával nem fogy, sőt minden más erőforrással szemben - amelyek alkalmazásuk során elfogynak - az hosszú távon fennmarad. Fejlesztési programok segítségével az emberi erőforrás teljesítőképessége az idő előre haladtával még fokozható.
Az emberi erőforrásból nem lehet tartalékot képezni, hiszen adott időpontban fel nem használt kapacitása elveszik, azt későbbi termelésben felhasználni nem lehet. Ez a tulajdonsága megköveteli, hogy az emberi erőforrás hatékony felhasználása miatt annak tervszerű, folyamatos, sőt egyenletes terhelését kell kialakítani.
Az összes többi erőforrással szemben az emberi erőforrás az egyetlen, amely megújulási képességgel rendelkezik. Ez nagymértékben megkülönbözteti a termelési folyamatban

résztvevő összes többi erőforrástól. Ennek köszönhetően az emberi erőforrás képes új szervezési-tervezési megoldásokat alkotni. Ugyanakkor a szervezeti kimenetek új szintjét tudja létrehozni. Ezek a tulajdonságai nagymértékben függnek a motiváltságtól.
Igen jelentős tulajdonságbeli különbség az is, hogy az emberi erőforrás saját elhatározásából hagyhatja el a szervezetet, azaz a dolgozó kiléphet a vállalattól. Ennek oka az előzőekben már említett motiváltság részére meg nem felelő szintje, illetve az azt meghaladó szintű más helyről származó ajánlat.
Végül említeni kell, hogy a humán erőforrás nem tulajdona a szervezetnek. Ennek ellenére, az erőforrás meghatározó időn keresztül szerepel a szervezet erőforrásai között, így annak értékét ez a humán tőke - annak kapacitásával és teljesítőképességével - nagymértékben növelheti. Ez is indokolja, hogy a humán erőforrással való hatékony gazdálkodás más erőforrásokkal teljesen megegyező gazdasági szükségszerűség.
A munkaerő szakképzettsége, tudása, vagyis a képzettség, az ismeret és a gyakorlat a tőke valamilyen formáját alkotja. Az emberi tőke - hasonlóan a nem emberi tőkékhez - jövőbeni értéket képes létrehozni. Sajátossága, hogy hordozója maga az ember, piacon nem értékesíthető, megszerzése csak az embereknek önmagukba való beruházásával történhet.
Az emberi erőforrás azt a munkavállalót jelenti, aki rendelkezik az emberi tőke valamennyi tulajdonságával, de önállóan, szabad akaratból szabályozza cselekvéseit.
A sikeres működés megköveteli a megfelelő emberek alkalmazását, és azok képzést, illetve továbbképzését. Tehát az emberi erőforrás értékének megállapításakor a megfelelő személyzet felvételének, betanításának és tovább-, illetve átképzésének költségeit kell számba venni.
Itt szükséges definiálni az emberi erőforrás számvitel (Human Resource Accounting, HRA) fogalmát, amely a szervezet „befektetéseiként" kezeli az emberi erőforrásokat. Ez a költségek és bevételek összepárosítására és az egyéb információk pénzügyi formában történő közlésére vonatkozó számviteli alapelvek egyfajta kiterjesztéseként értelmezhető. A folyamat azonban magában foglalja az emberi képességekhez kapcsolódó feltételek elszámolásának és értékének koncepcióját is. Fontos tisztában lenni azzal, hogy a HRA az emberi tőke értékének számszerűsítése mellett az emberi erőforrások fejlesztésének/kezelésének segítéséről is szól.
Az emberi erőforrás audit olyan belső jelentési eszköznek és eljárásnak tekinthető, amely alapján hitelesítő nyilatkozatot fogalmaz meg valamilyen külső ellenőrző fél, és amely hitelességet kíván kölcsönözni valamilyen külső jelentésnek.
A belső emberi erőforrás audit olyan vizsgáló, elemző és összehasonlító eljárás, amely az emberi erőforrás-gazdálkodási funkció eredményességének értékelésére irányul. Az ilyen vizsgálatok keretében szisztematikusan gyűjtik, összesítik és elemzik az adatokat rendszerint valamilyen hosszabb időszakra, általában egy évre, vonatkozóan, nem pedig a formális/informális napi jelentésekhez.
Az emberi erőforrások periodikus értékelését a jelenérték számítás módszerének felhasználásával végezhetjük el. Ennek során abból indulunk ki, hogy az emberi erőforrás jelenlegi állapota a szervezet jövőbeni teljesítőképességét meghatározó tényező. A humán erőforrások jelenlegi értékét a jövőbeni teljesítőképességre ható változó tényezők meghatározásával és azok vizsgálatával végezzük el. Ezen változók a következőképpen csoportosíthatók: független változók: a szervezet jövőbeni eredményességét befolyásolják (pl. üzleti stratégiák, vezetői döntések és magatartás), közvetítő változók: a szervezet belső állapotát jellemzik (pl. motiváció, lojalitás), függő változók: a szervezet eredményeit mutatják be (pl. bevételek, költségek).
A szervezet teljesítményeit és azok növelését nem csak a független változók határozzák meg, hanem ahhoz a közvetítő változóknak is módosulni kell. Ez általában időigényes, így a gyakorlatban a független változók hatását késleltetik, ezért az egyes változók állapotát és azok egymás közötti összefüggéseit időszakonként ismételten meg kell vizsgálni.

A független és a közvetítő változók összefüggéseit, az eredményességi mutatókra gyakorolt hatásukat statisztikai eljárások segítségével határozzák meg. A szervezet humán erőforrásának jelenértékét a bevételek, költségek, termelékenységi mutatók várható értékei alapján számítják.

2.3 Az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők

A gazdálkodó szervezetek gazdasági eredményességét a környezeti makrogazdaság nagymértékben meghatározza, így azok az emberi erőforrással való gazdálkodásra, illetve annak a szükségességére jelentős hatást gyakorolnak. Nem megfelelő gazdasági környezetben a dolgozók számára kedvezőtlen folyamatok indulhatnak meg. Ez jelentkezhet a bérek nem időben való fizetésétől - amely főleg inflációs gazdálkodási körülmények között igen kedvezőtlen - a béremelésnek az inflációtól való elmaradásán át egészen a termelés csökkenése miatt feleslegessé váló dolgozók elbocsátásáig. Természetesen ez visszahat a szervezetre olyan értelemben, hogy az elbocsátott dolgozók a munkanélküliek táborát bővítik, így a működés színterének, a makrogazdaság helyzetének megszilárdulási esélyeit rontják.
Ezzel szemben kedvező gazdasági feltételek mellett, piacbővülés esetén új dolgozók felvétele történhet meg, ugyanakkor a régi dolgozók bérezésében és béren kívüli juttatásaiban is kedvező hatások következhetnek be.
A munkaerőpiac jelentős hatást gyakorol a szervezetek emberi erőforrás gazdálkodására. Ennek oka a munkaerő-piaci kereslet és kínálat alakulása. Kereslet esetén a foglalkoztatottak kedvező változásokat élhetnek meg munkahelyükön, míg a kínálat bővülése esetén ezek a hatások a dolgozókra kedvezőtlenek.
A munkaerőpiac jogi szabályozását a parlament, a kormány és a helyi önkormányzati szervek végzik. Mindezek a jogi szabályozók jelentős mértékben befolyásolják a humán erőforrás gazdálkodást azzal, hogy meghatározzák az alkalmazás és felmentés feltételeit, a munkavállalók és a munkaadók jogait. Ugyanakkor azonban mindkét felet jelentős kötelezettségekkel is terhelik.
A munkavállalói szervezetek a munkaadó és a munkavállaló megegyezésében a munkavállaló érdekképviselőjeként vesznek részt. Ezáltal közvetlenül is befolyásolják a szervezetek munkaerő-gazdálkodását. Mivel a munkavállalói szervezetek jogaikat a munkajogi szabályozásában is érvényesíthetik, ezáltal a munkaerő-gazdálkodást közvetve is jelentős mértékben meghatározzák.
A belső környezeti hatások közül jelentős a vállalat méretének a befolyása. Amennyiben a szervezet növekedik, tevékenysége bővül - amelynek természetesen a termékek vagy szolgáltatások kedvező piaci hatása lehet az oka -, úgy a szervezet munkaerőszükséglete növekszik. Ellenkező esetben természetesen a munkaerő-szükséglet csökken. Ez meghatározza azt, hogy munkaerő felvételére vagy elbocsátására van-e szükség. Ugyancsak a jelentős tényezők közé tartozik a belső folyamatokon belül a szervezet tevékenységének megváltozása is. Ebben az esetben szükség lehet a belső munkaerő átképzésére. Amennyiben ez valami okból nem valósítható meg, akkor kétirányú folyamatra is szükség lehet egy időben, azaz munkaerőt kell elbocsátani és új munkaerőt kell felvenni. A tevékenység megváltozása nem csak a termékszerkezet váltását jelenti, hanem a vezetési stílus, a menedzsment filozófiája, a munkakultúra váltása is kiváltó okként szerepelhet. A külső környezet befolyásoló elemei gazdasági folyamatok munkaerőpiac jogrend és a szabályozás munkavállalói szervezetek.
Az emberi erőforrás menedzsmentjének tevékenységei alapfeladata eredményei az emberi erőforrások tervezése munkakörelemzés munkavállalók munkaerő-állomány toborzás és kiválasztás - képességek teljesítmény – motivációk teljesítményértékelés munkakörök

megtartás munkaerő-fejlesztés, karriertervezés követelmények jelenlét ellenszolgáltatások bérezés, jutalmazás elégedettség fegyelem egyéb munkakapcsolatok
A belső környezet hatásai jellemző folyamatok szervezeten belüli szabályozás stratégia az alkalmazottak kapcsolatai

.

Az emberi erőforrás gazdálkodásra ható tényezők
A szervezeti egységek (részegységek), maguk a dolgozók együttműködési módjának megváltozása, a szervezeti struktúra változása a szervezeten belüli szabályozás kérdéskörébe tartozik. Amennyiben ezek bármilyen oknál fogva megváltoznak, úgy egyes munkakörök megszűnhetnek, átalakulhatnak, míg más, új munkakörökre szükséglet jelentkezik. Ezen új munkakörök betöltéséhez általában olyan munkaerőre van szükség, amely az eddigiekétől eltérő képességekkel rendelkezik. Ebben az esetben is vagy átképzéssel, vagy pedig külső munkaerő felvételével kell számolnunk.
Harmadik igen fontos belső elemként említhető, hogy minden vállalat jövőképe a szervezeti stratégiában tükröződik vissza. Mivel ennek igen fontos része az emberi erőforrással való gazdálkodás, ezért annak tervezése igen fontos eleme a szervezeti stratégiának.
Az alkalmazottak kapcsolatai is jelentős befolyást gyakorolnak az emberi erőforrás gazdálkodásra. A foglalkoztatottak kapcsolatainak minőségét és hatékonyságát a szervezet kommunikációs rendszere befolyásolja. Meghatározó ezen kívül az érdekegyeztetési mechanizmus és módszer, amely az érdekképviseletek működésének függvénye.

2.4 A munkaerő-szükséglet tervezésének elmélete

A humánpolitika fontos alkotóeleme a munkaerő-tervezés. Ez ma már mást jelent, mint a korábbi időszakban, hiszen a vállalatokat senki sem kötelezi, önállóan döntenek a tervek elkészítésének vagy el nem készítésének kérdésében. Általában a közép- és hosszabb távú elképzeléseket az éves tervekben konkretizálják.
A munkaerő-szükséglet tervezésénél különbséget kell tenni a mennyiségi és a minőségi munkaerő-tervezés között, vagyis egy vállalat munkaerő-szükségletével mind mennyiségi, mind pedig minőségi aspektusokból kell foglalkozni.
A munkaerő mennyiségi tervezése a:
- munkaerőszerzés,
- munkaerő-felmentés,
- munkaerő-megtartás,
- munkaerő-fejlesztés,
- munkaerő-alkalmazás.

A mennyiségi munkaerő-szükséglet nagyságát és struktúráját több tényező befolyásolja. A vállalat teljesítményprogramja és teljesítményének terjedelme mellett a munkaerő-szükségletet vállalaton kívüli és belüli tényezők is befolyásolják.
A munkaerő-szükségletet meghatározzák:
- a teljesítményprogram,
- a vállalaton belüli tényezők,
- a vállalaton kívüli tényezők.

A vállalaton belüli tényezők hatása:
- rövid távon (pl. maga a munkafolyamat),
- középtávon (pl. szervezettségi fok, humanizálási, szakképzési stratégiák, munkaidőszabályozások, munkafeltételek) érvényesülhet.

A vállalaton kívüli - többnyire az államtól függő - tényezők (pl. bértarifa-politika, munka- és szociális jog, munkaerő-piaci helyzet, képzési politika, népességalakulás) hatása szintén közép-, illetve hosszú távon fejti ki hatását.

A mennyiségi munkaerő-szükséglet vizsgálatakor két esetet kell megkülönböztetni. Ha alulfedezettség áll fenn akkor, ebből munkaerő-szervezési szükséglet származik, a túlfedezettség esetén pedig felmentési kényszerhelyzet adódik.
A szerzésszükséglet a jövőre vonatkozó új munkaerőigényből és egy pótlási szükségletből tevődik össze, amely a belépések és távozások közötti különbségből adódik. A pótlási szükségletet lényegében a nyugdíjazás, felmondás stb. következtében történő távozások határozzák meg. Az előirányzott szükséglet az alkalmazási igényből - tehát a teljesítmény eléréséhez elfoglalandó munkahelyek számából - és a tartalékszükségletből áll, amely a személyzet betegség, szabadság, továbbképzés stb. következtében való hiányzási időszakait foglalja magába. Az új szükséglet, az előirányzott szükséglet és az alkalmazott szükséglet között pozitív különbség. Ez pl. bővítési beruházások vagy új részlegek berendezése eredményeképpen keletkezhet. A felmentési szükséglet akkor keletkezik, ha személyzet-túlfedezettség áll fenn.

2.4.1 A mennyiségi munkaerő-szükséglet megállapítása

A munkaerő-méretezés (létszámméretezés) a jövőre előirányzott mennyiségi munkaerő-szükséglet meghatározására szolgál. A munkaerő-méretezés eljárásai két, elvileg különböző módszerhez rendelhetők.
A) Munkahely módszer
A szükséges munkaerő létszámának munkahely módszere két eljárást ismer, ezek az állásterven és megszabott méretezési értékeken alapulnak. Az állásterv módszer a munkaerőt az állásterv adatai szerint méri fel, amely az állásképzés eredményeként a vállalat felépítés-szervezését tükrözi. A felépítés-szervezés újjáalakítása vagy átalakítása keretein kívül nem változik az állástervezés szerinti munkaerőszükséglet. Mivel e módszer szerint nem lehetséges a méretezési értékek rövid távú beillesztése, mindenekelőtt ott kerül felhasználásra, ahol meghatározott munkahelyeket a ténylegesen elvégzendő munkamennyiségtől függetlenül el kell foglalni. Ez pl. a vezetők, a menedzserek, gépkocsivezetői, az elektronikus adatfeldolgozó operátorok, a mesterembere stb. esetében fordulhat elő. Ezeknek az álláshelyeknek akkor is betöltőiteknek kell lenniük, ha nem is lehet mindig őket teljesen foglalkoztatni. A módszert ott lehet még alkalmazni, ahol az elvégzendő munkamennyiség időben nincs vagy csak kevéssé van kitéve ingadozásnak.
A megszabott méretezési értékek általi munkaerő-méretezési mindenekelőtt ott használják, ahol a munkafeladatból nem származik kényszerítő módon egy meghatározóit szükséglet. A munkaerővel való ellátás ezen esetekben politikai vagy pragmatikus szempontok szerint határozható meg, azaz a munkaerő-szükséglelet azok szabják meg.
Megszabott méretezési értékeket használhatnak pl. tanárok, revizorok esetében vagy állami hivatalokban. Mennyiségi összekapcsolás azáltal érhető el, hogy a megszabás a munkavolumen és a munkaerővel való ellátás egy meghatározott viszonyára korlátozódik, így pl. a tanárok alkalmazása esetében előre adott lehet egy meghatározott osztálysűrűség, azáltal a tanulók számához kapcsolható a szükséges tanárok létszáma. Ha az osztálysűrűség nem egy tudatos megállapítás eredménye, hanem a feladat milyenségéből lenne kényszerszerűen levezetve, akkor ez a levezetett méretezési értékek alapján történő munkaerő-méretezésnek az egyik egyszerű esete. A megszabott és a levezetett méretezési értékek közötti átmenet elmosódó jellegű.
B) Mutatószám módszer
A szükséges munkaerő számát különféle mutatószámok (analitikus, levezetett) segítségével is megállapíthatjuk.
Az analitikus méretezési értékek munkatudományi vizsgálatokon vagy statisztikai számításokon alapulnak. A munkaerő-szükségletet az elvégzendő munkavolumenből és az

ennek teljesítéséhez szükséges időből vezetik le. Analitikus méretezési értékeket mindenekelőtt olt alkalmaznak, ahol állandóan ismétlődő rutinmunkákat kell elvégezni, tehát mindenekelőtt a gyártás területén és az egyszerű irodai munkáknál. Az analitikus méretezési módszer feltételezi, hogy megállapítják az elvégzendő munkafeladatokhoz szükséges időt. Ez vagy időfelvétel, vagy saját feljegyzés által történik.
Ha teljesítmény szerinti bérezésű munkahelyek méretezéséről van szó, akkor általában létező időtanulmányokhoz lehet folyamodni.
A levezetett méretezési értékek módszerénél a munkát közvetlenül mérő mennyiségi egységek helyett segédértékeket használnak, amelyeket az elvégzendő munka becslési értékeiként alkalmaznak. Ilyenfajta segédérték lehet a forgalom, a termelékenységi mutatószámok, a kliensszám, az alárendellek, a vezetési időtáv és sok egyéb.
Levezetett méretezési értékeket mindig akkor alkalmaznak, ha a dolgozói állomány munkavolumenhez való illesztését kell elérni, de a létszámszükséglet analitikus megállapítása a tevékenység jellege miatt nem lehetséges vagy túl költséges, a feladat túl bonyolult vagy állandóan változik.

2.4.2 A minőségi munkaerő-szükséglet tervezése

A lényegét tekintve mindegy, hogy milyen célra használják a munkaerő-szükséglet megállapítását, minden esetben elengedhetetlen a szükséglet minőségi struktúrájának is a megjelölése, akár megszerzési, akár felmentési tevékenységek kapcsolódnak a szükségletmegállapításhoz, akár munkaerő-fejlesztési vagy munkaerő-megtartási intézkedéseket kell foganatosítani, így pl. a munkaerőszerzés céljaira nem elegendő a szükségletet pusztán egy globális dolgozói létszám formájában megnevezni, ezen túlmenően elengedhetetlen annak is pontos részletezése, hogy milyen jellegű munkatársakra van szükség.
A vállalat szakképzési szükségletének megállapítása a tárgya a minőségi munkaerőszükséglet tervezésének. A vállalat szakképzési feladatai megállapításának alapja a munkahely azon követelményeinek elemzése, amelyek a munkahelyek feladat- és tevékenységstruktúrájából adódnak. A mennyiségi és minőségi munkaerő-szükséglet tervezése együttvéve differenciált képet nyújt a vállalat számára szükséges munkaerőről. E szükséglettervezés eredménye konkretizálja a humánpolitika tárgyi célját, nevezetesen: milyen jellegű munkaerőt (minőség), milyen mennyiségben (mennyiség), hol (termelőegység), milyen időpontban (tervezési periódus) kell rendelkezésre bocsátani.
Az emberi erőforrás tervezésének első fázisa az elemzés, amelynek során a szervezet jelenlegi emberi erőforrásának felmérése, a jövőbeli igények konkretizálása a cél. Az ezt követő akciótervezéskor a szervezet számára szükséges munkavállalók biztosítása a cél. Az elemzéskori emberi erőforrás állomány felmérésénél támaszkodhatunk az alkalmazottak felhasználóinak - azaz a közvetlen felettesek - kikérdezésére, az egyéni jellemzők felmérésére és a munkavállaló, valamint az általa elvégzendő munka közötti megfelelés elemzésére. Az illeszkedés minél magasabb fokú elérésével az emberi erőforrás gazdálkodás hozzájárul a szervezeti célok megvalósításához. A jövőbeni igények megítélésekor a külső környezet vizsgálatát a jogi szabályozásra és a munkaerőpiac változásaira kell koncentrálni. A belső környezet tekintetében a szervezeti cél elérését esetleg gátló problémák felismerésére, a szervezeti egység vezetése által megjelölt értékekre irányuló vizsgálat teszi lehetővé. Igen fontos segítséget nyújt ebben az értelemben az üzleti terv elemzése, amely meghatározza az emberi erőforrás igényt is.
Az emberi erőforrás tervezésének fontos része a munkaerőterv. Ennek központjában - mint azt korábban már érintettük - a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű munkaerő biztosítása áll. Az emberi erőforrás terveket a szervezetek felső vezetése által meghatározott üzleti stratégia alapozza meg. A tervben természetesen a szükséges

munkaerőlétszám meghatározásában a dolgozók képzése, átképzése is jelentős szerepet játszik.
Igen fontos a megkívánt létszámú, és összetételű munkaerőnek a megfelelő időben való biztosítása is. Ezt a munkaerőigény és a munkaerő-kínálat előrejelzésével és az ez által feltárható eltérések megszüntetésére szolgáló akciótervekkel, illetve azok végrehajtásával érhetjük el.
A szervezet jövőbeli munkaerőigényének előrejelzését vagy felülről lefelé, vagy alulról felfelé irányulva végezhetjük, illetve az a két módszer kombinációjaként is végrehajtható. Az első esetben a felső vezetés az egész szervezet teljes létszámigényét szervezeti egységekre lebontva adja meg. A második esetben először a szervezeti egységek határozzák meg saját munkaerőigényüket, majd azt a felső vezetés összesíti. A harmadik esetben többszörös iterációval kétirányú a folyamat. A három módszer közül a választást a vezetési szintek közötti kapcsolatok, de maga a szervezet mérete, illetve a különböző szinten dolgozó vezetők is meghatározhatják. Egészen pontos előjelzést egyik módszer sem biztosít, mert igen nehéz a jó mérőszámok megtalálása, kiválasztása.
A munkaerő-kínálat előrejelzések az előzővel ellentétes folyamatok. A kínálati előjelzés során először a belső munkaerő-kínálatot kell elemezni, azaz azt kell figyelembe vennünk, hogy a szükséges munkahelyet belső jelölttel be lehet-e tölteni. Ennek során a belső munkaerő-kínálatot a szakértelem, a szervezeten belüli fluktuáció (nyugdíjazás, felmentés stb.), valamint a belső mozgások (előléptetés, áthelyezés stb.) alapján kell elemezni. A külső kínálat előjelzése érdekében a munkaerőpiac vizsgálatánál elsősorban a saját szervezeti egység vonzáskörzetében bekövetkező vállalkozás-felszámolások és -indítások vizsgálatát kell elvégezni. Természetesen ugyanilyen fontos a helyi munkanélküliség arányának és összetételének ismerete, valamint a vonzáskörzet oktatási kibocsátásának értékelése.
Mindezeken kívül még számtalan tényezőt figyelembe lehet venni, így például hasznos vizsgálni a tömegközlekedésben esetleg bekövetkezett változások hatásait, illetve a munkaerőpiac múltbeli történéseit is.
Amennyiben a munkaerő-kereslet és -kínálat között a szervezeti egységen belül nincs eltérés, akkor csak a megfeleltetés a feladat, azaz a megfelelő munkahelyre a megfelelő ember átirányítása. Ez a részegységek közötti munkaerő-vándorlást, illetve kiegyenlítést jelentheti. Ezen folyamatokban áthelyezések, előléptetések, de még részben átképzések is tervezhetők.
Munkaerő-felesleg esetén a munkaerő felvételének beszüntetése, a nyugdíjba vonulók pótlásának elmaradása, az előnyugdíjba való eltávozás ösztönzése, a munkaidő-csökkentés mellett elbocsátás, sőt tömeges létszámleépítés következhet be.
Munkaerőhiány esetén éppen ellenkezőleg munkaerő-felvétel, illetve visszahívás, nyugdíjazás - közös megegyezésen alapuló - elmaradása szerepelhet az akciótervben. Ezen kívül a munkaidőalap növelésére túlóra is tervezhető. Igen fontos ebben az esetben a termelékenység fokozása is. Amennyiben ilyen megoldásokkal vagy átképzéssel a munkaerőhiány nem oldható meg, úgy egyes munkának alvállalkozókkal való elvégeztetésére is sor kerülhet.

2.5 A munkaerő-szükséglet tervezésének gyakorlata

Az emberi erőforrás stratégiája a jövőre vonatkozó üzleti elképzelésekkel összefüggésben fogalmazza meg az emberi erőforrással kapcsolatos igényeket. Kapcsolatot teremt, a vállalati stratégiában meghatározott szervezeti feltételek, belső jellemzők, külső körülmények és az emberi erőforrás működtetése között. Az emberi erőforrás tervezésének folyamata elemzésből és az azon alapuló akciótervezéséből áll. Megvalósulása három lépésből áll:
A jelenlegi emberi erőforrás elemzése A jövőbeni kívánatos emberi erőforrásigények prognosztizálása Akcióterv az eltérések megszüntetésére A jelenlegi helyzet és adottságok elemzése folyamatos tevékenységet igényel. A jövőbeni igények megállapításához az előző

fejezetben már említett módon a külső és belső környezet, illetve az üzleti terv kerül elemzésre. Ennek eredményeként meghatározhatjuk az emberi erőforráshoz kapcsolódó célokat. Ezek alapján készíthetők el az emberi erőforrással kapcsolatos tervek. Ezt követően a prognosztizált igények és a meglévő adottságok összevetése alapján a feltárt eltérések meghatározása után lehet dönteni az emberi erőforrással kapcsolatos teendőkről. Az emberi erőforrás-tervezés folyamatában az alábbi három fő kérdésre kell kitérni:
- mit kell fejleszteni,
- mit kell változatlanul hagyni,
- mit kell visszafejleszteni?

Az emberi erőforrás-tervezés a munkaerő-tervezésen alapszik. A munkaerő-tervezés a szervezeti egység által végzett munkafolyamatokhoz szükséges mennyiségű, minőségű és összetételű munkaerő alkalmazásának érdekében történik.
A munkaerő-tervezés során a munkaszükséglet meghatározásánál a szükséges munkaerőt minőség (kvalifikáció), létszám, határidő és időtartam, valamint alkalmazási hely szerint rögzítjük.
A gyakorlatban erre a létszámszükséglet meghatározása kifejezést is használják. Célja a dolgozók túlterhelésének elkerülését, a szervezeti egység teljesítőképességét biztosító prognózis készítése, amely egyben lehetővé teszi a felesleges létszám okozta költségek elkerülését is. További célok között szerepelhet a szervezeti egység dolgozóinak egyenlő mértékű terhelése, a munkacsúcsok elkerülése, illetve kiegyenlítése és a munkahely hosszú távú megtartása.
A mennyiségi létszámszükséglet a feladat végrehajtásához megadott időtartamban és időpontban megkövetelt dolgozók számát jelenti. A dolgozók szükséges kvalifikációját rögzítő tervet a minőségi létszámtervezés határozza meg. A mennyiségi és minőségi létszámszükséglet egyidejű meghatározása adhat csak teljes értékű létszámigényt. A jövőbeni időszakra vonatkozó létszámigény meghatározásakor figyelembe kell venni a fluktuáció (felmondás, új felvétel, munkaviszony szüneteltetése, nyugdíjazás stb.), áthelyezés következményét. A feladattól függő változásokat annak függvényében kel] figyelembe venni, hogy a tervezett időszakban a munkarendszerekben (munkakörök, munkahelyek) történik-e változás, azaz jönnek-e létre vagy szűnnek-e meg, esetleg alakulnak-e át a munkarendszerek.
A munkaerő-tervezés során ki kell térni arra is, hogy a kiindulási időpontban ismert mennyiség és minőség szerinti összetételű létszám a tervidőszak végére a vállalati stratégiában meghatározottaknak való megfelelés céljából miként változzon meg. A kiinduló időpontban a bruttó létszámszükséglet alap- és tartalék szükségletből áll, amely a tervidőszak végére való megfeleltetéshez lehet elegendő vagy felesleget, illetve hiányt mutathat.
A munkaerő-szükséglet igen sok befolyásoló tényezőtől függ. Ezek közül egyrészt igen fontos a munkafeladat, a munkafolyamat és a munkaeszköz szerepe, másrészt meghatározó az ember és igen jelentős befolyásoló tényező a környezet is.

2.5.1 A fizikai dolgozók létszámának meghatározása

A munkaerő-szükséglet meghatározásánál igen fontos kritérium, hogy közvetlenül a termelői létszámot, a kisegítő és kiszolgáló folyamatban dolgozók létszámát vagy a vezetői létszámot kívánjuk-e meghatározni.
A közvetlen termelésben dolgozók létszámának szükséglete az idő- vagy teljesítménynorma, illetve a kiszolgálási norma (termelő berendezések) alapján számítható ki. Az első módszer a nagy kézimunka-aránnyal rendelkező munkafolyamatok esetében alkalmazható. Ebben az esetben a szükséges dolgozói létszámot a következő összefüggés alapján számolhatjuk: létszámigény (időnormából számítva) = normaaltaeplj e(sóírthae) t+ő ijdáőru (lóérkao/fső)id ő (óra) Teljesítménynormából számolva először azt időnormára kell átszámítani az alábbi

összefüggés alapján: előállítandó termékmennyiség,időegység alatt előállított termékmennyiség
A termelő berendezések kiszolgálási normái alapján a viszonylag alacsony arányú kézi munkaidő esetén számolhatunk. Az előállított termékek mennyiségét alapvetően a gépek és berendezések teljesítménye határozza meg. Ebben az esetben a dolgozók alapvető feladata a gépek és berendezések kiszolgálása, illetve a gyártási folyamat szabályozása, ellenőrzése.
A normák meghatározásának módszereit a munkatan részletesen ismerteti. A minimális munkaerő-szükséglet mértéke különböző tényezőktől függhet. A létszámszükséglet megállapításakor figyelembe kell venni a kezelési, műveleti utasításokat. Az ez alapján meghatározott létszámot azonban növelheti a biztonsági előírásokból levezethető többlet munkaerőigény. Ugyancsak növeli a munkaerő-szükségletet az üzemzavarok elhárításához szükséges létszám. Itt gazdaságossági szempontokat vizsgálva arra kell törekedni, hogy az ezen célból foglalkoztatott többletlétszám költsége ne haladja meg az üzemzavar miatti termeléskiesés, továbbá a rendkívüli javítás és az esetleges pótlás összköltségét.
A munkaerő-szükséglet felmérése után létszámnormában szabjuk meg minden egyes tevékenység, munkafeladat-ellátáshoz szükséges dolgozók számát. A létszámnorma meghatározásának folyamatában először a meghatározásának célját kell körülhatárolni. Ide értjük természetszerűen a vizsgált területek kijelölését is. Második lépésben el kell készíteni az előzetes munkaszervezést. Ennek legjobb módszere az elemi időállandós rendszerekkel való szervezési változatok kialakítása. Ezt követi a konkrét létszámnorma meghatározása, amelyet a létszámot alapvetően befolyásoló tényezők feltárásával és a közöttük lévő összefüggések számszerűsítésével végezhetünk el. Végül a létszámnormák alapján a valóságos és számított létszám összehasonlításával, az eltérések okainak vizsgálatával adolgozói létszámok átcsoportosítására készítünk tervet.

2.5.2 A nem fizikai munkaerő létszámszükségletének meghatározása

A nem fizikai munkák esetében indirekt és direkt módszerrel állapíthatjuk meg a szükséges létszámot.
Indirekt módszerrel a munkafolyamatok elemző vizsgálata nélkül lehet meghatározni - konkrét feltételek között - a szükséges munkaráfordítást. Ehhez különböző matematikaistatisztikai módszerek alkalmazása szükséges, közülük a korreláció és a regresszió analízis említhető. Ugyancsak ide tartozik a teljesítmény-összehasonlítás módszere is, amelyet akkor használhatunk, ha azonos, de legalábbis nagyon hasonló munkát - hasonló feltételek között - különböző helyeken végeznek.
Direkt módszerrel a munkavégzés helyi, adott körülményei között tanulmányozzuk a munkát. Célja a munkához szükséges ráfordítás csökkentése, a munkakörülmények javítása és így a munka hatékonyságának növelése, majd az ezután szükséges létszám meghatározása. A direkt módszer alkalmazása során meg kell határozni a munkát végzők munkafeladatonkénti létszámát, a munkavégzés módját és az azt befolyásoló tényezőket.

2.6. Az élőmunka termelékenysége

A munkaerő-gazdálkodás középpontjában a vállalat leggazdaságosabb és legbiztonságosabb munkaerő-ellátottságának megszervezése, illetve a rendelkezésre álló munkaerő-állomány hatékony felhasználása áll. Nem törekedve teljes és vitathatatlan tevékenységi listára, a következő tevékenységek sorolhatók a vállalati munkaerőgazdálkodáshoz tartozónak:
- létszámfelvétel, létszámleépítés, elbocsátás,
- munkaminősítéssel, besorolással kapcsolatos feladatok,
- belső átcsoportosítás lebonyolítása,

- foglalkoztatás hatékonyságának javítása,
- bérgazdálkodás, anyagi ösztönzés,
- munkaszervezés és normázás,
- munkaidő kihasználása, munkaidő-gazdálkodás,
- létszámösszetétel befolyásolása,
- gyes, gyed, sorkatonai szolgálat stb. ügyeinek intézése.

A vállalati munkaerő-gazdálkodás feltételei az utóbbi időben jelentősen megváltoztak, mivel a munkaerőpiac túlkínálatossága állandósulni látszik, ami a vállalatok munkaerő-piaci pozícióit összességében javítja. Ugyancsak jelentős feltételváltozás a privatizáció, amely az új tulajdonosok részéről egyre erőteljesebb késztetést jelent a foglalkoztatás hatékonyságának fokozására. A különféle adminisztratív megkötések feloldása ugyancsak hozzájárul számos racionalizáló jellegű lépés megtételéhez.

Ezek természetesen csak a legáltalánosabb feltételbeli módosulások, amelyek egyértelműen a hatékonyság, a minőség és a rugalmasság növelését igénylik a vállalati munkaerő-gazdálkodástól. A hatékonyság gyorsabb növelésére már csak azért is szükség van, mert a konkurens cégek hatékonysága is növekszik. A munkaerő-gazdálkodás gazdasági hatásainak felértékelődésénél hangsúlyozni kell, hogy nem szabad megállni a racionalizálás lehetőségeinél. A munkahelyteremtés, létszámnövelés feladatait is megfelelő gazdálkodói szemlélettel célszerű végrehajtani. A vállalatok munkaerő-szükséglete alapvetően kétféle forrásból elégíthető ki:

- belső forrásokból (amikor a szóban forgó munkahelyeket a vállalatoknál dolgozó munkatársak ideiglenes vagy végleges átcsoportosításával töltik be);
- külső forrásokból (amikor a betöltetlen munkahelyekre a munkaerőpiacról, a pályakezdők közül vagy a más vállalatnál dolgozók közül vesznek fel dolgozókat).

Mindkét lehetséges forrás felhasználásának vannak előnyei és hátrányai. A belső források igénybevétele elsősorban azért csábító, mert ez esetben egyszerre két gondot is meg lehet oldani. Lényegében megtakaríthatók a létszámleépítés és az azzal járó költségek, továbbá, hogy az átcsoportosításra kerülő munkavállalókat a vezetés már többé-kevésbé ismeri, tudja, hogy mi várható tőlük. Hátrányos viszont, hogy kisebb a válogatási lehetőség, mint a külső források igénybevételekor, és az átszervezéseknek is vannak költségei. A külső források igénybevételének előnyei között a nagyobb válogatási lehetőségen kívül fennáll a vállalati munkaerő-állomány felfrissítésének a lehetősége, és az, hogy velük esetleg olcsóbban is meg lehet állapodni, mint a belső forrásból származó munkavállalókkal.

Ugyancsak előny a pályakezdők vagy a tartósan munkanélküliek felvétele, amikor valószínűleg igénybe vehetők a foglalkoztatási törvényben ilyen esetekre meghatározott állami kedvezmények.

Az összehasonlítás mindössze utalás arra, hogy a vállalatnak célszerű alaposan megfontolni, melyik forrásnak ad elsőbbséget. A valóságban elképzelhető, hogy a két lehetőség kombinált alkalmazására kerül sor, hiszen számos olyan eset is létezik, amikor az átcsoportosított dolgozók helyére keresnek másokat a külső munkaerőpiacról. Ennek azt az előnyét érdemes megemlíteni, hogy ez alkalmas lehet a munkavállalók vállalaton belüli perspektívájának biztosítására.

A vállalati munkaerő-gazdálkodás egyik fontos feladata, hogy a belső és külső munkaerő-forrásokról folyamatosan megbízható információkkal rendelkezzen.

2.6.1 Az egy dolgozó által ledolgozható munkanapok számának meghatározása

A létszámszükséglet megállapításakor figyelembe kell venni az egy dolgozó által egy év alatt ledolgozható munkanapok számát is. Ennek kiszámításakor naptári napok számából kell kiindulni. Az éves munkanapok számának megállapításakor a hétvégi pihenőnapokkal és az

ünnepnapokkal csökkentjük a naptári napok számát. A továbbiakban írott tényezők már mind az éves munkanapok számát csökkentik.
Következő lépésben a szabadságnapok számát kell megállapítani. Mivel az a munkában töltött idő arányában növekszik, ezért vagy az országos statisztikai értékekkel, vagy pedig a szervezet konkrétabb adataival számolunk. (Ez a további értékekre is igaz.)
Ezt követően levonásra kerülnek a további szabadságok (pl. jutalom, szülési, tanulmányi), amely tovább- vagy átképzési program esetén különösen magas lehet. Figyelembe kell venni magának a tovább- és átképzéseknek az időigényét is. Számításba kell venni a nyugdíjazás, a felmentés idején kieső napok számát is.
A következő kategóriába a betegállomány átlagos értéke tartozik. Ennek megállapításakor a nemek arányának figyelembevétele igen fontos, mert a nők csoportján belül a fiatal gyermeket nevelők a gyermek betegsége miatt általában több időt töltenek betegállományban. Főleg a fiatal férfiak csoportjánál jelentkezik ma még a néhány napos tartalékos katonai szolgálat miatti munkanapkiesés. Ezen kívül további tényezőket is figyelembe kell egyes konkrét esetben venni. Ilyen pl. főleg a nagyobb vonzáskörzetből bejáró nagyszámú dolgozók esetében - elsősorban a téli - közlekedési problémák miatti késés, esetleg hiányzás is.
Mindezen kieső napok megállapításában, a létszám-szükséglet meghatározásában vagy az országos átlagos adatokra, vagy pedig -jobb esetben - a konkrétabb, a szervezetet jobban jellemző saját múltbéli adatokra - amely természetesen a saját dolgozók csoportjainak összetételére is vonatkozik - támaszkodhatunk.

2.6.2 Munkaidő-gazdálkodás

A munkaidő az az időtartam, amely alatt a munkavállalónak - a munkaszerződésnek megfelelően, munkavégzés céljából - a munkaadó rendelkezésére kell állnia. A munkaidő lefolyása, teljesítése ezáltal független attól, hogy eközben történt-e tényleges munkavégzés, és ha igen, milyen intenzitással, illetve eredménnyel. Ebből adódik a munkaidő-gazdálkodás feladata: a rendelkezésre álló munkaerő- (munkaidő-) kapacitás minél teljesebb kihasználása. Arra kell törekedni, hogy minden esetben akkor, annyi és olyan munkaerő (munkaidő) álljon rendelkezésre, amikor arra szükség van. és amennyit a feladat elvégzése indokol. Ennek kereteit teremti meg a munkaidő-gazdálkodás, a megfelelő intenzitás biztosítása, a feladatmeghatározás, a rendelkezésre álló erőforrás szervezeti céloknak megfelelő hasznosítása pedig a munkahelyi vezető feladata.
A munkaidő-gazdálkodás keretei
A munkaidő-beosztás (vagy munkarend) határozza meg azt, hogy a munkaidőt milyen rendszer szerint kell teljesíteni, mikor kezdődik és mikor fejeződik be a napi munkaidő, illetve mikor, milyen munkaközi szünetet iktatnak közbe. A munkaidő megállapítható napi, heti, havi vagy éves keretben is.
A teljes munkaidő a Munka Törvénykönyve által megállapított munkaidő, napi 8 óra. Kollektív szerződés vagy munkaszerződés - meghatározott keretek között - ennél rövidebb (részmunkaidő), illetve hosszabb munkaidőt is kiköthet. A napi munkaidő ez utóbbi esetben sem haladhatja meg a 12 órát és annak nyolc hét átlagában - az idénymunkát kivéve - a teljes munkaidőnek meg kell felelnie. A teljes napi munkaidőt (heti, havi, éves időkeretet) meghaladó időtartam a rendkívüli munkaidő (pl. túlmunka, pihenőnapon vagy munkaszüneti napon történő munkavégzés). A munkavállaló ezen időtartam alatt munkavégzésre vagy készenlét ellátására is utasítható. A pihenőidő az az időtartam, amely alatt rendelkezésre állási és munkavégzési kötelezettség általában nem terheli a munkavállalót.
A napi munkaidő beosztása lehet osztatlan és osztott. Amikor a napi munkaidőn belül - a munkaközi szünetektől eltekintve - nincs megszakítás, akkor osztatlan a munkaidő. Amikor pedig a napi munkaidő hosszabb megszakításokkal több részre tagolódik, akkor osztott

munkaidő-beosztásról beszélünk. Más szempontból értékelve a munkaidő-beosztás lehet azonos (fix), amikor az egyes munkanapok (hetek, hónapok) időbeosztása egyenlő és lehet egyenlőtlen, amikor a munkaidőkeret az egymást követő munkanapokra nem egyformán oszlik meg, rövidebb (de legalább 4 órás) és hosszabb (de - a részben vagy egészben készenléti jellegű munkakört kivéve - 12 órát meg nem haladó) munkanapok váltogatják egymást. (Ha ez viszonylag hosszabb, esetleg éves időkeretben történik, akkor beszélhetünk idénymunkáról.)

Az üzemidő (üzemóra, gépóra) a munkafolyamatban részt vevő termelőberendezés működési ideje. Ez nem feltétlen azonos az oda beosztott munkavállaló munkaidejével, annál több és kevesebb is lehet. A műszakidő a napi munkakezdéstől a befejezésig terjedő idő. A műszakszám alapján megkülönböztetünk:

- egyműszakos és
- többműszakos munkarendet, ezen belül is a munkavállaló lehet állandó (fix) és változó műszakos (vagyis rendszeresen ugyanabban vagy váltakozó beosztásban dolgozik).

A technikai-technológiai követelmények alapján különböző munkaidőrendszerek alakíthatók ki. Ezek szerint a munkarend lehet szakaszos és folyamatos:

- szakaszos: amikor a héten és a munkanapon belül is megszakad az üzemidő, az üzemelés folytonossága (pl. napi egy műszak, csak munkanapokon),
- folyamatos; két változata ismert: amikor a hét minden napján van üzemidő, de az üzemelés a munkanapon belül megszakad (nincs üzemszüneti nap, de csak napi egy vagy két műszakban dolgoznak, pl. városi autóbusz-közlekedés), amikor az üzemidő sem a héten, sem a munkanapon belül nem szakad meg (az év minden napján és minden órájában tart az üzemidő, pl. elektromos szolgáltatás).

A munkarend kialakításánál - a lehetőségek és a racionalitás határán belül –többféle szempontot kell egyszerre, egymás mellett mérlegelni. Ilyenek lehetnek a következők is:

- A munkaidő-beosztást először is lehetőleg minél rugalmasabban kell illeszteni a termelés, a szolgáltatás, az üzemeltetés adott, illetve változó teljesítőképességeihez (munkaidőigényéhez). Lényeges követelmény, hogy az üzemidő és a munkaidő is összhangba kerüljön. Ennek hiányában ugyanis egyszerre több vagy kevesebb dolgozó áll rendelkezésre, mint amennyi az adott termelési feladat elvégzéséhez, az adott termelési eszközök működtetéséhez feltétlenül szükséges.
- A munkaidőrendszerrel nemcsak a munkavégzés, hanem a pihenés, regenerálódás idejét is szabályozzuk, ezért figyelembe kell venni a fiziológiai, pszichológiai szempontokat is. A munkavégzés és a munkaszünet időtartama között olyan arányokat, időbeli ütemezést szükséges kialakítani, amely figyelembe veszi a teljesítmény görbe munkanapon (illetve héten) belüli változását, megkönnyíti a munkavégzésből eredő fizikai és szellemi terhelés elviselését, és lehetővé teszi a munkavégző képesség folyamatos újratermelését, magas szinten tartását.
- Mivel a munkaidő közvetlen érinti a munkavállaló élet- és munkakörülményeit, a lehetőségek (technikai-technológiai és együttműködési kötöttségek, gazdaságossági mérlegelések) keretein belül érdemes figyelembe venni az adott, együttműködő kollektíva, a munkatársak véleményét, elvárásait is.

Munkaidőrendszerek Az előzőekben tárgyalt kategóriák és szempontok figyelembevétele alapján teljes munkaidős és nem teljes munkaidős, illetve fix és nem fix munkaidőrendszereket alakíthatunk ki.

Teljes munkaidős, fix munkaidőrendszerek azok, ahol a munkavállaló teljes és az egyes munkanapokat tekintve azonos óraszámban, fix munkaidő-beosztás alapján dolgozik (ami ugyanakkor még nem zárja ki a műszakbeosztás változását). A hatékonysági szempontok alapján ez a modell csak akkor nyújt teljes értékű megoldást, ha a feladat (pl. egy technikai

rendszer felügyelete, kiszolgálása) időben változatlan intenzitású, vagyis a stabil periodicitású munkaidő (műszakidő, rendelkezésre állás) pontosan le tudja fedni az üzemidőt, a termelés munkaidőigényét. A munkaidő-gazdálkodás feladata itt az ennek megfelelő munkaidő-beosztás és műszakidő meghatározása, több műszak esetén az állandó vagy változó műszakbeosztás kialakítása.

Teljes munkaidős, nem fix munkaidőrendszerek azok, ahol a munkavállaló ezekben a modellekben is kitölti a teljes munkaidőt, de ennek belső beosztása időben egyenetlen, változó.

Egyenlőtlen a munkaidő-beosztás, ha a munkafeladat időben eltérő intenzitással jelentkezik és a vállalat előre meg tudja határozni a változó ritmusú termeléshez (szolgáltatáshoz, tevékenységhez) igazodó munkarendet. Rövidebb ciklusidő alatt (heti vagy havi, idénymunkánál az idény által megszabott időkeretben) a munkavállalóval előre közölt ütemezés szerint, meghatározott rendben váltakoznak a hosszabb (maximum 12 órás) és rövidebb (minimum 4 órás) munkanapok úgy, hogy az összességében (átlagosan) elérje a teljes munkaidő hosszát.

Egy-egy ciklusba - szükség esetén - a heti pihenő- és munkaszüneti nap is bevonható, de az ennek megfelelő szabadnapokat éves átlagban biztosítani kelj. A hosszabb és rövidebb munkanapok sorrendjét és időtartamát szabadon lehet igazítani a munkafeladat alakulásához, de a munkaidő-beosztást a munkáltató legalább egy héttel előbb és legalább egy hét időtartamra köteles közölni a munkavállalóval. Az ettől való eltérés már rendkívüli munkavégzést jelent.

Ennek a megoldásnak az előnye a flexibilitás, a termelési szempont érvényesítése. Hátránya lehet - mint minden nyújtott munkanapnak, itt és a további modellekben is – a munkanap meghosszabbításával járó nagyobb mértékű kifáradás, a teljesítmény relatív csökkenése mind a munkanapon, mind a ciklus egészén belül. Kedvezőtlen lehet egyéni, családi szempontból az is, hogy folyton változik a munkaidő és a szabadidő egymást követő ritmusa.

Kötetlen (munkafeladathoz igazodó) munkaidő-beosztás esetében a munkaidő inkább csak egy elvi keretet jelent, nincs előre meghatározott munkarend, munkaidő-beosztás. A munkavállaló maga határozza meg munkaidejét, maga gazdálkodik vele, illetve azt a munkafeladathoz való igazodás kényszere determinálja. Éppen ezért ez csak látszólag jelent teljes önállóságot, szabadságot. A munkavállalót nem a munkaidő teljes ledolgozása, a munkahelyi jelenlét ellenőrzi és minősíti, hanem a teljesítmény, az elért eredmény. Ennek érdekében pedig gyakran kell igazodni mások munkaritmusához vagy fel kell áldozni a pihenőnapokat, a szabadidőt is (anélkül, hogy ez túlmunkának számítana és külön díjazással járna). A menedzserek körében például ez a kötetlen munkaidő-beosztás az általános gyakorlat.

Rugalmas munkaidőrendszer alkalmazására akkor kerül sor, ha a munkafeladat, a terhelés nagyságát és változását az adott dolgozó tudja a legjobban megítélni. A munkaidő és a munkafeladat teljes összhangjának megteremtése érdekében a rugalmas munkaidőrendszerben - meghatározott keretek között - nem a vállalat, hanem a munkavállaló határozza meg napi munkaidejét, akár naponta eltérő ritmusban.

A munkaidő szabályozása ebben az esetben csak viszonylag tág munkaidőkeretek megszabásával történik. Meghatározunk egy - a napi kötelező munkaidőnél rövidebb - un. törzsidőt, amely alatt a dolgozó köteles munkahelyén tartózkodni (pl. 8-12 óráig vagy 9-14 óráig). A törzsidőt megelőzően és az un. peremidőt követően pedig megadunk egy-egy tágabb időintervallumot, amelyen belül az adott dolgozó szabadon választhatja meg a napi munkaidő kezdését és befejezését (pl. ha a törzsidő 9-14 óráig tart, előtte 6-9-ig és utána 14-18 óráig). A munkaidőt természetesen ebben a modellben is mérni, regisztrálni kell, de annak „elszámolása" csak egy nagyobb időintervallum (a ciklus) végén történik meg.

A törzs- és peremidő keretei között a rugalmas munkaidőrendszerben „csak" két szabályt kell betartani, egyrészt egy adott ciklus átlagában a teljes munkaidőt le kell dolgozni, másrészt a munkát határidőre el kell végezni. Mindez kikényszeríti és lehetővé teszi mind a munkafeladat és a munkaidő, mind pedig a munkaidő és szabadidő rugalmas igazítását az adott szituációhoz. A munkanap hosszát a munkavállaló úgy határozhatja meg, hogy az a lehető legjobban igazodjon a változó munkacsúcsokhoz, ugyanakkor szabadidőt is biztosíthat magának személyes (családi, hivatali stb.) ügyei elintézésére.
A modell rugalmassága alapvetően a törzsidő hosszától és a munkanapon belüli elhelyezésétől függ, illetve attól, hogy milyen mértékben van lehetőség a ciklus végén időtöbblet vagy időhiány átvitelére. A törzsidő elnyújtása értelemszerűen csökkenti a peremidők jelentőségét, nagyobb teret ad a kötött jelenlétnek, szervezeti működésnek. A törzsidő összehúzása viszont inkább az egyéni feladatvégzésre és felelősségre helyezi a hangsúlyt, ezért növeli az egyén mozgásterét. (Egyébként kialakítható un. osztott törzsidő is, pl. délben egy órás belső peremidővel, „ebédszünettel".) A többlet vagy hiány átviteli lehetőségénél egyrészt azt kell mérlegelni, hogy ennek túl liberális szabályozása fellazíthatja a fegyelmet, viszont az egyes ciklusok (pl. hónapok) között is lehet kisebb vagy nagyobb terhelésbeli eltérés, amit pont az átviteli lehetőséggel tudunk levezetni.
A munkaidő rugalmas kialakításának gazdasági előnyei, hatásai vállalatonként különbözőek. Költséghely-számításokkal kimutatható, hogy például a többműszakos, sorozatgyártó üzemekben a munkaidő-csökkentések bizonyos feltételek mellett az üzemi eredmények romlása nélkül is meg tudják növelni a foglalkoztatottak létszámát. Ez természetesen csak akkor sikerül, ha a munkaidő rugalmas elosztásával és például a szombatok bevonásával az üzemidő kiterjeszthető, és megfelelő megrendelések esetén növelni lehet a vállalat teljesítményét.
Természetesen másképpen hat a munkaidő csökkentése az egyműszakos, egyedi gyártással foglalkozó üzemeknél. Itt ugyanis kismértékben csökkennek a munkahelyi költségek, viszont jelentős a kapacitáscsökkenés, ami negatívan hat az eredményre. A fix költségek változatlanok maradnak és ezeket megfelelően magas fedezetekkel kell kigazdálkodni.
A munkaidő rugalmassá tétele olyan új és változatos formához vezet, amelyekkel hatékonyan ki lehet használni a munkaidőt. Ez nem annyira azon múlik, hogy mennyi ideig van jelen a dolgozó a munkahelyén, hanem azon, hogy rendelkezésre tud-e állni a kellő pillanatban, és éppen akkor fejti-e ki legjobban a képességeit, amikor azt az üzemi folyamatok megkövetelik. A teljesítmények növelésében nem annyira az egyes személyek munkaidejének a tartama, hanem valamennyi dolgozó munkaerő-kapacitásának az üzemmenethez hangolása játssza a döntő szerepet. A munkaidő rugalmas kialakításának korlátai között említendők a munka humán (szociális) és technikai előfeltételei. A rugalmas munkaidő szociális keretét elsősorban jogi előírásokkal biztosítják. Ezen túlmenően azonban azoknak a munkavállalóknak az egyéni lehetőségeit is tekintetbe kell venni, akiknek rugalmas munkaidőben kell dolgozniuk. A munkaidő tartamát és struktúráját a munkaszerződésben lehet közös megállapodás alapján előírni, így a munkaadó az ügyben nem rendelkezhet egyoldalúan. Ha azonban a munkaidő a munkaszerződésben deklaratív módon van szabályozva, úgy az üzemi szerződéssel módosítható. Ez közvetlenül és kényszerítő erővel az egyedi munkaviszonyokra érvényes. Az üzemi szerződéseket azonban csak a munkaidő be-állítására, nem pedig tartamára vonatkozóan szabad megkötni. Azok a vállalatok sem szabályozhatják üzemi szerződéssel a munkaidő tartamát, amelyek nincsenek tarifaszerződéshez kötve. Ha a munkaidő-szabályozás a munkaszerződésben önállóan is megjelenik, úgy kiegészítő egyéni intézkedésekre, pl. módosítási szerződésre és az üzemi viszonyoktól függő módosítás-bejelentésre van szükség. Az utóbbinál a munkaadónak ki kell fejtenie, és be kell bizonyítania, hogy a vállalatnak egy bizonyos munkaidőmodell mellett hozott elvi döntése éppen az érintett munkavállaló

munkaidejének a módosítását követeli meg. Ilyenkor megfelelő egyensúlyt kell teremteni a vállalati szempontok és a munkavállaló egyéni érdekei között.
A munkatörvény rendelkezésein kívül a munkaidő tartamának és szerkezetének szabályozása a vonatkozó tarifaszerződésekhez (kollektív szerződésekhez) igazodik. Amit a kollektív szerződésben a szerződő felek szabályoztak, az a tarifaszerződéshez kötött munkaviszonyokra is közvetlenül alkalmazható. Ezt gyakran terhesnek érzik, másrészt azonban megkönnyíti a vállalatoknak az előírások teljesítését, mert így nem kell minden egyes munkavállalóval a munkaidő tartamát megtárgyalniuk. Üzemi szerződéssel történő szabályozásra csak akkor nyílik lehetőség, ha azt a tarifaszerződés kifejezetten engedélyezi. Ezzel szemben széles körben elterjedt az az elképzelés, hogy a munkaadó a tarifaszerződésből történt kilépése esetén üzemi szerződéssel szabályozhatja a munkaidő tartamát. Ez viszont jogilag nem lehetséges. Addig kötelezőek rá nézve a tarifaszerződés előírásai, amíg nem lép a helyükbe másik megállapodás, amely azonban nem lehet üzemi szerződés. A munkaidő rugalmas kialakításának tarifális lehetőségei központi jellegűek. A nyolcvanas évek kezdetén kötött szerződésektől eltérően a legtöbb jelenlegi tarifaszerződés olyan szabályozásokat tartalmaz, amelyek engedélyezik a rugalmas munkaidőmodellek alkalmazását. Bár nem mindig ismerik fel azonnal a szabad mozgás lehetőségeit, az a legtöbb esetben viszonylag eléggé széles körű. A szabad mozgástér teljes kihasználásához természetesen fantáziára és kreativitásra van szükség.
Például a nyomdaipar tarifális keretszerződése messzemenő mozgásteret biztosít üzemi szinten a rugalmas szabályozásnak. Részletezve a következő lehetőségekről van szó: - egyenlőtlen munkaidő-elosztás egy és/vagy több héten belül, - féléves, éves vagy hosszabb időre szóló munkaidőmodellek a munkaidő-elosztási tervek keretében, amelyeket rövid távra feltétlenül meg lehet változtatni, - alternatív munkaidőmodellek az üzemi követelményeknek megfelelően, továbbá - túlórázásról szóló keretszerződések 10 óráig terjedő pótléklehetőséggel munkavállalónként és havonta.
Az ilyen jellegű munkaidő-szabályozást a tarifaszerződés szerint olyan vállalatoknál is be lehet vezetni, ahol nem alakítottak üzemi tanácsokat. Itt a személyzet meghallgatása után hozzák a megfelelő intézkedéseket.
A szombatok munkaidőbe történő bevonása már vitán felül áll a nyomdaiparban a tarifaszerződést kötő partnerek között, amíg túlórákról, illetve külön műszakokról, a napilapok és folyóiratok előállításáról vagy felügyelettel, illetve a helyreállítással és a karbantartással kapcsolatos munkákról van szó. Ezzel szemben vitatott kérdés, hogy más tevékenységeknél is ki lehet-e terjeszteni a munkaidőt a szombatokra, legalábbis a munkaidő egyenlőtlen elosztása esetében. A bizonytalan jogi helyzet miatt a szombati túlórázások és külön műszakok nagy szerepet játszanak a nyomdaiparban.
Valamennyi ágazatra érvényes az előnyösség elvének a tarifaszerződés szerinti újabb értelmezése. Ezt a szempontot a munkaidő rugalmas kialakításakor is tekintetbe lehet venni a mozgástér kiterjesztése érdekében, amit gyakran figyelmen kívül hagynak az üzemek gyakorlatában. A munkaidő tartamára és elosztására vonatkozó tarifális (szerződéses) szabályozások tartalmi normák, amelyek a munkaszerződések tartalmát határozzák meg és amelyeket a Szövetségi Munkaügyi Bíróság 1988-ban kifejezetten klasszikus tartalmi normáknak minősített. Ezzel az előnyösség elvének megfelelően feltételhez lehet kötni a munkaidők tarifális szabályozásait. Egyértelmű a jogi helyzet akkor, ha az egyedi szerződéses szabályozás objektíven nézve előnyösebb, mint a tarifális. A joggyakorlatban azonban olyan esetkonstellációk is előfordultak, amelyeknél nem tudták ezt objektív módon eldönteni.
A gyakorlatban alkalmazott rugalmas munkaidőmodellek kialakítása lényegében három elven alapul. Mindenekelőtt le kell mondani arról az elképzelésről, hogy egy bizonyos munkavállaló egy bizonyos munkahelyen teljesíti munkafeladatát, és hogy valamennyi munkahely mindig egyidejűleg foglalt. Ezen túlmenően annak érdekében, hogy túl lehessen

lépni az egyéni munkaidő-kialakítás által megszabott határokon, fontos, hogy a munkahelyek egy bizonyos mennyiségére határozzák meg az üzemidőt. Ekkor az erre kvalifikált dolgozók nagyobb számát időben úgy osztják el az egyes munkahelyek között, hogy a munkaidőszabályozások betartása mellett egyénenként biztosítani tudják a szükséges üzemidőt. Ebből következnek minden egyes dolgozó számára azok a munkabeosztási tervek, amelyek csak a megkívánt üzemidő tervek egybevetésekor válnak felismerhetővé.
Ha az üzemidők - mint általában - hosszabbak, mint a dolgozók munkaideje, úgy több dolgozót kevesebb munkahely között osztanak el. Az ilyen un. „többszörös munkabeosztási rendszerek" több műszakban, de egy műszakban is megvalósíthatók.
Míg ezen első alapelv szerint csak az üzem- és munkaidőket tudják egymástól szétválasztani, a két további elv alapján kerül sor a munka- és üzemidők tulajdonképpeni rugalmas kialakítására. A második elv a járulékos munkaidők bejelentésére, illetve a már betervezett munkaidők lemondására vonatkozik. Csak így lehet végső soron az eredetileg tervezett üzemidőt variálni. Ennek az elvnek a keretében a következő paraméterek állapíthatók meg:
- Milyen bejelentési határidőket kell betartani?
- Milyen ingadozási sávokat lehet kiegészítésként bejelenteni, illetve lemondani?
- Hogyan rendelik el a munkaidők módosítását, illetve miben állapodnak meg ezzel kapcsolatban? Az önkéntesség elvét kell-e ilyenkor elsősorban alkalmazni?
Ezeknek a tisztázására csak akkor nincs szükség, ha a dolgozók csoportjai önállóan állapítják meg a módosításokat. A csoportmegbeszélések elvét kell ilyenkor előnyben részesíteni. Ennek minden más szabályozással szemben az az előnye, hogy a lehető legnagyobb rugalmasságot biztosítja. A dolgozói csoportok autonóm döntéseihez viszont komoly kompetenciára és bizalomra van szükség. Ilyenkor elsősorban nem az elvégzendő munka teljesítésével kapcsolatban merülnek fel problémák. Sokkal problematikusabb, ha olyan döntés születik, hogy a munkaidő megtakarítása és az üresjáratok elkerülése érdekében haza kell menniük a dolgozóknak. Történtek már kísérletek ennek a problémának a megoldására, amennyiben a munkaidő takarékos kezelése érdekében kiegészítésként bizonyos ösztönző eszközökkel élnek, például forgalom/munkaidő szerinti premizálás révén. Végül a harmadik elv az un. kiegyenlítési időtartam megállapítása. Ez határozza meg, hogy milyen időtartamon belül teljesítik átlagosan az egyes munkavállalók a szerződésben előírt munkaidőt. A kiegyenlítési időtartam több hét is lehet, de a dolgozók életének teljes, munkában eltöltött szakaszára is kiterjedhet fa gyakorlatban egyre jobban érvényre jut a féléves vagy éves időtartam). A munkaidőszámlák éves elszámolásakor éves munkaidőmodellekről beszélünk. Ezeknél az átlagos tarifás munkaidő (például 35 órás munkahét) alapján fizetik ki az állandósított munkabért. A munkaidőt azután az év folyamán kiegyenlítik. Ezzel drága túlórákat lehet elkerülni. Mindamellett a következő évre is át lehet vinni a meglévő időköveteléseket vagy adósságokat. Az ilyen munkaidőmodellek ugyan viszonylag nagy szervezési ráfordítást igényelnek, de igen jelentős üzemgazdasági előnyökkel járnak. Végül pedig a korszerű időfelmérési és térítés-elszámolási rendszerek alkalmazásával a szervezés-ráfordítás is kisebb, mint amilyennek először látszik.
A rugalmas munkaidőrendszer kialakításakor előnyként számolhatunk azzal, hogy: - a szabályozás elsősorban feladat- és nem munkaidő-centrikus, ezáltal a munkaidő a feladathoz igazodik, ami racionálisabb munkaidő-felhasználást tesz lehetővé, - emelkedik a munkavégzés intenzitása, nincs szükség túlórára, ezzel költségmegtakarítás érhető el, a munkaidő beosztásában nagyobb önállóságot biztosít, erősíti a függetlenség és felelősség érzetét, ezzel javítja a munkamorált és hangulatot, - a munkaidő ütemezését igazítani lehet az egyéni adottságokhoz, összehangolható a vállalati és egyéni elfoglaltság anélkül, hogy ez munkaidő-kieséssel járna, - nincs késés, elmarad a sietéssel járó stresszhatás, kisimulhatnak a közlekedési csúcsok.

A rugalmas munkaidőrendszer kialakításakor hátrányként számolhatunk azzal, hogy: - a vezetőtől hatásosabb koordinációt és nagyobb alkalmazkodást igényel, nehezebb a munkakapcsolatok szervezése és a munka ellenőrzése, bonyolultabb a munkaidő nyilvántartása és elszámolása,
- a napi 8-9 órát meghaladó munkavégzés általában alacsonyabb intenzitású, a lazább keretek között csökkenhet a munkafegyelem,
- a peremidők miatt megnő a vállalat működtetésének összes időtartama, ami költségtöbblettel jár (fűtés, világítás, portaszolgálat stb.).
A rugalmas munkaidőrendszer az egész világon egyre nagyobb teret hódít. Bár bevezetéséhez a nem fizikai munkakörökben biztosíthatók a leginkább a feltételek, alkalmazására a fizikai munkakörökben is vannak jó példák. Sűrített munkahét esetén a heti kötelező munkaidőt az - általánosan alkalmazott
- ötnapos munkahétnél rövidebb időintervallumba sűrítjük be. Egyes esetekben ezt már eleve a feladat jellege így követeli meg, vagy
- a körülmények és lehetőségek függvényében – a dolgozó számára megfelelőbb ez a megoldás. A munkavégzés idejének koncentrálásával lényegesen megnő a szabadidő egybefüggő sávja, ezáltal jobban kihasználható valamilyen más funkció betöltésére, más jellegű tevékenység ellátására. Inkább speciális esetekre biztosít kényszerű vagy előnyös megoldást. Általános érvényű alkalmazása már csak azért sem ajánlott, mert a sűrített munkavégzés aránytalanul nagy igénybevétellel, teljesítménycsökkenéssel, esetleg egészségkárosodással is járhat.
Idénymunka a rugalmas és sűrített munkaidő speciális esete. A munkafeladat (teljesen vagy legalábbis többségében) az adott idény idejére koncentrálódik (pl. mezőgazdasági munkák, idegenforgalmi szezon), ezért az idény zónájában hosszabbak, idényen kívül rövidebbek a munkanapok, és csak éves átlagban adják ki a teljes munkaidőt. Nem teljes munkaidős munkaidőrendszerek esetében a munkaidő – munkaszerződés alapján - nem éri el a teljes munkaidő hosszát. Ez jelenti az alapvető különbséget az előző modellekkel szemben. Az ide tartozó munkaidőrendszerek ugyanis kialakíthatók fix és nem fix struktúrában is. A díjazás természetesen a részmunkaidő arányában történik.
Részmunkaidő az, amikor az összefüggő feladatkör kisebb munkaigényét, illetve egyes munkavállalói rétegek (elsősorban diákok, a családi munkával jobban elfoglalt nők, nyugdíjasok, szabadidőt jobban preferálók) speciális foglalkoztatási igényét a teljes munkaidőnél rövidebb, részmunkaidős foglalkoztatással egyeztethetjük össze. Ennek keretében nemcsak a munkaidő hosszát, hanem annak beosztását is rugalmasan igazíthatjuk a feladathoz, illetve az egyéni szempontokhoz. Kialakíthatunk - a teljesnél kisebb - heti vagy havi időkeretet, és ennek beosztása is - a vállalat vagy a munkatárs által meghatározott módon - rugalmasan történhet, pl. napi fix beosztásban vagy a rugalmas munkaidőrendszer logikája alapján, esetleg meghatározott napokra összesűrítve.
Rugalmas nyugdíjba vonulás esetén kiküszöbölhető az a probléma, hogy a teljes munkaidős munka és a nyugdíjas lét között hirtelen és nagyon éles a törés, amit adott esetben nagyon nehéz belső konfliktusok nélkül elviselni. Ráadásul az a munkatárs, aki elérte a nyugdíjkorhatárt, ha fizikailag esetleg kevesebbre is képes, még aktív lehet, és nagyszámú, úgymond teljes értékű - a vállalat számára is fontos -üzemspecifikus ismerettel, tapasztalattal rendelkezik. Ezt a konfliktust igyekszik feloldani ez a modell azzal, hogy az idős munkatársakat a vállalat - a teljes munkaidős foglalkoztatást megszüntetve - egy ideig még részmunkaidőben foglalkoztatja, így csökken a fizikai terhelés, de tovább hasznosítható az értékes tudás, fokozatos lesz az átmenet a teljes munkaidő és a nyugdíjas lét között.
Munkakörmegosztásról akkor beszélünk, ha egy teljes munkaidős munkakört –közös megegyezés alapján - két részmunkaidős együtt tölt be. Egyes országokban ezt a megoldást foglalkoztatáspolitikai jelentősége miatt is ösztönzik (a munkahelyek változatlan száma

mellett csökken a munkanélküliség), de vállalati szempontból is racionális megoldást jelenthet. Az előbbi szempontnak felel meg a váltó állás-megosztás, amikor a két munkatárs (4-4 órás „műszakban") munkanapon belül váltja egymást, de megoldható ugyanez a munkanapok vagy a hetek váltakozó ritmusával is (egy hét munkavégzés után egy hét „szabad", ezalatt a munkakörmegosztásban részt vevő másik személy dolgozik).
Más esetben vállalatpolitikai szempontból lehet ésszerű egy összetett, de kisebb volumenű feladat elvégzésére két, egymást kiegészítő képzettséggel, adottsággal rendelkező részmunkaidőst (pl. egy műszaki és egy pénzügyi vagy igazgatási kérdésekben járatos szakembert) egyszerre, együtt foglalkoztatni. Jó megoldás lehet a munkahely megosztása egy nyugdíjas és egy pályakezdő között, mert a gyakorlatilag részmunkaidős foglalkoztatás egyik oldalról a nyugdíjba vonulót a teljes munkaidőtől fokozatosan vezeti át a teljes nyugdíjba, másik oldalról pedig a pályakezdőt fokozatosan vezeti be a teljes munkaidős munkába. Az együttműködés ideje alatt a fiatal átveszi a tapasztalatokat, és ezt követően már értékesebb munkaerőként kapja meg - teljes munkaidővel - az adott munkakört.
Az állásmegosztás elsődleges kritériuma a harmonikus együttműködés a megosztásban résztvevők között, a közös feladatvégzés és felelősségvállalás. A vállalat számára ez a megoldás jelentős teljesítménytöbbletet eredményezhet (esetleg a központi támogatás is megfontolandó). Az egyén pedig úgy jelenhet meg munkavállalóként, hogy mellette jelentős szabadidő áll rendelkezésre a pihenésre vagy a munka világán kívüli feladatok ellátására. Értelemszerű hátrány a (munkaidővel arányos) alacsonyabb jövedelem, és gyakran az is, hogy az állásmegosztásban résztvevők nem érzik teljes értékű munkatársnak magukat. Korlátozott a kollektívában való részvételük és gyengébb az érdekérvényesítő képességük, sokszor kimaradnak a teljes munkaidős munkavállalókat megillető juttatásokból.
Bedolgozói rendszer esetén a vállalat által meghatározott, kiadott munkát - általában a vállalat által biztosított eszközökkel - a bedolgozó otthon végzi el. A vállalat „házhoz viszi" a megrendelést és elszállítja, átveszi az elkészült munkát, a munkavégzés idejét pedig a bedolgozó teljesen szabadon, egyéb kötöttségeit, feladatait is figyelembe véve, maga határozza meg, ütemezi, így a vállalat mentesül a munkahely-létesítés és -fenntartás költségei alól, a bedolgozó pedig hasznosítani tudja a családi munka mellett megmaradt töredékidőket.
Alkalmazása természetesen arra a tevékenységi körre korlátozódik, amelyik nem igényel üzemi körülményeket és megszervezhető, elvégezhető a mindennapos otthoni munka mellett is.
Megbízás esetén a kisebb munka-időigényű vagy speciális szakértelmet igénylő, egyszeri feladatok elvégzésére a vállalat számára általában nem célszerű (nem lehetséges) külön munkaerőt felvenni. Ekkor az adott feladat elvégzésére megbízást ad, gyakran csak a feladatot és a határidőt megjelölve, konkrét időbeosztás nélkül. Ilyen megbízást a vállalat adhat saját munkavállalójának (egy munkakörön kívüli feladatra) vagy - általában a főállású munkáltató hozzájárulásával, munkaviszonyon kívül - egy másik munkahelyen dolgozó, külső személynek is. Az adott személy ezzel hasznosítani tudja szabad munkavégző képességét, a vállalat pedig le tudja fedni azokat a funkciókat, eseti vagy akár tartós feladatokat, amelyekre egyébként nem tudna saját munkavállalót alkalmazni. A Santa Clara-modell az Egyesült Államokban alakult ki. Lényege, hogy a munkaadót és a munkavállalót stabil munkaszerződésen alakuló kapcsolat köti össze, de ezen belül a munkaidő hosszára (esetleg a munkarendre) vonatkozó megállapodást időről időre - kölcsönös megegyezéssel - megújítják. Ezáltal megmarad a fix munkaviszony, az abból eredő biztonság, de a munkaidő hossza rugalmasan változtatható. A munkaadó respektálja azt, ha a munkavállaló valamilyen személyes ok (regenerálódás, fiatal vagy beteg családtagok ellátása, építkezés stb.) miatt szívesebben vállal egy rövidebb munkaidőt, de természetesen a munkavállaló is elfogadja, ha a munkaadó (pl. konjunkturális okok miatt) csak rövidebb munkaidőben tudja foglalkoztatni.

2.7 Az élőmunka termelékenységének színvonala Általában a teljesítmény értékelésénél, de a humánerőforrás és a munkaerő tervezésénél mindig figyelembe kell venni a munkatermelékenység színvonalát, amelynél rendszerit az élőmunka egységére jutó termelést fejezzük ki.

A termelékenységi mutatók széles köre közül leggyakrabban az alábbiakat használjuk:

- természetes mértékegységben kifejezett termelés,
- normaórában számított termelés,
- bruttó termelési érték,
- hozzáadott érték,
- bér + nyereség.

A természetes mértékegységben számított termelékenység használata homogén termékösszetétel mellett lehetséges, különböző minőségek természetes mértékegységekben való összegzése abban nem lehetséges. A normaórában számított mutató a szervezetben előállított termékek munkafolyamataiban szükséges norma szerinti időértékek összegzett kifejezője. A bruttó termelési érték a termelékenységnek jó mutatója, de torzított értéket mutathat, mert benne a holt munka felhasználása is értékelésre kerül. Kisebb a torzítás a hozzáadott érték esetében, mert itt csak a különböző gépesítettségi színvonal által meghatározott eltérések okozhatnak összehasonlításbeli nehézségeket. A tőkeigényesség függvényében torzított a bér és nyereség összege alapján számított mutató, mert a szervezeteket eltérő tőkearányos nyereségképződés jellemzi. Az élőmunka-ráfordítás értékelésére leggyakrabban a következő mutatókat használjuk:

- az átlagos állományi létszám,
- a fizikai dolgozók átlagos állományi létszáma,
- a munkások átlagos dolgozói létszáma,
- a munkások által teljesített munkanapok,
- a munkások által teljesített munkaórák.

A termelékenység parciális mutatói esetében munkaráfordításként nem az átlagos állományi létszám, hanem az élőmunka-ráfordítás bizonyos része szerepel. A munkatermelékenység színvonala szervezeten belüli és azon kívüli tényezők összhatásaként alakul. A belső tényezők közül a fontosabbak a következők:

- a termékek piacossága (korszerűsége és minősége),
- a technológia műszaki színvonala,
- a kapacitások kihasználásának foka,
- a termeléshez szükséges szakismeret megléte és kihasználási foka,
- a termelés szervezésének színvonala,
- a munkaszervezés színvonala,
- a munkaidő kihasználásának színvonala.

A munkatermelékenység változása a színvonalat meghatározó fő tényezők változásának összhatásaként alakul ki. A munkatermelékenység növekedésének értékelésében az árak változása okozza a legnagyobb problémát. A termelés értékbeli mutatószámát az inflációs árnövekedés önmagában is növeli annak ellenére, hogy ez semmiféle termelékenység növekedést nem takar. A gyakorlatban ezért a változatlan áron való számítást alkalmazzák a termelékenységi index kiszámításához. Az élőmunka helyett a gépesítés bevezetése a munkatermelékenység növekedésének legelemibb formája. A munka technikai felszereltségének növelésében a robottechnika alkalmazása nyújtja a legkedvezőbb lehetőséget. Természetesen ez csak az élőmunka termelékenységének színvonalára és nem a termelésben felhasznált összes források ésszerűbb felhasználására értendő.

A munkatermelékenységben a munkaráfordítások és a szükségletek viszonya jelenik meg. A termelékenység ugyanis nem csak akkor emelkedik, ha csökken a termékegységre jutó munkaráfordítás (ez a régi termékek szférája), hanem akkor is, ha azonos vagy

többletráfordítással olyan használati értéket állítunk elő, amelynek nagyobb a haszonhatása (az új termékek szférája). A munkatermelékenység növekedése tehát a használati érték tömegének növelésével, minőségük javulásával és struktúrájuk változásával járhat. Ennek megfelelően a munkatermelékenység növelése a következő változatok szerint érhető el:
- egységnyi idő alatt több használati érték előállítása,
- azonos használati érték korszerűsítése, használhatósági jellemzőik javításával,
- új használati érték előállítása.

Az élőmunka termelékenysége több módon növelhető, így:
- a termelés technikai alapjának korszerűsítésével,
- a tudományos vívmányok gyakorlati bevezetésével,
- a termelésirányítás hatékonyságának növelésével,
- a munka jobb szervezésével,
- az emberi, valamint az emberre ható tényezők javításával.

Az élőmunka hatékonyságán a tevékenységnek meghatározott idő alatt elért hasznos eredményét értjük. A hasznos eredményt úgy határozhatjuk meg, hogy összehasonlítjuk a létrejöttének alapját képező viszonyítási egységgel.

A munka hatékonyságának azt a viszonyszámot kell tekinteni, amely a munkának meghatározott idő alatt elért számszerűsített eredményének, és a dolgozó ugyanezen idő alatt kifejtett erőfeszítésének arányát fejezi ki, de lehet az elért eredménynek a felhasznált ráfordításokhoz (pl. költségekhez) viszonyított hányadosa is.

A hatékonyság különböző mértékegységekben fejezhető ki, és a munka termelékenysége fogalmánál tágabb értelmezésű. A különbség az, hogy a munka termelékenysége kizárólag olyan konkrét gazdasági eredményekre vonatkozik, amelyek mennyiségileg mérhetők és megfelelő mértékegységgel kifejezhetek.

Egy adott munka azonban elvégezhető határidőn belül, de minőségileg rosszul, és elvégezhető jó minőségben, de nagy késedelemmel, jelentős állásidőkkel, túlságosan nagy létszám alkalmazásával és a tervezett költségek túllépésével is, ezért olyan mutatók alkalmazásának igénye is felmerült, amelyek a munkának egyszerre több jellemzőjét is tükrözik. Ilyen mutató többek között a munka gazdaságossága, amely a hatékonyságot és a megtakarítást együttesen tartalmazza.

A gazdaságosság - meghatározott idő alatt - a lehető legnagyobb hasznos eredmény elérésén alapul, a lehető legkisebb energia (ráfordítás) felhasználása mellett. A gazdaságosság két változatban fogalmazható meg:
- adott ráfordítás mellett a lehető legnagyobb eredmény elérésére,
- az előirányzott eredmény elérése a lehető legkisebb ráfordítással.

A gazdaságosság a nettó hasznos eredmények nagysága és a teljes ráfordítás összehasonlításával mérhető. A gazdaságossági mutató alkalmas a munka valóban lényegbevágó jellemzésére, teljes mértékben azonban még ez a mutató sem kielégítő, mert nem határozzuk meg konkrétan, hogy adott körülmények között milyen eredmények elérését és milyen ráfordítások viselését tekintjük elfogadhatónak. Ezt a hiányosságot küszöböli ki a munka hatásfokának mutatója. Hatásfokon meghatározott feladatoknak, adott feltételek melletti optimális végrehajtási fokát értjük. A hatásfok mutatója úgy határozható meg, hogy a valóságos eredményeket (pl. a fajlagos munkaidőt, a nyereséget) szembeállítjuk az adott feltételek között mintának(optimálisnak) elismert eredményekkel.

A hatásfok a legkülönbözőbb szempontból felhasználható a munka vizsgálatára. Alegáltalánosabb értelmezés szerint ez a mutató magába foglalja a munkának valamennyi olyan kívánatos jellemzőjét, mint az eredményesség, a határidőtartás, a gyorsaság, a hatékonyság, a termelékenység, az intenzitás, az időkihasználás, a minőség, az eszköztakarékosság. A hatásfok javítására irányuló törekvést a munka tökéletesítésének nevezzük.

2.8 Az emberi erőforrások befektetésének mérése, humán kontrolling

Az emberi erőforrás gazdálkodás egyes területei nehezen számszerűsíthetők, vagy jellemezhetők eredmény típusú mutatókkal. Az emberi erőforrás azért különleges, mert ez az egyetlen erőforrás, amely önmagánál nagyobb értéket képes létrehozni, és ezt a képességét megfelelő motiváció mellett növelni is tudja. Ezek a speciális vonások eredményezik azt, hogy a humán kontrolling a hagyományos kontrolling funkciókat megtartja, valamint tovább fejleszti azokat különböző speciális területekre, így elégítve ki az emberi erőforrás gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.

Fluktuációs mutató: Adott időszak figyelembe vételével a vizsgált szervezet létszámához viszonyítva elemzi a belépők és kilépők létszámának alakulását. Meg kell határozni egy elfogadható szintet és az ettől való eltérés esetén beavatkozásra van szükség. Életkormegoszlás (korfa): általában grafikon formájában jeleníti meg az egyes szervezeti egységek kor és nem szerinti adatait, segítségével megállapítható a szervezet átlagéletkora. Ez különösen fontos adat azért, mert ennek alapján érdemes a létszámterveket, utánpótlásokat, nyugdíjazásokat átgondolni.
A foglalkoztatási fajlagos bérköltség: A mutató kiszámításával a szervezet képet kap arról, hogy milyen arányban áll egymással a különböző foglalkoztatási formákban foglalkoztatott munkavállalók száma és a teljes szervezeti létszám, illetve összehasonlítható a foglalkoztatási formák bérköltsége a teljes bérköltséggel. A mutató segítséget nyújt a létszámtervezésben és a foglalkoztatási politika meghatározásában.
Egy főre eső átlagos személyzeti költség: a mutató értéke egy adott időszak alatt felmerülő összes munkaerő költség egy főre vetített értékét jeleníti meg. Munkaköri összes ráfordítás: egy adott munkakör adott időszakra vonatkozó teljes költségét adja meg. Ide tartoznak a személyi jellegű és egyéb költségek, a járulékok, a közterhek, valamint az infrastrukturális költségek.
Az egy főre eső átlagos szociális-jóléti juttatások költségei: az egy főre jutó összes szociális-jóléti jellegű juttatás egy főre jutó értékének a megoszlását mutatja az egyes költségcsoportok között. A munkaidő mérleg: egy adott időszak aktív és inaktív munkavégzését vizsgálja. Ezt a számot lehet szervezeti egységre, munkavállalókra, vagy akár jogcímekre is viszonyítani. A mutató nagyon hasznos lehet például akkor, amikor azt kell eldönteni, hogy egy adott időszakban a szervezetben hány alkalmazottat lehet elküldeni úgy képzésre, hogy az ne akadályozza a szervezet hatékony és eredményes működését.
A képzési költségek alakulása: a mutató lehetőséget ad a terv/tény adatok összevetésére. Olyan szervezeteknél van nagy jelentősége, ahol kerettervezés folyik. A kiválasztási költségek: ez a mutató segíti meghatározni, hogy a szervezet milyen toborzási-kiválasztási technikát válasszon. A kiszámítás során az alkalmazható módszerek kapcsán felmerülő összes költséget vizsgálja, például a hirdetés, a tesztek, a tanácsadás, a vizsgálatok költségeit.

2.9 Az emberi erőforrások beszerzési lehetőségei

A munkaerő-gazdálkodás gazdasági hatásainak felértékelődésénél hangsúlyozni kell, hogy nem szabad megállni a racionalizálás lehetőségeinél. A munkahelyteremtés, létszámnövelés feladatait is megfelelő gazdálkodói szemlélettel célszerű végrehajtani. A vállalatok munkaerő-szükséglete alapvetően kétféle forrásból elégíthető ki:
- belső forrásokból (amikor a szóban forgó munkahelyeket a vállalatoknál dolgozó munkatársak ideiglenes vagy végleges átcsoportosításával töltik be);
- külső forrásokból (amikor a betöltetlen munkahelyekre a munkaerőpiacról, a pályakezdők közül vagy a más vállalatnál dolgozók közül vesznek fel dolgozókat).

Mindkét lehetséges forrás felhasználásának vannak előnyei és hátrányai. A belső források igénybevétele elsősorban azért csábító, mert ez esetben egyszerre két gondot is meg lehet oldani. Lényegében megtakaríthatók a létszámleépítés és az azzal járó költségek, továbbá, hogy az átcsoportosításra kerülő munkavállalókat a vezetés már többé-kevésbé ismeri, tudja, hogy mi várható tőlük. Hátrányos viszont, hogy kisebb a válogatási lehetőség, mint a külső források igénybevételekor, és az átszervezéseknek is vannak költségei.
A külső források igénybevételének előnyei között a nagyobb válogatási lehetőségen kívül fennáll a vállalati munkaerő-állomány felfrissítésének a lehetősége, és az, hogy velük esetleg olcsóbban is meg lehet állapodni, mint a belső forrásból származó munkavállalókkal. Ugyancsak előny a pályakezdők vagy a tartósan munkanélküliek felvétele, amikor valószínűleg igénybe vehetők a foglalkoztatási törvényben ilyen esetekre meghatározott állami kedvezmények. Az összehasonlítás mindössze utalás arra, hogy a vállalatnak célszerű alaposan megfontolni, melyik forrásnak ad elsőbbséget. A valóságban elképzelhető, hogy a két lehetőség kombinált alkalmazására kerül sor, hiszen számos olyan eset is létezik, amikor az átcsoportosított dolgozók helyére keresnek másokat a külső munkaerőpiacról. Ennek azt az előnyét érdemes megemlíteni, hogy ez alkalmas lehet a munkavállalók vállalaton belüli perspektívájának biztosítására.
A vállalati munkaerő-gazdálkodás egyik fontos feladata, hogy a belső és külső munkaerő-forrásokról folyamatosan megbízható információkkal rendelkezzen.

2.9.1 A munkaerő felvételének folyamata: a toborzás

A felvétel önmagában is összetettebb, több fázisból ál
Első eleme a lehetőségek feltárása, a lehetséges jelöltek (a jelentkezők, pályázók) megismerése, „beszerzése". Ezt követi a megismert jelöltek közül a megfelelő személy kiválasztása, végül a folyamat záró eleme a beilleszkedés elősegítése.
A lehetséges jelöltek megismerése, „beszerzése" A marketinglogikának megfelelően az adott munkakörbe nem „bárkit", nem is az első már megfelelő jelentkezőt kell felvenni, hanem azt a legjobb személyt kell erre a célra megnyerni, aki megfelel a munkaköri követelményeknek, a hatékonysági és szervezeti szempontoknak, és akivel a szerződéskötés kölcsönösen a legtöbb előnyt ígéri. Ehhez pedig először is meg kell ismerni a vevők lehetséges körét, és közülük meg kell szólítani, meg kell hívni a potenciálisan legjobbakat. A lehetséges munkavállalói kör megismerésének, „megszerzésének" többféle módja, eszköze alkalmazható. Nincs viszont „legjobb" módszer, mert mindegyiknek vannak előnyös és hátrányos vonásai. Ezért az adott munkakör, a helyi piac jellege és a vállalat lehetőségei alapján kell kiválasztani közülük a legcélszerűbb megoldást.
A „kapuból" történő felvétel esetében a vállalat az üzemi épület kapujára kiakasztott hirdetőtáblán teszi közzé, hogy milyen szakmájú munkatársakat keres. Ez a legegyszerűbb, de ezért is igen korlátozott hatásfokú megoldás. Nem ad részletesebb információt sem magáról a vállalatról, sem a betöltendő munkakörről, ezért ezt a megoldást általában csak akkor célszerű alkalmazni, ha egyrészt egy un. standard munkakörről (villanyszerelő, lakatos, kőműves, gépkocsivezető, portás stb.) van szó, amelyet a megnevezése már kellő mélységben definiál, nincs is szükség további magyarázatra. Ha szükség lenne speciális ismeretekre, tanfolyamokra, akkor ez a közlés már kevésnek bizonyulna. Másrészt feltételezi ez a megoldás, hogy a vállalat annyira ismert a helyi munkaerőpiacon, hogy a vállalat nevéből már következik az is, hogy milyenek az általános munka- és bérezési feltételek. Az is szükséges, hogy a vállalat a helyi munkaerőpiac domináns szereplője legyen, amelyet az állást keresők ismernek, érdeklődésükkel rendszeresen felkeresnek, amelyik „útba esik". E nélkül ugyanis nem válhat ismertté a hirdetés az adott piaci szegmens szélesebb körében.

Munkaügyi kirendeltségek (állami közvetítők) igénybevétele keretében már bővebb információt tudunk eljuttatni magunkról a munkaerőpiac szereplőihez. A munkaügyi központok - elvileg - már eleve rendelkeznek egy átfogó képpel a vállalatról, emellett a központot részletesen is tájékoztathatjuk a betöltendő munkakör jellemzőiről (képzettségi, gyakorlati igény, terhelés, munkaidő-beosztás, munkafeltételek, kereseti lehetőségek stb.). így a központban már eleve lefolytatható egy előzetes szűrés, a kereslet és kínálat közötti egyeztetés, a vállalatnak csak a reményteljes álláskeresőkkel kell foglalkoznia.
Előnye ennek a megoldásnak az, hogy a munkaerőpiacnak egy központi, széles körben ismert helyén jelenik meg az álláskínálatunk. Feltételezi mind a vállalat és a központ közötti szoros kapcsolatot, mind a központ munkaerő-piaci aktivitását és elismertségét, illetve a munkahelyet keresőknek a munkaügyi központ iránti bizalmát. Ma még korlátozó tényező az, hogy a központtól többnyire inkább csak munkanélküliek kiközvetítésére számíthatunk.
Munkaerő-piaci szolgáltató cégek igénybevétele azért célszerű, mert a munkaerő-piaci vállalkozások (közvetítők, tanácsadók, „fejvadászok") a vezetésre alkalmas személyek és specialisták kiválasztásában lényegesen szélesebb információs bázissal, kiforrottabb módszertani apparátussal, több tapasztalattal, nagyobb rutinnal rendelkeznek, mint a munkaerőt kereső vállalat. Ezeknek a cégeknek ezért általános jellemzője a piaci árakon történő professzionális szolgáltatás. Ebből a kettősségből adódik, hogy a vállalatok elsősorban akkor veszik igénybe ezt a lehetőséget, ha egy elit kategóriába tartozó munkakörről van szó, ahol különösen fontos a megfelelő jelentkező megtalálása és kiválasztása, és ehhez a vállalat nem rendelkezik megfelelő adatbázissal, eszközökkel.
A tanácsadó cégek igénybe vehető szolgáltatásai széles skálán szóródnak. Lehet csak az adatbázisukat igénybe venni, a vállalat megbízhatja őket szélesebb körű — de diszkrétpiackutatással, a jelentkezők értékelésével, szűrésével, esetleg a „legjobb" kiválasztásával vagy akár egy adott személy „megszerzésével" is. Kétségtelen előnyük mellett azért számolni kell azzal is, hogy egy külső cég kevésbé ismeri a vállalati sajátosságokat. Aki az ügynökség általános (az adott vállalathoz, vállalati kultúrához, munkakörhöz kevésbé kötődő) szakmai szempontjai szerint a legjobb, még nem biztos, hogy a konkrét helyi szituációban is a legmegfelelőbb lesz.
Saját toborzás keretében a személyzeti apparátus maga is aktívan felléphet a megfelelő munkaerő felkutatása érdekében. Ennek leggyakoribb eszköze a média igénybevétele (újság-, rádió- és televízió hirdetések feladása, pályázatok meghirdetése). A marketingeszköz megfelelő kiválasztása itt különösen fontos, a hirdetésnek kellő információtartalommal kell rendelkeznie a vállalatról, a munkakörről, a speciális elvárásokról és a lehetőségekről, biztosan el kell jutnia a potenciális címzettekhez. Ennek megfelelően érdemes megválasztani a hirdetés képét (egy egyszerű, kétsoros közléstől az attraktív fél oldal terjedelmű pályázati felhívásig), illetve a hirdetés helyét (helyi, regionális média, szaklapok stb.).
A saját aktivitás kiemelt terepe lehet az oktatási kapcsolatrendszer, ahol a vállalat közvetlen kapcsolatba kerülhet az adott szakmabeli pályakezdő fiatalokkal. A vállalat saját szakmai kapcsolatrendszerét felhasználva kooperálhat egy partnercéggel, ahonnan időlegesen „kölcsön" vehet vagy véglegesen is alkalmazhat ottani munkavállalókat. Egy adott körzet megnyerése érdekében helyi kampányt indíthat szórólapokkal, ügynökökkel, tájékoztató előadásokkal, a vállalat bemutatásával, image-reklámmal. (Mindez természetesen megfelelő szakmai bázist is feltételez.)
A munkatársak ajánlásai a piackutatás sajátos formája. Ekkor a vállalat saját munkatársait kéri meg arra, hogy tájékozódjanak a lehetőségekről és ajánljanak megfelelő személyeket. Ennek előnye egyrészt a munkatársak helyismerete. Közvetlen és reális tájékoztatást tudnak nyújtani a vállalatról, a lehetőségekről és elvárásokról, így megalapozottabb lehet a munkahelykeresés, a munkahely-kiválasztás. Másrészt az adott munkatárs (az „ajánló") személye egyúttal egyfajta garanciát is jelenthet az általa ajánlott személyre vonatkozóan. Ennek a megoldásnak

hátrányaként a korlátozottabb merítési bázist említhetjük, de esetenként - többek között - az adott munkatárs szubjektív értékrendjét, helyzetértékelését is figyelembe kell venni. A pályázók és pályáztatók körében is egyre nagyobb szerepet kap az Interneten keresztül történő állás/munkatárs keresés.

Jobpilot (www.jobpilot.hu):

Az álláskeresők több módon is tájékozódhatnak az aktuális álláshirdetésekről; aktív és passzív módon. Aktívan egyrészt egyenként böngészhetnek az álláshirdetések között, ahol a teljes nemzetközi hirdetési adatbázis érhető el. Itt több kategória közül választva leszűkíthetők a hirdetések a kereső személy kívánalmai szerint. Ilyen például a földrajzi elhelyezkedés, a hirdetés nyelve, a munkaköri kategóriák, az iparágak. Másrészt a honlap rendelkezik egy kulcsszavas keresőrendszerrel, ahol kizárólag a magyar hirdetések érhetők el. Passzív módon való álláskereséshez először egy regisztráció szükséges. Ezt követően elkészíthető egy „My jobpilot" nevű oldal, egy személyes keresőprofil, mellyel automatizálható a keresés, és az állandóan aktualizálódó hirdetési adatbázisban segít megtalálni a megfelelőt. Megoldás lehet az is, ha az álláskereső személy elkészíti önéletrajzát, és azt felhelyezi az önéletrajzi adatbázisba, így lehetőség nyílik arra, hogy valamely munkaerőt kereső vállalat megtalálja őt.

Karrier Online (www.karrier.hu)

A Karrier Online piaci pozíciójából kifolyólag, napi 3000 feletti oldalletöltés számával kiemelt helyet foglal el a magyar nyelvű munkafórumok között. A Karrier Online oldalain a munkavállalók folyamatosan frissülő híreket, cikkeket olvashatnak, valamint a munkaadók színvonalas adatbázisban végezhetnek kereséseket.

Előszűrés: Részletes munkaköri leírás alapján személyzeti tanácsadók minden lehetséges jelölt önéletrajzát előszűrik, igény esetén felveszik velük telefonon a kapcsolatot és heti gyakorisággal – egy hónapon keresztül - továbbítják az ügyfél részére az interjúzásra váró jelöltek listáját. A tanácsadók az ügyfél kérésére az interjúkat is lebonyolítják.

Online szolgáltatási csomagok: Az ügyfelek részére online szolgáltatási csomagok is igénybe vehetők, az alap-, az extra-, és a főoldali csomagok, melyek további szolgáltatások nyújtanak, ilyen lehet például a minisite, mely a hirdető cég honlapon belül elhelyezett saját site-ja.

Off-line szolgáltatások: A honlap munkatársai off-line szolgáltatásként foglalkoznak még teljes körű munkaerő-közvetítéssel, munkaerő-kölcsönzéssel, valamint teljes feladatkiszervezéssel, mely szolgáltatások által jelentős terheket vehet le az ügyfelek válláról, akikez által időt és energiát spórolhatnak.

CV-Online

Szolgáltatások álláskeresőknek: Önéletrajz feltöltése az adatbankba: a CV-Online jelentkezési adatlapját kitöltve egy teljes körű önéletrajzot kap. Az álláskereső háromféle státusz közül választhatja ki a számára legmegfelelőbbet. A publikált önéletrajzzal jelentkezhet a CV-Online oldalain elhelyezett állásajánlatokra és más média által hirdetett pályázatokra is. Az adatbankban böngésző munkaadó szintén megtalálhatja az illető önéletrajzát, ami egyébként bármikor frissíthető.

Az önéletrajz státusza lehet:

Aktív – az önéletrajz teljes adatállományához hozzáférnek a munkaadók, így közvetlenül lépnek kapcsolatba a jelentkezővel. A CV-Online az új állásajánlatokról értesítést küld e-mailben.

Passzív – az önéletrajz a személyes adatok nélkül jelenik meg, a munkaadók a CVOnline rendszerén keresztül, e-mailben veszik fel az álláskeresővel a kapcsolatot.

Blokkolt – az önéletrajzhoz a munkaadóknak nincs hozzáférésük. Az adatok a CVOnline adatbankjában vannak elmentve, az önéletrajz státusza bármikor változtatható.

Állásajánlatok: több, mint 50 hirdetés található az oldalon szinte minden tevékenységi területről, amelyekre az önéletrajz feltöltése után kényelmesen és gyorsan lehet jelentkezni.

További lehetőség, hogy a megfelelő állásajánlatokról e-mailben értesítés kérhető. Szolgáltatások munkaadóknak:
Keresés az adatbankban: a regisztrált munkaadóknak a keresési lehetőségek és katalógusok használatával egyszerűen és hatékonyan lehet hozzájutni az adott kritériumoknak megfelelő önéletrajzokhoz.
Profil monitoring: a munkaadók által megadott kritériumok alapján e-mailben értesítést küldenek az új önéletrajzokról. Saját adatbázis: amennyiben a munkaadó a keresés eredményeként több pozícióra is talál megfelelő önéletrajzokat, azt külön kategóriákba rendezve, saját adatbázisba mentheti el, amelyek között később egyszerűen keresgélhet. Állásajánlatok elhelyezése: az állásajánlatok háromféle formátumban tölthetők fel – CV-Online általános formátumban, szabad szerkesztésű formátumban, valamint előre megszerkesztett HTML formátumban is. Az állásajánlatok különböző nyelveken is megjeleníthetők.
Online állásinterjú: az online interjú kérdések biztosítják a munkaadóknak a lehetőséget, hogy a jelöltekről átfogó képet kapjanak.

2.9.2 A munkaerő felvételének folyamata: a kiválasztás

A lehetséges munkavállalók megismerése után a felvételi folyamat következő lépése a legjobb személy kiválasztása. Ennél az értékelési, kiválasztási, döntési eljárásnál sem beszélhetünk egy egységes forgatókönyvről. Az eljárást és a/ alkalmazandó eszközöket ugyanis az adott munkakörtől, a vállalati-munkahelyi szituációtól függően kell megválasztani. A kiválasztásnál leggyakrabban alkalmazott eszközcsoportok a következők:
- iskolai bizonyítványok, diplomák, oklevelek, munkaviszony-igazolások, esetleg ajánlólevelek bekérése, ezek a jelentkező iskolai végzettségéről, az azt kiegészítő speciális képzettségekről, a szakmai gyakorlat helyéről és időtartamáról informálnak (bár természetesen ez csak a „papír"),
- önéletrajz, fénykép, jelentkezési űrlap a legfontosabb személyi adatokkal, információkkal, ezeken végigkísérhető az egyén életútja, megismerhető - a szükséges mértékben - a családi háttér, továbbá a fénykép, az önéletrajz szerkezete, a kézzel írt szöveg írásképe egyúttal a személyiségről is sokat elárul (amit szükség esetén grafológiai szakvéleménnyel is ki lehet egészíteni),
- pályázat, amelyben a jelentkező vázolhatja a munkakörrel kapcsolatos motivációit, az azzal kapcsolatos elképzeléseit, így egy érdemi szakmai mérlegelés alapja lehet,
- személyes elbeszélgetés, interjú, amely a közvetlen kontaktus lehetőségét kínálja mind a két fél számára, amelynek során egyrészt kölcsönösen tisztázhatók azok a kérdések, amelyekre az írásos anyagok még nem adtak választ (a munka tartalma, feltételei, a fejlődési lehetőség, várható kereset stb.), másrészt személyes benyomások szerezhetők, amelyek hasznos kiegészítői az írásos pályázatnak (ténylegesen milyen a pályázó szakmai felkészültsége, személyisége, stílusa; milyen vezető vagy munkatárs lesz belőle, várhatóan beleillik-e az adott közegbe, közösségbe, vállalati kultúrába, képes lesz-e azonosulni a feladatával),
- tesztek, gyakorlati feladatok, próbamunkák során ellenőrizni lehet a tényleges felkészültséget, a munkakör betöltésére való alkalmasságot, speciális képességek és készségek meglétét,
- Assessment Center-eljárást elsősorban menedzserek komplex értékelésére, megítélésére alkalmazzák, és annak során a kiválasztott személyeket több szakértő többféle eljárás (tesztek, szerepjátékok, postabontás, menedzsmenttechnikák, értekezlet, tárgyalásvezetés stb.) segítségével külön-külön értékeli, majd a tapasztalatok összegzése alapján egy egységes minősítést készít.

A kiválasztás kritikus kérdése, hogy mind a munkakörnek, mind a munkavállalónak egyaránt vannak objektív és szubjektív ismérvei is. Mindegyik oldalon és mindegyik ismérvcsoportban vannak felismert és lehetnek fel nem ismert tényezők is. A felvételi eljárás legfőbb lényege - és egyúttal kockázata - az, hogy mennyire képes tisztázni a szubjektív tényezőket, minimalizálni a fel nem ismert elemeket. Ezért indokolt lehet, hogy a felvételt a személyzeti szakember és a munkahelyi vezető együtt végezze, így egyesíthctők a különböző szakismeretek és kölcsönös a felelősség is. Másrészt a nyíltság célravezetőbb, mert a munkavégzés során úgyis kiderül mindaz, amit most eltitkoltunk, csak ez alatt mind a két fél komoly veszteségeket szenvedhet. A vállalatnak nem mindegy, hogy milyen vélemény alakul ki róla, hiszen negatív kép esetén, pl. a kiválasztással kapcsolatban, nem tudja megszerezni a kívánt szakembert. Fontos meghatároznia tehát, hogy a kiválasztási eljárás során milyen szabályokat követ.

Álláshirdetéseknél fontos leszögezni a jelentkezés módját, és hogy milyen jellegű iratokat kell csatolni. A jelentkezésekre minél előbb válaszolni kell. Még a költségek felmerülése előtt ki kell térni arra, hogy milyen jellegű kiadásokat térít meg a vállalat. Meghatározásra kell kerülnie, hogy milyen esetekben lehet külső segítséget igénybe venni, és ezekben az esetekben mely pontokon és kinek kell részt vennie a vállalat részéről. A felvételi eljáráson kiesett jelöltek személyi anyagának kezelésére vonatkozó szabályok (visszaküldésre kerüljenek, vagy hozzájárulnak az adatbankban történő tároláshoz, későbbi felhasználás céljából). A sikeres jelentkezőket szintén értesíteni kell az eredményről. A vizsgálatok eredményeit szigorúan bizalmasan át kell adni, de kizárólag csak a jelöltnek. A kiválasztási eljárás előtt informálni kell a jelentkezőket az időtartamról, menetéről. Referenciaellenőrzés szempontjából a jelölt beleegyezését kell kérni, hogy felvegyük a kapcsolatot munkahelyével azelőtt, hogy állásajánlatot tennénk. Minden jelölt esetében nemtől, kortól, etnikai és vallási hovatartozástól függetlenül, azonos szempontok szerint kell dönteni.

Összefoglalás

Napjainkban jellemző, és fontos a szolgáltató szféra dinamikus fejlődése, esetenként külföldi nagyvállalatok tulajdonosi, üzemeltetői megjelenése. A megnövekedett elvárásoknak megfelelni nem könnyű, ezért a humánerőforrás fejlesztésnek is rugalmasan kell reagálnia a vállalat életében végbemenő változásokra. Az emberi erőforrás gazdálkodás a vállalati vezetés közvetlen kapcsolódásában stratégiai fontosságú funkciót tölt be, segítve ezzel a helyes döntések meghozatalát, ezért napjaink egyik legaktuálisabb területe a menedzsment tudományának. Az emberi erőforrások, az ember felértékelődése világméretű jelenség a szervezetek világában.

Ha megfelelően irányítják, a személyi állomány erősítheti a szervezet céljait. Az emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás tehát eszköz a szervezet céljainak az eléréséhez, de önmagában nem jelentheti a célt. Azaz egy szervezet sikerének mércéjét a szervezet stratégiai célkitűzését és küldetésének teljesítését előmozdító emberek, berendezések, ill. a környezet jelentik. Egy szervezet azonban alapvetően munkatársai által lesz sikeres. Jelen fejezetben az olvasó megismerkedhetett a munkaerő tervezésével, hatékonyságának mérésével, a „beszerzési", kiválasztási lehetőségekkel. A toborzás, kiválasztás alapja a munkakörök értékelése, elemzése, melyhez hozzárendeljük a „legmegfelelőbb" emberi erőforrást. E tevékenység alapjait mutatja be a következő fejezet.

3. MUNKAKÖRELEMZÉS ÉS ÉRTÉKELÉS

A szervezetek konkrét céllal, sajátos társadalmi szükségletek kielégítésére jönnek létre. A szervezetek olyan nyílt rendszerek, amelyeket a környezet részéről (pl. más szervezetek, vagy jogszabályváltozások miatt, stb.) külső hatások érnek. A gazdasági szervezetek embereket, anyagokat, energiát, információkat vonnak be környezetükből és a belső konvertáló

(átalakító) folyamat során árukat, információkat állítanak elő, szolgáltatásokat nyújtanak a környezet számára.
A cél annak meghatározása a szervezet részéről, amit egy meghatározott idő alatt a jövőben el kíván érni. Tehát, ez egy olyan előirányzat, amit a szervezet teljesíteni szeretne. A gazdasági szervezetek legfőbb célja a nyereségesség, a piaci pozíciójuk megerősítése és a megrendelők elégedettségének fenntartása. Sikerességük függ attól is, hogyan tudnak élni a lehetőségekkel, reagálni a kihívásokra és képesek-e kockázatok vállalására. A környezet változásai módosítják a szervezetek cél- és ezáltal feladatrendszerüket is. A formális szervezetekben meghatározott célok elérését a szervezeten belüli munkamegosztás és felelősségek hierarchiája teszi lehetővé. A munkamegosztáson egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontását és ezek szervezeti egységekhez való telepítését értjük. A szervezetek tagolásának ezen munkamegosztás az alapja. A szervezetek egységeiben a további munkamegosztás révén újabb részterületeket különítenek el, egészen a munkakörökig.
A különböző szervezeti egységek, a szervezet egész feladatrendszeréből rájuk lebontott feladatokat úgy tudják ellátni, ha ahhoz megfelelő hatáskörrel rendelkeznek. A hatáskörök szabályozása teszi egyértelművé a hierarchiában elhelyezkedő szervezeti egységek hatásköri illetékességét (pl. döntési és utasítási). A munkamegosztás és hatáskörmegosztás összhangjának a kialakítása a szervezettervezés elsődleges feladata.
Napjaink szervezeteitől elvárt rugalmas, alkalmazkodó működésükhöz elengedhetetlen azon felelősségi rendszer kialakítása, amelyhez hozzákapcsolhatják a teljesítményt tükröző elszámolást és az érdekeltséget is. A felelősségrendszer jó működése csak akkor teremthető meg, ha a különböző egységek vezetői, illetve az egyes munkavállalók a munkamegosztásból rájuk háruló feladatok ellátásához megfelelő hatáskörrel rendelkeznek.
A vezetés feladata a részegységek összefogása a közös szervezeti cél megvalósítása érdekében. Ezen vezetői funkciót koordinációnak nevezzük. A koordináció megvalósítását segítik azon eszközök, amelyek egységes irányt szabnak a szervezeti részterületek tevékenységének. A vezetők a céloknak megfelelően alkalmazzák a koordinációs eszközöket (tervek, szabályok, szabályzatok, szervezeti kultúra, stb.), amelyek egyben a szervezetek szabályozottságának különbözőségét is eredményezik.
A munkamegosztás, a hatásköri rendszer, az alkalmazott koordinációs eszközök kialakítják a szervezet struktúrájának vázát, azaz a konfigurációt. Ez a strukturális jellemző mutatja:
- a szervezet mélységi tagoltságát (a hierarchikus szintek száma)
- a szervezet szélességi tagoltságát (egy vezető alá tartozó alárendeltek száma)
- az egyes szervezeti egységek méretét (az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak)

A szervezet legkisebb tagozódási egységét munkakörnek nevezzük. Munkakör alatt olyan személyorientált feladatkomplexumot (részfeladatok összességét) kell érteni, amely független a személyi változásoktól. A szervezeti felépítés kialakításánál az embert, mint munkaerőt meghatározott feladatokkal bízzák meg, feladatai ellátásához megfelelő eszközökkel látják el. A munkakör létrehozásához szükséges a vezető tervező munkája, vagyis azon feladatok ellátása, amelyek az adott munkakör célját adják. A vezetőnek kell meghatározni a munkavégzés tárgyát, mennyiségét, módját, helyét, idejét. A vezető felelős a szervezet működéséért, és egyben a feladatok ellátásához szükséges munkakörök megszervezéséért, azok ellenőrzéséért. Gondoskodnia kell arról, hogy változások esetén a felesleges munkaköröket megszüntessék, újakat alakítsanak ki, a régieket úgy módosítsák, hogy megfeleljenek a feladatok mennyiségi és minőségi változásainak.

3. 1. Munkakörelemzés

3.1.1. A munkakörelemzés fogalma és felhasználási területei

A munkakörelemzés az a folyamat, amelynek során meghatározásra kerül a munkakör tartalma (célja, funkciója, a feladatok, a hatáskör és a felelősségkör), a kapcsolatrendszere, valamint az ellátásához szükséges személyes tulajdonságok (képességek, készségek, tudás, tapasztalat és az elvárt viselkedésforma (pl. fegyelmezettség).
Az elemzés felvilágosítást ad arról, hogy,
• mi a munkakör feladatrendszere,
• mely feladatok követik egymást,
• a feladatok elvégezhetőségéhez milyen hatásköri illetékességet kell biztosítani,
• a sikeres munka elvégzése milyen magatartásformát, illetve teljesítményt vár el amunkát végzőtől,
• a munkakör betöltése milyen képességek, és készségek meglétét igényli, illetve milyen tulajdonságokkal, tapasztalattal kell rendelkeznie a munkavállalónak.

3.1.2. A munkakörelemzés módszere

Ki végezze a munkakörelemzést?
A feladatot olyan személyekre kell bízni, akik az adott szakterületet nagyon jól ismerik, illetve a különböző felvételezési és elemzési technikákban jártasak. Külső szakember alkalmazása mellett szól, hogy módszertani ismereteiben gyakorlott, ellene szól, hogy az eljárás költségigényes, illetve ő nem ismeri olyan mélyen a vállalati folyamatokat, mint a belső szakemberek.
• Közvetlen felettes vezető, aki szakmai és helyismereti szempontból a munkakör(ök) legjobb ismerője. Fontos, hogy elemzés-módszertani ismeretei is legyenek.
• Humánmenedzsment - részleg munkatársai, akik pozíciójukból adódóan legalkalmasabbak szervezeti szinten átfogni és közreműködni a különböző egységek munkaköreinek felmérésénél. Toborzási feladataik elvégzéséhez számukra meghatározóan fontos a munkakörök mély ismerete. A feladat végrehajtásában „fejlesztő csoportként" működhetnek.
• Munkatársak bevonása, mert ők tudnak legpontosabb információkkal szolgálni a feladatokról, a követelményekről, az elvégzésükhöz szükséges képességekről. A munkakörelemzés informátorai
• Az információk legtöbbje a munkakör betöltőjétől nyerhető, ezért közreműködése meghatározó. Információinak megbízhatósága jelentős mértékben függ a megkérdezett előzetes felkészítettségétől, tehát attól, hogy mit tud, illetve mit gondol az elemzés felhasználási céljáról. A tudatos, célirányos ismeretátadás az együttműködési készséget növeli.
• A közvetlen munkahelyi vezető tudja meghatározni azt, hogy az adott munkakör milyen követelményeket támaszt, illetve, hogy milyen mértékben járul hozzá a csoport és a szervezeti célok megvalósításához. Fontos, hogy az operatív vezető csoportja vélt vagy valós érdekeinek védelme érdekében az információkat ne torzítsa.
• A szervezet azon tagjai, akik a munkakörhöz közvetetten kapcsolódnak, ők elsődlegesen a közöttük és a vizsgált munkakör közötti kapcsolódási pontokról tudnak tájékoztatni.
• Írásos dokumentációk az előbbi helyekről származó információkat egészítik ki. Ilyenek például a korábbi munkaköri leírások, jelentések és adatok a munkakör teljesítményéről, a munkahely kialakításáról, valamint a különböző statisztikák.

3.1.2.1. Alkalmazható vizsgálati módszerek és eszközök

A szervezet nagysága és a vizsgálati cél meghatározza a módszert. Minél szélesebb körű a felmérés, annál többféle módszer alkalmazható, ami növeli a megbízhatóságot. Az

alkalmazásnál mindig figyelembe kell venni a várható eredmények, illetve az eljárások idő- és költségvonzatát.

1. A munkakörelemzés első feladata a munkakörelemző csoport létrehozása, amelyet a vizsgált területek tagjai képviselnek. Fontos, hogy legyen közöttük egy olyan személy, aki az elemzésben jártas, és a felmerülő szakmai problémák megoldására képes.
2. Háttérvizsgálatok lefolytatása során alakítják ki az „etalon" munkaköröket, amelyek alapján azonosíthatók és hasonlíthatók lesznek az egyes munkakörök. Amennyiben voltak már ilyen jellegű előzetes felmérések, akkor ez már adott, amennyiben nem, akkor a hasonló munkakörök alapján a háttéranyagot össze kell állítani.
3. Információgyűjtés eszközei:

- interjúk, kérdőívek, önfényképezés, egyéni interjúk, ellenőrző listák,
- megfigyelés: a feladatok gyakoriságáról, összetettségéről, a munkakörülményekről,
- technikai eszközök: a munkanap-felvételezés eljárásai, munkafolyamatok filmtechnikai rögzítése.

Interjúmódszer: A leggyakrabban alkalmazott eljárás. Előnye, hogy lehetőséget ad az azonnali visszacsatolásra és pontosításra. Lehetővé teszi a spontán megjegyzések figyelembevételét is. A módszer alkalmazásának feltétele, hogy jól strukturált kérdések kerüljenek megfogalmazásra, és a végrehajtó gyakorlott legyen az interjú lefolytatásában.
A módszer előnye, hogy viszonylagosan egyszerű és rugalmas, hátránya, hogy szubjektív. Előfordulhat, hogy a munkakör betöltője nem tud a kérdésekre egyértelműen válaszolni. A válaszadás során ellenállás is kialakulhat, ami általában a bizonytalanságból fakad. Ezért az interjúvolónak – illetve a vezetői előkészítésnek – kiemelt szerepe van a tényszerű információszerzésben.
Kérdőíves módszer: A kérdőívek alkalmazása lehetőséget ad a munkakörök olyan dimenzióinak számszerűsítésére, amelyek nem mérhetőek. A válaszok így számítógépes feldolgozás keretében feldolgozhatók, és gyorsan értékelhetőek. További előnye még, hogy gyorsan elkészíthető (kitölthető). Hátránya, hogy egyedi válaszadásra nem ad lehetőséget, ezáltal a valódi vélemény torzulhat. Kérdésfelvetésre, illetve értelmezésre nincs lehetőség, így a válaszok megbízhatósága sérülhet. A skálás megoldású kérdőívek alkalmazásakor a kitöltő relatív értékeket rendel egy-egy munkaköri jellemző nehézségi fokához, gyakoriságához.
Feladatleltár: A feladatleltár készítésekor a munkafeladatokat tevékenységekre, majd résztevékenységekre bontják. Ezen elemi egységek lehetnek műveletelemek, mozdulatok vagy mozdulatsorok. A mélységi megbontás azt a célt szolgálja, hogy az egyes munkakörök feladatait összehasonlítható elemekre bontsa. Ezen elemek leltára alapján az egymástól nagyon különböző munkakörök összehasonlíthatóvá válnak. A feladatleltár módszer előnye, hogy az elemzési munkák számítógéppel történő feldolgozása könnyű és gyors. Hátránya, hogy rendkívül munkaigényes.
Munkanap-felvételezés: A módszer többféle változata közül általában a mintavételes eljárást alkalmazzák, elsősorban olyan munkaköröknél, ahol a feladatok gyakran ismétlődnek.
Az elemzés során a munkafolyamatokat műveletekre, műveletelemekre, munkamozdulatokra bontják. A felvétel során rögzítik az elemek gyakoriságát, időigényességét, megítélés szerinti teljesítményszázalékát. A módszer tapasztalt, gyakorlott felvételezőt igényel. (Gyökér, 2001)

3.1.3. A munkakörelemzés szempontjai

A munkakör azonosítása
A munkakör megnevezése
Szervezeti egység megnevezése
A munkakör irányítója
Szakmai irányító (aki utasít, ellenőriz, értékel)

Munkáltató (felvesz, elbocsát, engedélyez, bérez, jutalmaz)
A szervezeti séma vizuálisan mutatja be, hogy az adott munkahely hol helyezkedik el a struktúrában. Érzékelteti a munkakörök hierarchiáját - az alárendeltségi viszonyokat -, a munkaköri kapcsolatokat. A munkakör feladatai Mindazon tevékenység, amelyet el kell végezni, illetve a munkafolyamaton belül a munkát végzők között meg kell osztani (pl. helyettesítések).
Példák:
• a vezetői feladatokra: motivál, mozgósít, problémát kezel, megbíz, utasít, ellenőriz, engedélyez, értékel, képvisel, tárgyal, erőforrást eloszt
• szakmai feladatokra: elvégez, elkészít → fizikai vagy szellemi munkát; tervez → új eljárást; dönt → szakmai kérdésekben; szervezi → a feladat végrehajtást; eljár → a rábízott feladatokban, pl. más szervezeteknél.
A tevékenység végzésének célja és eredménye
Minél sokrétűbb és nagyobb felkészültséget igényel a munka, a vizsgált munkakör céljára és eredményére vonatkozóan, annál precízebben lehet válaszolni.
Példák:
- a munkakör célja → miért létesült?
- a teljesítmény követelmények → mi a produktum, a minőségi követelmények
- a siker kritériuma → a munkakör betöltése mikor és miben tekinthető sikeresnek
- fontosság a szervezet számára → miért az?
- imázs → a munkakörnek van-e a szervezet környezetében megítélhető hatása
A munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek
A lehető legrészletesebben célszerű meghatározni.
Példák: általános ismeretek → gimnáziumi érettségi; szakismeret → szintje, szakterülete; speciális ismeret → jogszabályi; nyelvismeret → tudásszint; számítástechnikai programok → alkalmazói kezelési szint; gyakorlati idő → köre, ideje; tapasztalat → szakterületi.
A munkavégzés eszközei
Különböző jellegű, illetve kezelési nehézségűek lehetnek. Példák: írásos adathordozók → szabályzatok; informatikai eszközök → számítógép; irodatechnikai eszközök → telefax; kézi szerszámok → használatuk viszonylag egyszerű; bonyolult kezelést igénylő szerszámok, gépek → előbbinél magasabb tudásszintet, ügyességet igényelnek; speciális eszközök → kiváló szakmai ismeretet, nagyfokú begyakorlottságot vár el a működtetés.
Munkakörhöz tartozó szerepek
A munkakör egy időben több szerepkört is igényel. Példák: konfliktuskezelő → ügyfél és munkatársi kapcsolatban; érdekegyeztető → érdekütközésnél; mások munkáját szervező → feltételek megteremtésénél; koordináló → munkamegosztás szabályozásánál; innovátor → új dolgok szakmai előkészítésénél.
A munkakör önállóságának mértéke
A feladatokat féleségüktől függően technológiai, kezelési, karbantartási eljárásrendek szerint, azokat szigorúan betartva, más esetekben nagy szabadságfokkal, illetve teljes önállósággal felruházva lehet végezni. Példák: a gépek kezelése során a műveleti sorrendet be kell tartani; egyes munkahelyeken, amennyiben a feladat jellege azt lehetővé teszi, a munkamódszert vagy időbeosztást teljes önállósággal a munkavállaló alakíthatja ki.
Információhoz jutás
Napjaink munkaköreinek legtöbbjében meghatározó jellemzővé vált az információ fogadása és feldolgozása. Vizsgálni kell, hogy milyen információk szükségesek, rendelkezésre állnak-e; milyen formában (írásos, szóbeli, audiovizuális) informatikai eszközökön; gyakoriságuk → rendszeres vagy nem; milyenségük → megfelelő tartalmú és formájú-e;

A hatáskör kiterjedése A munka tevékenységi körének határai. Például: szakmai → szakmai szempontú területrész; területi → a szervezeti egység behatárolható része, illetve a földrajzilag meghatározható egység; vezetői jellegű → a források működtetésére vonatkozik.

Befolyás

A befolyás információt ad a hatáskör természetéről . Példák: befolyás emberekre → szervezeten belüliekre, illetve kívüliekre; folyamatokra → technológiákra; forrásfelhasználásra → beszerzés.

Jogkör

A jogkör kifejezi, hogy a munkakörnek milyen befolyása van az ügyek menetére. Tulajdonképpen rendelkezési jogosítvány. Példák: információkérési, javaslattételi, véleményezési, utalványozási, ellenőrzési, utasítási.

Felelősség

A felelősség arra a tevékenységi körre terjed ki, amire a munkát végző a megbízást kapta, amiért szankcionálható, illetve jutalmazható. Példák: emberekért → munkájukért, biztonságukért; anyagi javakért → szervezet vagyonáért; folyamatokért → teljesítésükért; tárgyi eszközökért → leltárba vett dolgokért; információkért → precíz közvetítésért; üzemi titkokért; eredményekért → teljesítmény; saját munkáért → minőség; etikus magatartásért → személyes részvételen és mások befolyásolásán keresztül.

Irányítás

Az irányítás koordinációhoz kapcsolódó feladat. Példák: irányított dolgozók száma, képzettsége → pontosan meghatározott; irányítás igénye → függ a beosztottak önállóságának mértékétől; irányított terület kiterjedtsége → alárendelt egységek száma; irányítás módja → személyközi kapcsolattal, szabályzatokon keresztül, informatikai rendszer segítségével.

Kapcsolattartás

Kapcsolattartás igénye jelentkezik a szervezet egységei, munkakörei, továbbá a szervezet és a környezete között. Vizsgálandó a szervezeten belül, és kívül, például az ügyfelekkel való kapcsolattartás. Minden esetben felvetődő elemzési szempont: milyen szervezeti egységekkel, milyen formában → személyesen vagy technikai eszközökkel; milyen tartalommal → tájékoztató vagy nélkülözhetetlen információkkal; milyen gyakorisággal → pontosan meghatározható; milyen következményekkel → eredménnyel jár.

Munkatársi kapcsolatok

Mérlegelni szükséges, hogy mennyire nyitott, illetve zárt a munkakör a munkatársi kapcsolatokat tekintve. Példák: egyéni vagy csoportos-e a munkavégzés → a munkakörnek van-e kapcsolattartási igénye; kommunikációs lehetőségek → munkavégzés közben van-e lehetőség a beszélgetésre; munkacsoport nagysága → utal a kapcsolattartók számára; felettesek száma → szakmai és munkáltatói; munkacsoporton kívüli kapcsolatok → szükséges-e kialakítani.

Kihívások

A szervezeten belüli és a külső változások hatással vannak a munkakörök tartalmára. Ezen változások előrevetíthetőek, példák: megváltozhat a szervezet struktúrája; az egyes egységek tevékenysége, feladatrendszere; új ismeretigény jelentkezhet; munkakörök megszűnhetnek; változhatnak a munkakörtől elvárt szerepek, a munkatársi kapcsolatok.

Teljesítménykövetelmények

A szervezet elvárásait egy munkakörrel szemben a teljesítménykövetelmények elemzése mutatja. Példák: mennyiségre, minőségre vonatkozó teljesítmények → számszerűsíthetők; határidő → be nem tartásának mik a következményei; teljesítményt befolyásoló tényezők → amelyek a munkatartalomtól függnek; teljesítményelvárások → lehetnek állandóak, változóak, nem kiszámíthatóak.

Ösztönzés módja

Az ösztönzésnek többféle formája létezik. Munkakörönként lényegesen eltérő lehet a javadalmazás, a teljesítmény elismerésének módja. Példák: vizsgálni szükséges az ösztönzés alapját → teljesítménybér (egyéni és csoportos); időbér; besorolási bér; teljesítménykövetelmények → ismertek-e, vannak-e; meghatározottak-e a magatartási követelmények → van-e etikai kódex; erkölcsi ösztönzés módjai → pl. címrendszer, jutalmazás, egyéb elismerési forma.

Ismeret és készségfejlesztés

Egy szervezeten belül a különböző munkakörök ismeret- és készségfejlesztési igényei egymástól eltérőek. Egyes munkakörökben szükséges a rendszeres továbbképzés, míg másokban az ismeretek hosszabb idő után sem évülnek el. Példák: elemezni kell az adott munkakör képzési igényét. Általános képzés → általános vagy középiskolai képzés; szakmai képzés → konkrét szakmai végzettség; készségfejlesztő tréningek → speciális tulajdonságokra (kommunikáció); nyelvtanulás → ismereti szint; végzettséget biztosító képzés → tanfolyam; betanítás → munkamódszer elsajátítás.

Munkakörülmények

Több szempontból meghatározó. Például az igénybevétel, a teljesítmény, a komfortérzés, továbbá a munkahelyhez kötődés vonatkozásában.

- Fizikai munkafeltételek. Példák: megvilágítás → erőssége, színe; zaj → decibel értéke; hőmérséklet → hideg, meleg; egészségkárosító körülmények → vegyi anyagok, levegő szennyezettsége, munkahelyi tisztaság; munkatér kialakítása → ergonómiai vonatkozások (méretezés, távolságok, dőlésszögek; kényelmi szempontok → álló, ülő testhelyzet; színek) szociális helyiségek → öltözők, fürdők, pihenőhelyek.
- Munkavédelem. Példák: oktatás rendszere → biztonsági ismeretek átadása; veszélyforrások → előfordulásuk milyensége (csúszásveszély), következményük súlyossága (zúzódás, csonttörés, halál). Prevenció → milyen a veszély kiküszöbölésének, illetve csökkentésének módja (pl. egyéni védőeszköz).
- Üzemi-egészségügy. Vizsgálni szükséges például: van-e egészségügyi szűrővizsgálat; vannak-e megelőző intézkedések → kondíciómegőrző, javító (rekreációs) lehetőségek.
- A munkavégzés időbeli jellemzői. Egyes munkakörök feladatrendszerét a megszokott életviteltől eltérő munkaidő beosztásban kell elvégezni. Példák a vizsgálati szempontokra: műszakrend → egy vagy többműszakos; túlmunka → milyen időközönként és időtartamban jelentkezik; szabadság kivételének lehetősége → kötötte, vagy sem; napi munkaidő struktúrája → pihenési, tisztálkodási, étkezési szünetek kötöttek vagy kötetlenek?; pihenőnap → biztosított-e?; munkaidő nagysága → teljes vagy részmunkaidős, időszakos megbízások; ügyelet, készenléti szolgálat → mikor, hol?

A munkavégzés terhelő hatásai

A megállapítás becsléssel történik. Például:

- a tevékenység izommunka igénye: statikus → izmok tartósan megfeszített állapota (tehertartás, speciális testtartás pl. guggolás) dinamikus → izom összehúzódás és ellazulás ritmusosan történik. A belőle származó megterhelés különböző fokozatú lehet,
- pszichés terhelés:. A feladatok figyelem koncentráció igénye → milyen intenzitású Megosztott, koncentrált, pillanatnyi figyelem → iránti igény; monotónia → hosszútávon azonos munkaműveletek sora; stressz → időkényszer, konfliktusok,
- különleges munkaköri sajátosságok: Példák: munkahelyi elszigeteltség → nincs lehetőség kapcsolatteremtésre; veszélyeztetettség → baleseti veszélyhelyzet fennállásából; rendszeres utazás, távollét → mértékének felmérése. (Nemeskéri és Fruttus, 2001.)

3.1.4. A munkaköri leírás

A munkakörelemzés információiból munkaköri leírások készíthetőek, amelyek felhasználhatóak:
• a toborzás és a kiválasztás folyamatában, lehetővé téve a meghirdetett pozíció részletes megismerését,
• a teljesítményértékelés során, amikor a munkaköri leírásban szereplő feladatok és felelősségek számon kérhetőek. (Bóta, 1985)
A munkaköri leírás általában az alábbiakat tartalmazza:
1. A munkakör megnevezése:
2. Szervezeten belüli elhelyezkedése:
3. Közvetlen felettes:
4. A munkakör célja: rövid összegzés a munkakör lényegéről, funkciójáról, elsődleges eredményéről.
5. Feladatkör és hatáskör: a munkakör feladatai, illetve a végrehajtáshoz nélkülözhetetlen hatásköri illetékesség. Például döntési, javaslattételi, véleményezési, rendelkezési jogok. A munkaköri leírásban utalás történhet az időráfordítás arányára is.
6. Felelősség: mindazon feladatok ellátására kiterjed, amelyre a megbízás szól, illetve aminek végrehajtásához a hatásköri illetékesség felhatalmazást ad. Ez a számonkérhetőség alapja.
7. Egyéb fontos tényezőként kiemelhető:
• munkakapcsolatok: utal más munkakörökkel való együttműködésre
• irányítottak köre: a szervezeti struktúrában szereplő alárendelt munkakörök megnevezése
• fő kihívások: kiemelt, speciális feladatok
• fő sikermutatók: teljesítményértékelés szempontjai
• mennyiségi jellemzők: elvárt teljesítmények
• munkavégzés helye: a konkrét munkavégzés helyi pontosítása
• bérezési forma: a kompenzáció főbb elemei
• munkaidő, munkarend: egy vagy többműszakos, kötött, kötetlen munkaidő beosztás
• munkakör környezete: a munkacsoport pontosítása
• munkakörülmények: kezelt munkaeszközök, pihenési rend, tevékenység veszélyessége, stb.
A munkaköri leírás záradéka rögzíti a tudomásulvételt, amelyet a munkáltató és a munkavállaló is kézjegyével hitelesít. (Bakacsi et al., 2000)

3.1.4.1. Példa a munkaköri leírásra:

Munkaköri leírás
Név:
Munkakör: Humánpolitikai vezető
Szervezeti egység: Humánpolitikai szervezeti egység
Közvetlen felettes: Ügyvezető igazgató
Közvetlen alárendeltek: a hozzá beosztott munkavállalók
Feladatkör
Legfőbb vezetői feladatai:
• A humánpolitikai szervezeti egység képviselete.
• A társaság célkitűzéseinek és tervfeladatainak a humánpolitikai szervezeti egységre vonatkozó érvényesítése.
• Az egység tevékenységével kapcsolatos célmeghatározó, tervezési, szervezési, irányítási, ellenőrzési és értékelési feladatok elvégzése.
• Az egység munkafeltételeinek és működésének biztosítása, operatív információrendszer kialakítása.
• A feladatok megfogalmazása, rendszerezése és kiadása.
• Az egység erőforrásaival (anyagi és munkaerő) való gazdálkodás.

• Munkakörök meghatározása, létszámnormák kialakítása.
• A feladatok végrehajtására legalkalmasabb munkamegosztás kialakítása, a részfeladatok összehangolása, a működés szabályozása.
• Az egység érdekeltségi rendszerének kialakítása.
• Az egység működési hiányosságainak feltárása, a munkamódszer javítása, fejlődőképességének biztosítása.
• A társaság humánpolitikájának az egységre vonatkozó feladatainak végrehajtása.
• A beosztottak munkájának értékelése.
Legfőbb szakmai feladatai:
• A személyügyi munka tervezése.
• A személyügyi feladatok döntés előkészítése (felvétel, kinevezés, felmentés, elbocsátás, áthelyezés, jutalmazás).
• Személyügyi munkával kapcsolatos döntések végrehajtása.
• Munkaköri leírások készítésének koordinálása.
• A munkavállalók kérésére működési bizonyítvány kiadása.
• Erkölcsi bizonyítványok megkérése.
• Másodállás, mellékfoglalkozás ügyeinek intézése.
• Személyügyi nyilvántartások vezetése.
• Képzéssel és továbbképzéssel kapcsolatos ügyek intézése.
• A továbbtanuló munkavállalókkal tanulmányi szerződések megkötése, betartásának ellenőrzése.
• Kapcsolattartás oktatási intézményekkel.
• A szociális ellátással kapcsolatos ügyek intézése.
• A társaság humánpolitikájának kialakításához javaslatok kidolgozása.
• Az elfogadott humánpolitika végrehajtási feladatainak koordinálása, intézkedési tervek kidolgozása, a végrehajtás ellenőrzése.
• A munkavállalók munkaértékelési rendszerének kialakítása.
• Szakember utánpótlás biztosítása.
• A társaság oktatási, továbbképzési rendjének kialakítása, oktatási tervek készítése.
• Tanulmányi ösztöndíj ügyek intézése.
• Tanulmányutakkal kapcsolatos szervező és adminisztratív munka elvégzése.
• A munkavállalók kitüntetésével kapcsolatos feladatok elvégzése.
Hatáskör
Dönt:
• A humánpolitikai szervezeti egység végrehajtási feladataiban, a teljesítés ellenőrzésében és értékelésében.
Döntést előkészít:
• A személyügyi, oktatási és szociálpolitikai feladatok szabályozási rendjének kialakításában.
• A hozzá tartozó munkavállalók munkaköri leírásában.
• Az ügyvezető igazgató hatáskörébe tartozó, a humánpolitikai szervezeti egység területét érintő kérdésekben.
Javaslattételi joga van:
• Az általa végzett munkafeladatok hatékonyságát javító intézkedések megfogalmazására, az ügyvezető igazgató részére történő továbbítására.
• A munkafolyamatokat, munkakapcsolatokat zavaró tényezők kiküszöbölésére.
Felelősségkör
• A humánpolitikai szervezeti egység feladatait, működését szabályozó előírások betartásáért, betartatásáért.
• A munkafegyelem, bizonylati fegyelem, a feladatok elvégzése, határidőinek betartásáért, betartatásáért.

• A munkafeladatok szakszerű elvégzéséért, elvégeztetéséért, az adatszolgáltatások valódiságáért, pontosságáért.
• A szakterületére vonatkozó törvények, más jogszabályok, belső szabályzatok munkavállalókkal történő megismertetéséért, ezek betartásáért és végrehajtásáért.
• Az egység munkájának eredményességéért, a tevékenységi körbe utalt feladatok színvonalas és hatékony elvégzéséért.
• A társaság más szervezeti egységeivel, vezetőivel az együttműködés biztosításáért.
• A társaság érdekeinek érvényesítéséért.
• Az üzleti titok megőrzéséért, biztonsági intézkedések betartásáért.
• A társaság vagyona megőrzésében és gyarapításában való hatékony közreműködésért.
• A tűz-, munkavédelmi, környezetvédelmi és biztonsági előírások betartásáért.
• A munkaerő-utánpótlás biztosításáért.
• Az irányítása alá tartozó munkavállalók szakmai fejlődéséért.
• A jó munkahelyi légkörért.
Munkakapcsolatot tart:
• az ügyvezető igazgatóval,
• a társaság más szervezeti egységének vezetőjével,
• a szervezeti egység beosztott munkavállalóival,
• az oktatási intézményekkel,
• személyügyi tanácsadó cégekkel, „fejvadász" cégekkel.
Helyettesítés:
Távolléte vagy akadályoztatása esetén az ügyvezető igazgató által kijelölt személy helyettesíti, illetve ő helyettesít más munkavállalót.
A munkakör betöltésével kapcsolatos követelmények:
• egyetemi vagy felsőfokú szakirányú végzettség,
• legalább ... éves szakmai gyakorlat,
• .....fokú .....nyelvtudás,
• erkölcsi bizonyítvány.
Érvénybelépés időpontja:
Dátum:
.....
aláírás (munkáltató)
Záradék
A jelen munkaköri leírás egy példányát átvettem és azt visszaszolgáltatási kötelezettséggel megőrzöm. A munkaköri leírásban foglaltakat megismertem, azokat magamra nézve kötelezőnek elismerem és betartom.
Dátum:
.....
aláírás (munkavállaló)

3.1.5. A munkaköri specifikáció

A munkaköri specifikáció azonos a személyspecifikáció, illetve a munkaköri profil (v. tükör) elnevezéssel. Részletesen bemutatja, hogy a munkakör elvégzéséhez milyen ismeretek, képességek, készségek és tapasztalatok szükségesek.
Ismeret: az a tudásanyag, amely a munka kielégítő elvégzéséhez szükséges. Az iskolai végzettség bizonyos mértékig tükrözője az ismeretanyagnak.
Képesség: adott munkatevékenység elvégzéséhez nélkülözhetetlen tulajdonságok, pl. gondolkodási, érzékelési, ügyességi, fizikai képességek.

Készség: a gyakorlás által olyan fejlettségi szintet elért képesség, amely az adott munkával kapcsolatosan meghatározott teljesítményre való készenlétet jelent. A képességek fejleszthetők, ezáltal a gyakorlottságban az egyén egyre magasabb szintre juthat el, így a feladatokat egyre gyorsabban és kevesebb erőkifejtéssel tudja elvégezni.
A munkaköri specifikáció a munkakör azon minimális - ismeret, képesség, készség - követelményei, amelyeket a munkavállalónak teljesítenie kell tudnia. Tehát a munkaköri specifikáció felhasználható a toborzás során, elősegíti a jelöltek közötti választást, valamint a munkát végző személy és a munkakövetelmények összhangjának mérlegelését.

3.1.6. Munkakörtervezés

A szervezetben kialakított munkakörök nem állandóak, változtatásukat különböző tényezők befolyásolják, így például a szervezeti cél módosítása. Ez szükségessé teszi a munkakörök tartalmának, funkcióinak és kapcsolatainak átalakítását, tehát a munkakörtervezést. A munkakörtervezés folyamatában történő munkakör kialakításnak egyidejűleg kell szolgálnia a szervezeti teljesítmény emelését, a munkavállaló elégedettségét, továbbá hozzá kell járulnia az alkalmazottak motivációjának növeléséhez.

3.1.6.1. Specializáció, rotáció, munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás

A munkakörök specializációja azt jelenti, hogy a munkakörtervezés során az összetett munkafolyamatokat olyan kis egységekké bontják le, hogy azok végrehajtása nem igényel különösebb szaktudást. Ez a munkahatékonyság szempontjából előnyös, azonban a dolgozók feladatköre nagyon beszűkül és munkamozdulatig meghatározott, ami által a monotonitás érzése egyre fokozódik. Ez a nagyfokú specializáció fokozza a munkával való elégedetlenséget, a hiányzások számát és a fluktuációt. Ez a fajta munkakör tervezési forma az ipari forradalom, a menedzsment tudomány kialakulásakor volt jellemző.
Munkakörbővítés a specializáció ellentétje, tulajdonképpen munkakör-áttervezés. A munkaköröket úgy alakítják át, hogy többféle, ezáltal változatosabb feladatokat (megnövelt feladatkört) kelljen ellátni. A munkakörbővítés célja, hogy a feladatok számának növelése csökkentse a monotóniát. Ez a megoldási mód a gyakorlatban nem mindig válik be, mert megváltozik ugyan a munkavégzés üteme, de nem növekedik a hatás- és felelősségköri illetékesség, tehát a munkavégzés önállósága.
Munkakör rotáció azt jelenti, hogy a munkatársak időközönként egymással cserélve egyik munkakörből a másikba kerülnek áthelyezésre. Természetesen ebben az esetben a munkakörök azonos szintűek. A rotáció csökkenti a munkavégzés egyhangúságát, mégsem eléggé hatékony megoldás. Az egyének a rotált munkakörben nem tudnak olyan jól dolgozni mind az eredetiben, és elégedetlenségi szintjük sem csökken. Az eljárás előnyeként jelentkezik, hogy az érintettek tájékozottabbak lesznek a kapcsolódó munkakörök felől, ezáltal az azok közötti összhang fokozódhat. A rotáció előnyei tehát nagyon jól hasznosíthatóak képzési és továbbképzési célból. E módszer alkalmazása segíti a vezetők munkáját abban, hogy a hiányzások és fluktuáció esetén a több munkakört betölteni tudókkal a helyettesítések megoldhatók.
A munkakör-gazdagítás lehet módja a specializációból származó problémák megoldásának. Ez azt jelenti, hogy a szervezetben a meglévő munkaköröket áttervezik, a feladatokat kombinálják, a felelősséget növelik. A munkakör-gazdagítás tehát a feladatokat változatosabbá teszi, nagyobb felelősségvállalási kötelezettséget és kapcsolatbővítést jelent, ami által a munkakör minőségi jellemzői megváltoznak. Megteremti a magasabb munkamotivációs szinthez kötődő elégedettség kialakulásának lehetőségét. A munkakör-gazdagítás révén a munkavállalók nagyobb valószínűséggel azonosulnak munkájukkal, mert

magasabb szintű szükségleteik (pl. önmegvalósítás, önirányítás) kielégítést nyernek. A munkakör-gazdagítás a munkavállalók belső motivációjának növeléséhez kötődik.
Felmerül a kérdés, hogyan kell a munkakört kialakítani úgy, hogy a kedvező pszichológiai állapotok és azok pozitív következményei elérhetőek legyenek. Egy munkakör motivációs ereje öt úgynevezett központi dimenzióval mérhető:
• A feladat változatossága kifejezi annak mértékét, hogy a munkakör az egyéni képességek és készségek milyen széles körét veszi igénybe.
• A feladat azonosíthatósága annak mértéke, hogy az adott munkakör a teljes munkafolyamat mekkora részét fogja át. Lehetőséget ad-e például egy feladatrendszer kezdetektől a befejezésig történő elvégzésére, vagy annak csak bizonyos szakaszát öleli fel.
• A feladat fontossága annak mértékét fejezi ki, hogy a munka eredménye milyen érzékelhető hatást gyakorol mások munkájára (szervezeten belül is), mások életére (szervezeten kívül).
• Autonómia a munkakör által a munkavállaló számára biztosított szabadság, függetlenség: például a saját munka időbeni ütemezése, a munkamódszer megválasztásának lehetősége, bizonyos helyzetekben a döntési önállóság.
• Visszajelzés annak mértéke, hogy kap-e és mennyi információt a munkavállaló saját munkavégzéséről. Például, hogy megfelelő-e munkájának minősége, feladatait az elvárásoknak megfelelően teljesíti-e.
A munkakör-gazdagítás hatása nem egyforma minden munkavállalóra. Azon személyeknél, akiknél nagy az önmegvalósítás (növekedés) szükséglete szívesen fogadják a felelősség növekedését, az önállóság fokozódását, és szívesen fognak együttműködni. Akiknél ez az igény alacsony a következmény káros is lehet, mert a várakozással ellentétes magatartást vált ki.

3.2. Munkakör-értékelés

3.2.1. A munkakör-értékelés célja és felhasználási területei

A munkakörök értékelésének célja: a szervezet munkakörei egymáshoz viszonyított relatív értékének a meghatározása. A különböző munkakörök között nem csak különbségek tehetők, de azt mérőszámok segítségével ki is lehet fejezni. A munkaértékelési rendszerek a munkaköri ismérveket feltáró munkakörelemzésre épülnek és a munkatartalomra vonatkozó jellemzőkön alapulnak. Az értékelési szempontok meghatározásakor figyelembe veszik a munkafeltételeket, valamint az ehhez tartozó követelményeket és terheléseket, amelyek között a munkafeladatokat végzik. Az értékelési rendszer célját akkor teljesíti, ha két követelménynek eleget tesz:
• az értékelés megállapítása érvényes a szervezet munkaköreire, tehát a közöttük lévő értékkülönbségeket elfogadható pontossággal méri,
• megbízható, tehát az értékelés szabályainak betartása esetén az azonos tényekről azonos eredményt ad.
Amennyiben egy szervezet munkaértékelési rendszert kíván alkalmazni két lehetséges megoldás közül kell választani.
• Egy már kidolgozott rendszer átvétele, amelyet adaptáció után alkalmaznak. Előnye, hogy gyors, a kidolgozás költségei megtakaríthatóak.
• Saját értékelő rendszer kidolgozása, amelynek elfogadtatása és szervezeti kultúrába illesztése könnyebb, mint az előzőé.
A lehetőségek közüli választásban az lesz a döntő, hogy mi a szervezet célja a további felhasználással kapcsolatban. Az alkalmazás egyidejűleg több célt is szolgálhat. Napjaink komplex személyügyi rendszerei teljes mértékben a munkakör-elemzési és –értékelési

rendszerre épülnek. A munkaértékelési rendszer alkalmazása jelentős szemléletváltást igényel, ezért is stratégiai kérdésként kell kezelni. Kiemelt vezetői feladat:
- a munkaértékelési rendszer céljának a meghatározása a szervezet stratégiai elképzeléseinek megfelelően, illetve
- az önálló rendszer kidolgozása vagy az adaptáció melletti döntés,
- az alkalmazás feltételeinek a megteremtése.

A munkaértékelési rendszer hasznosítási területei

Teljesítményértékelési rendszer kidolgozása

A munkafeladat megállapított sajátosságaira kell építeni a teljesítmény-követelmények meghatározását, amely illeszkedik a munkakör-értékelés szempontjaihoz.

Bértarifa rendszer kialakítása

A munkaértékelési rendszereket a bértarifa táblázatok megalkotásához dolgozzák ki, így egy elfogadott értékrendre lehet az alapbéreket alapozni. Jelentős különbség van a munkaértékelésen, illetve a munkát végző dolgozó személyes értékelésén alapuló bérezés között. A munkaértékelés csak a munkafeladat objektív követelményeit elemzi, nem vizsgálja az egyéni jellemzőket, teljesítménykülönbségeket. A munkát végző dolgozó értékelése esetében viszont az egyéni kvalifikációjukat, teljesítményüket, magatartásukat elemzik.

Karrier-utak (élet-utak) tervezése

A munkakörök jellemzőinek feltárása lehetővé teszi azt, hogy a szervezeten belüli életpályák meghatározhatók. Ez megmutatja azt, hogy mely munkakörök sikeres betöltésén keresztül juthat el egy adott személy a nagyobb erkölcsi és anyagi elismerést jelentő munkakörig.

A dolgozókkal szemben támasztott követelmények meghatározása

Megfogalmazhatóak azok a szakmai és magatartásbeli követelmények, amelyek a munkakör betöltőjével szemben a feladatokból származnak.

Személyzetfejlesztési programok kidolgozása

Az egyéni és a szervezeti teljesítmény növekedése érdekében elengedhetetlen a növekvő követelményeknek való megfelelés. A követelmények ismeretében célirányos képzési programok dolgozhatók ki, amellyel a munkatársak felkészíthetők a magasabb szintű munkamegfelelésre.

Szervezetfejlesztés

A szervezeti változások a munkakörök szintjén is módosításokat igényelhetnek. A változtatás oka lehet a munkakörök tartalmának elszegényedése, vagy éppen ellenkezőleg, nagymértékű követelménynövekedés. Az értékelő rendszer lehetőséget ad arra, hogy a munkakörök szintjén létrejövő változásokat már a tervező fázisban értékelni lehessen.

3.2.2. A munkakör-értékelés módszerei

A munkakör-értékelési eljárások jellemzői:
- -Az értékelés középpontjában a munkakör tartalma és elvárás rendszere áll és nem az azt betöltő személy sajátosságai.
- Az eljárások célirányos megfigyeléssel gyűjtött és elemzett információkra alapoznak.
- Az alkalmazott megoldások nem az abszolút, hanem a relatív értékek megállapítását szolgálják.
- A munkakör-elemzéssel készülő munkatükör biztosítja a munka-értékeléshez szükséges alapinformációkat.

Módszerek bemutatása

Globális vagy szintetikus módszerek:

A munkakörök összehasonlítása a munkaköri kritériumok összessége alapján történik, azokat egymással összehasonlítva fontossági sorrendet állapítanak meg. Nem kerül sor az alkotó elemek vizsgálatára.

• Rangsorolás, egyszerű besorolás

A munkakörök besorolása a szakmai ismeretek alapján, szubjektíven történik, mert nincsenek megfogalmazott összehasonlítási szempontok. Kisméretű, kevés munkakörrel rendelkező szervezetben ajánlott az alkalmazása.

• 2. Páros összehasonlítás

Az előbbi módszer továbbfejlesztett formája. Minden munkakört, minden munkakörrel párosával hasonlítanak össze, amelynek során a nagyobb értékű 2 pontot, a kisebb 0 pontot, az egyforma súlyúak 1 pontot kapnak. A rangsor az összesített pontszám alapján állítható fel. Alkalmazása kisméretű szervezetekben ajánlott. Nagyméretű szervezetekben az alkalmazást nehezíti, hogy a munkakörök számának növekedése arányában nő az összehasonlítandó munkakörök száma is. Szakirodalomból (Farkas et al., 1997) kiemelt példa az alábbiakban mutatja az összehasonlítások számának növekedését: 50 munkakörnél az összehasonlítások száma 1 225; 100 munkakörnél 4 950; 200 munkakörnél 19 900.

• 3. Munkaköri osztályozás, klasszifikáció

A besorolás alapja egy előre elkészített munkakör besorolási tábla, amelyben az egyes szintekhez jellemző kritériumokat állítanak fel. Ehhez hasonlítják az adott munkakört. Példa két, egymástól távol álló szintre:

- magas szintű kritérium: nagy szakmai tudást és gyakorlatot igénylő munka, ami a mindennapokban nagyfokú önállóságot és döntési képességet igényel,
- alacsonyabb szintű kritérium: felettes irányítása alatti munkavégzés. A feladatokat részletekbe menő előírások (utasítások) alapján kell végezni.

A módszer használata akkor célszerű, ha viszonylag kevés követelményszint kerül kialakításra.

Analitikus módszerek

A legismertebb és leggyakrabban alkalmazott módszerek. A minősítés több tényező és szempont szerint történik, a kritériumok súlyozásával.

• Tényező-összehasonlító módszer

A munkakörök sajátos összetevőit értékelési skálával hasonlítják össze. A munkakörök értékét a faktorok értéke adja. Példák a faktorokra: képzettség, tudás, gyakorlat, szakmai ismeretek; felelősség és döntési hatáskör; mentális erőfeszítés, problémamegoldás; munkakörnyezeti tényezők: környezeti veszélyek, fizikai erőkifejtés, stb.

• 2. Pontozásos módszerek

A vizsgált munkaköri tényezők mindegyikét konkrét pontszámmal látják el. A pontszámokat előzetesen, meghatározott szempontok szerint alakítják ki. A munkakör értékét a pontszámok összege jelzi. Legelterjedtebb típusa a HAY módszer, amelynek lényege, hogy első lépésben kidolgozásra kerül a munkaköri profil, a második lépésben konkrét számértékkel kerül kifejezésre az adott profil munkaköri értéke.

3.2.3. Az analitikus munkaköri értékelési rendszer kidolgozásának módszertana

3.2.3.1. A célok meghatározása

A szervezet elvárásainak legmegfelelőbb értékelési rendszert kell kiválasztani. Amennyiben a legtöbb munkakörre, vagy azok mindegyikére kiterjesztik az értékelést, annál indokoltabb az analitikus módszerek alkalmazása.

3.2.3.2. A fejlesztő munkacsoport kialakítása

A csoport a vezetők és a beosztottak képviselőiből áll. A csoport tagjaival szembeni elvárások:
• fogadják el a célt,
• értsék meg, mi lesz a feladatuk,
• legyenek felkészültek, és így képesek:
o a feladatmegoldás lépéseit kidolgozni,
o az egyes feladatokat megoldani,
o az eredményeket a vezetőkkel elfogadtatni.

3.2.3.3. A munkakörök azonosítása

Előzetesen el kell dönteni, hogy mely munkakörökre történjen az értékelés. Célszerű, ha minden munkakör bevonásra kerül, kivételek azonban előfordulhatnak, pl. vezetői munkakörök, egyedi munkakörök, megszűnőben lévő munkakörök. Célszerű a kiválasztott munkakörök áttekintése, elnevezésük egységesítése, ezáltal a munkakörfajták számának a csökkentése. Ezt azért kell előzetesen megtenni, - főleg nagy vállalatoknál, - mert előfordulhat, hogy azonos elnevezés alatt eltérő munkatartalmú
A célok meghatározása
A fejlesztő munkacsoport kialakítása
A munkakörök azonosítása
A munkakörök elemzése, a munkatükrök elkészítése
Az értékelési tényezők meghatározása
Az értékelési tényezőkön belül az osztályok meghatározása
Az értékelési tényezők súlyozása
Az értékelő táblázat összeállítása
A próbabesorolások elvégzése
Az értékelési rendszer elfogadása
A munkakörök értékelése munkakörök találhatók, illetve, hogy eltérő munkaköri elnevezések azonos munkatartalmat fednek. Ezt az állapotot meg kell szüntetni, a munkakörök rendszerében rendet kell tenni.
Feltétlenül szükséges figyelembe venni a hierarchia szinteket is. (Dobák, 1996) Főleg a horizontálisan és vertikálisan erősen tagolt szervezetben jelentkezhetnek az alábbi problémák:
• a különböző szervezeti egységekben azonos elnevezésű munkakörök eltérő beosztási (hierarchia) szinteken jelenhetnek meg,
• az előbbi fordítottja, az eltérő munkaköri elnevezések azonos szervezeti szinteken találhatóak .
Ezt az ellentmondásosságot tisztázni szükséges.

3.2.3.4. A munkakörök elemzése, a munkatükör elkészítése

A munkatükör elkészítése a munkakörelemzésen alapul. A munkaköri sajátosságok megismerése segíti:
• az értékelési tényezők kiválasztását, definiálását ,
• az értékelési tényezőkön belüli osztályok kialakítását,
• a tényleges értékelést.

3.2.3.5. Az értékelési tényezők meghatározása

Lényeges, hogy a munkakörelemzés alapján a lehető legrészletesebben kerüljön leírásra a munka tartalma. Ezek a leíró jellegű információk kerülnek átalakításra, olyan értékekké, amelyek segítségével megállapíthatók a munkakörök közötti viszonylagos különbségek. A munkakör-értékelés lényege ez az átalakítási folyamat, ami nagyon szubjektív. Ezért minden szervezetnek magának kell dönteni a tényezők kiválasztásában, és súlyúk megállapításában.

- Az értékelési tényezők száma. Azon tényezők száma, amellyel a munkát jellemezni lehet, optimális esetben 5-10 között változik. Kedvezőtlen, ha az értékelési tényezők száma kevés, mert ekkor a munkahely speciális jellemzőinek kiemelésére nem lesz alkalmas. Abban az esetben, ha a tényezők száma túl nagy, előfordulhat, hogy ugyanazt a jellemzőt több kritériumban is figyelembe veszik, ezáltal torzul a rendszer megbízhatósága.
- Az értékelési tényezők kiválasztása. Általában az értékelési tényezők 5 fő csoportját különítik el:
  - ismeret és tudásigény,
  - a feladatmegoldás jellemzői,
  - a kapcsolatok jellege és mértéke,
  - a felelősség jellege és mértéke,
  - a szellemi, fizikai és a környezeti tényezők terhelő hatása.

Ezeket a tényezőcsoportokat tovább kell finomítani. A munkakör-értékelés néhány lehetséges tényezője: felelősség → saját és mások munkájáért, biztonságáért, anyagi javakért; fizikai erőkifejtés → statikus, dinamikus izomterhelés; önállóság → a munkamódszer kialakításában; ügyesség → kézügyesség, kéz-láb koordináció; szellemi terhelés → gondolkodási tevékenység, figyelem; a munka komplexitása → feladatok összetettsége, sokrétűsége; együttműködés → társas kapcsolatok kialakítása; stressz helyzet → „időnyomás"; munkakörnyezeti körülmények → klíma; zaj; por, gáz, gőz szennyezettség; rázkódás; fényviszonyok; védőruházat / berendezés általi akadályoztatás; balesetveszély; stb.

Az értékelési tényezőket áttekintve, közülük a legfontosabbakat kell kiválasztani. Ezt a feladatot el lehet végezni minden munkakörre, vagy munkakörcsoportokra bontva. Minél homogénebb a munkakörök munkatartalma a munkakörcsoportokon belül, annál könnyebb meghatározni az értékelési tényezőket. Példa az értékelésre, amelyben egy szervezeten belül két munkakörcsoport került elkülönítésre:

- szellemi munkakörök
- fizikai munkakörök.

A két munkakörcsoportra alap értékelési tényezőket határoztak meg, amelyek között azonos jellemzők is voltak. Mindkét csoportnál kiegészítő értékelési tényezőket is figyelembe vettek, mert mind a fizikai, mind a szellemi munkakörök között vezetői és ügyfélszolgálati feladatokat is el kellett látni.

Értékelési tényezők munkaköri csoportonként:

Alapértékelési tényezők

- Szellemi munkakörök értékelési tényezői
  - Szakismeret
  - Szakirányú tapasztalat
  - Kreatív problémamegoldás
  - Informatikai ismeret
  - Nyitottság a változásra
  - Pszichés terhelés
  - Megbízhatóság, pontosság, precizitás
  - Együttműködés
- Fizikai munkakörök értékelési tényezői

o Szakismeret
o Szakirányú tapasztalat
o Pontosság
o Megbízhatóság, felelősség
o Munkakörülmények
o Fizikai terhelés
o Együttműködés
Kiegészítő értékelési tényezők csoportjai
• Vezetői funkciók értékelési tényezői
o Döntés
o Munkatársak kezelése
o Irányítás
• A külső ügyfelekkel történő kapcsolattartás értékelési tényezői
o Kommunikáció
o Ügyfélkezelés
o Fellépés
Így előfordulhat, hogy egy munkakört értékelni
• csak az alap értékelési tényezők alapján kell,
• az alap, valamint csak az egyik kiegészítő értékelési tényezőcsoport szerint kell,
• az alap, valamint mindkét kiegészítő értékelési tényezőcsoport szerint kell.

3.2.3.6. Értékelési tényezőkön belül az osztályok meghatározása

Ahhoz, hogy meg lehessen állapítani, hogy a munkakörök mennyire különböznek egymástól egy-egy tényezőn belül fokozatokat kell megállapítani. A fokozatok száma általában 3-5.
Az 5 fokozatos tagozódás az alábbi formában irható le.
1. fokozat: az adott tényezőre egyáltalán nem, vagy nagyon kis mértékben van szükség
2. fokozat: az adott tényezőre az átlag alatti mértékben van szükség
3. fokozat: az adott tényezőre átlagos mértékben van szükség
4. fokozat: az adott tényezőre az átlagosnál kisebb mértékben van szükség
5. fokozat: az adott tényezőre különösen nagymértékben szükség van.
A fokozatokat nagyon egyértelműen kell meghatározni. Az értékelési tényezőket és az osztályokat is pontosan definiálni szükséges.

3.2.3.7. Az értékelési tényezők súlyozása

Az értékelési tényezők súlyozása kifejezi a közöttük lévő viszonyt. A súlyozásnak a szervezet érdekeit kell szolgálnia (például, ha kiemelten fontos az ügyfelekkel való kapcsolattartás, akkor a súlyozásban nagyon magasan értékelhető a kapcsolatteremtő-, együttműködési - és a kommunikációs képességgel szemben támasztott követelmény). Az értékelési tényezők közötti fontossági sorrend megállapítása mellett, azokhoz konkrét értékmutatókat is hozzá kell rendelni. Példa: egy pénzintézet vezetői munkakör értékelési tényezőire:
A vezetői munkakör értékelési tényezői
• - Felelősség 15%
• - Áttekintés, rendszerben gondolkodás 14%
• - Döntés 12%
• - Szakmai ismeret 11%
• - Irányítás, vezetés 11%
• - Problémamegoldás 10%
• - Kommunikáció és együttműködés 10%

• - Konfliktusmegoldás, pszichés terhelés 9%
• - Koncepcionális gondolkodás 8%

3.2.3.8. Az értékelő táblázat összeállítása

Ahhoz, hogy a munkakörök összehasonlíthatóak legyenek értékelési tényezőiket azonos skálán kell elhelyezni, és azt értékszámmal kell kifejezni. Ennek módja (3.3. táblázat), hogy meghatározzák a maximálisan adható pontszámot, pl. 1000. Ezt a pontszámot szétosztják - a súlyszám szerint – az értékelési tényezők között.

3.2.3.9. A próbabesorolások elvégzése

A rendszer bevezetése előtti próbaértékeléshez 15-20 olyan munkakört kell kiválasztani, amely reprezentálja a szervezet tevékenységét. A próbaértékelések alapján kerül megállapításra, hogy
• a tényezők definíciói érthetőek-e,
• a súlyozások megfelelőek-e,
• a tényezőkön belüli osztályba sorolások alkalmazhatóak-e,
• az értékelés kifejezi-e a kulcsmunkakörök valódi sorrendjét,
• a munkakörök közötti értékkülönbségek megállapíthatóak-e.

3.2.3.10. Az értékelési rendszer elfogadása

A véglegesített rendszert a vezetésnek jóvá kell hagynia. Amennyiben a próbaértékelés nem kerül elfogadásra, a felmerülő ellentmondásokat meg kell szüntetni. Ez az alábbiakat foglalhatja magában:
• az értékelési tényezők tartalmát át kell tekinteni, az átfedéseket meg kell szüntetni, a tényezők definícióit egyértelművé kell tenni,
• szükség esetén a tényezők közötti súlyozást módosítani kell,
• változtatást kívánhat a tényezőkön belüli osztályba sorolás, az osztályközök definícióit egyértelművé kell tenni.

3.2.3.11. A munkakörök értékelése

Célszerű szakterületenként munkacsoportokat létrehozni az elemzési és értékelési feladatok elvégzéséhez. Az értékeléshez értékelőlapot kell készíteni
Munkakör megnevezése:.....
Szervezeti egység: .....
Az értékelés lépései :
• értékelési tényezőnként a megfelelő fokozat létrehozása
• értékelési tényezők sorszámozása az Értékelő lapon
• az értékelési tényező adott fokozatának pontértékét az értékelési táblázatból át kell vezetni az Értékelő lapra
• végül a pontértékeket össze kell adni és így megkapjuk a munkakör értékét
• a munkakörök összehasonlíthatók és sorrendbe állíthatók a pontértékek szerint.
Az értékeléshez a fejlesztő csoport tagjainak közreműködése jelentős segítséget nyújthat. Feladatuk, hogy a szakterületi értékelések befejeztével az összes munkakör értékelését áttekintsék, feltárják az esetleges értelmezési problémákat, az előforduló alá-, illetve túlértékeléseket, a problémás értékeléseket újra készítessék.

3.2.3.12. Az értékelési rendszer bevezetése, karbantartása

A bevezetést megelőzően a szervezet minden munkatársa számára biztosítani kell a lehetőséget, hogy megismerhesse a munkakörére vonatkozó értékelést. Az értékelési sorrend és a szervezet értékrendje jelentősen eltérhet egymástól, ezért az értékelési rendszer szükségessége és megalapozottsága megkérdőjeleződhet. A vezetők feladata és kötelessége az esetlegesen jelentkező konfliktusok kezelése.
Az értékelési rendszer karbantartást igényel, amit célszerű a személyügyi feladatokat ellátókra bízni. A karbantartás feladatai:

- A munkakörök jegyzékét évente át kell tekinteni. Fontos, hogy az azonos munkatartalmú munkaköröket azonos elnevezéssel jelöljék.
- Az alkalmazás során felmerülő problémákat gyűjteni kell.
- A fejlesztő munkacsoport évente egyszer tekintse át az értékelések elvégzését, a felmerülő problémákat és tegyen javaslatot a megoldásra.
- Célszerű, ha a nagyobb szervezetek egyes egységeinél olyan szakember van, aki rendelkezik az értékeléshez szükséges ismeretekkel, és így javaslatot tud tenni a munkakörök átszervezésére, összevonására.

3.2.4. A munkaköri követelményrendszer meghatározása

A szervezet céljai megvalósításának előfeltétele, hogy munkaköreit olyan személyek töltsék be, akik a munkakörök követelményeinek megfelelnek. A munkaköri követelmények és a munkavállalók egyéni képességeinek összehasonlítása révén megállapítható, hogy a vizsgált személy rendelkezik-e mindazon feltételekkel (ismeret, képesség) amit a munkakör megkövetel. Amennyiben a munkakört betöltő személy ismerete és képességei nem felelnek meg az elvárásoknak személyzetfejlesztési feladatok jelentkeznek. Személyzeti szakterületi kötelezettség olyan rendszer kidolgozása, ami lehetővé teszi a munkatársak képességleltárának felvételét, a képességek és a követelmények összehasonlítását. A szervezetnek feladata megteremteni a lehetőséget a személyre szóló pályagondozási, karrierépítési, képzési, készségfejlesztő programok szervezésére.
A követelmények meghatározásának és a megfelelés elbírálásának rendszerét úgy kell kialakítani, hogy a különböző szintű vezetők is képesek legyenek az eljárás alkalmazására. A munkakörök különböző sajátosságokkal rendelkeznek. Ezek közül azokat a munkatartalmi jellemzőket kell kiemelni, amelyek meghatározóak, így megkülönböztethetők más munkakörtől. Ezen jellemzők a munkakörök között eltérőek, amelyet kifejeznek a munkatartalmi tényezők fokozatai.
A munkakört betöltő személy is különböző tulajdonságokkal rendelkezik, amelyeknek egy része szükséges csak a feladatrendszer ellátásához. Ezek közül kell kiemelni azokat, amelyek megléte elengedhetetlen a munkakör betöltéséhez.
Értékelési folyamat során kerül eldöntésre a személy munkakörnek való megfelelése. A megfelelés azt jelenti, hogy a vizsgált személy mindazon képességekkel rendelkezik, amit a munkakör megkövetel. Meg nem felelés esetén az adott egyénnek pótolni kell a hiányzó ismereteket, képességeket. A vizsgálat során az is megállapítást nyerhet, hogy a munkavállaló képességtartalékokkal rendelkezik (többre képes, mint a követelmények).

3.2.4.1. A munkaköri megfelelés rendszerének kidolgozása

A munkakör sajátosságainak meghatározása
A munkaköri sajátosságok kidolgozása a munkatükör elkészítésével történik.
A munkatartalom kiemelt jellemzőinek meghatározása

A munkakör sajátosságaiból, munkatartalmi tényezőiből ki kell emelni a munkakörre leginkább jellemzőket, amelyek alapján a munkakövetelmények meghatározhatóak. Kedvező a helyzet, ha a szervezet rendelkezik munkakör-értékelési rendszerrel, mert akkor az abban megállapított értékelési tényezők tartalmazzák a munkatartalmi jellemzőket.
A munkakör követelményeinek meghatározása. Tulajdonképpen a munkatartalmi tényezőket tekintjük munkaköri követelménynek. A követelményeket definiálva meghatározhatóak a hozzá tartozó képességek.
Példa: a köztisztviselői munkakörök követelményei
• Általános ismeretek
• Szakmai ismeretek
• Ügyviteli ismeretek, önkormányzati működésrendi ismeretek
• Helyismeret, a lakossági célcsoportok ismerete
• Számítástechnikai ismeretek
• A feladatellátáshoz kapcsolódó képességek és készségek:
o helyzetfelismerés,
o kreatív, problémamegoldó gondolkodás
o gondolat-kifejezés képessége
o döntés képessége
• Szervezeti magatartás:
o feszültségérzékenység
o szociabilitás, együttműködés
o etikus magatartás
• Vezetői ismeretek:
o szakterületek ismerete
o vezetéstechnikai ismeretek
• Egyéni személyiségjegyek:
o alkalmazkodás
o empátia, segítőkészség
o megbízhatóság
o motiváltság
Fontos egyértelművé tenni, a munkakört betöltővel szembeni követelmények kifejtésének mélységét. Példa: „a kreatív problémamegoldás" követelményének mélységi tagolására.
Képességek és személyiségjellemző követelmények:
• A tudásanyag alkalmazása
• Fogalmi emlékezet
• Összefüggésekre irányuló emlékezet
• Lényeglátás (a fontos és lényegtelen dolgok elkülönítése)
• Megfigyelőképesség
• Egyszerű megértés (felfogás)
• Fogalmi megkülönböztetés
• Viszonyfelismerés
• A hasonló jelenségekben lévő törvényszerűségek felismerése
• Érzéklet, érzelmi állapot emlékképe
• Kombináció
• Gondolkodás eredetisége
• Problémamegoldó gondolkodás
• Találékonyság, ötletgazdagság
• Önállóság
• Felelősségtudat és felelősségvállalás
(Csirszka, 1985)

A munkaköri követelmények fokozatainak meghatározása
A munkaköri követelmények meglétével szembeni igény mértékét 3-5 fokozatú besorolással határozzák meg. Ez kifejezi a követelményszintet. A kreatív problémamegoldás követelményszintje a különböző munkaköröknél más és más. A követelmény 5 fokozat esetén például az alábbi lehet:
- kiemelkedően fontos
- átlag feletti fontosságú
- átlagos fontosságú
- átlag alatti fontosságú
- kevésbé fontos

3.2.4.2. A munkakör követelményeinek és a munkavállalók képességének összehasonlítása

A munkaköri követelmények többek között azért is kerülnek meghatározásra, hogy
- A munkakörre pályázók számára kiemelhető legyen az a 3-5 követelmény, amellyel szemben a legmagasabb szintű az elvárás (toborzás).
- Az egyes munkakörökre jelentkező személyek alkalmassága megállapítható legyen (kiválasztás), illetve, hogy
- A munkakört már betöltő személy és a munkakövetelmények összhangjának mérlegelése megtörténhessen. Ez alapján állapítható meg, hogy szükség van-e képességfejlesztő programok szervezésére, vagy sem (képzés).

Összefoglalás
A szervezet legkisebb tagozódási egységét munkakörnek nevezzük. Munkakör alatt olyan személyorientált feladatkomplexumot (részfeladatok összességét) kell érteni, amely független a személyi változásoktól. A szervezeti felépítés kialakításánál az embert, mint munkaerőt meghatározott feladatokkal bízzák meg, feladatai ellátásához megfelelő eszközökkel látják el. A munkakör létrehozásához szükséges a vezető tervező munkája, vagyis azon feladatok ellátása, amelyek az adott munkakör célját adják. A vezetőnek kell meghatározni a munkavégzés tárgyát, mennyiségét, módját, helyét, idejét. A vezető felelős a szervezet működéséért, és egyben a feladatok ellátásához szükséges munkakörök megszervezéséért, azok ellenőrzéséért. Gondoskodnia kell arról, hogy változások esetén a felesleges munkaköröket megszüntessék, újakat alakítsanak ki, a régieket úgy módosítsák, hogy megfeleljenek a feladatok mennyiségi és minőségi változásainak. A munkakörök értékelésének célja: a szervezet munkakörei egymáshoz viszonyított relatív értékének a meghatározása. A különböző munkakörök között nem csak különbségek tehetők, de azt mérőszámok segítségével ki is lehet fejezni. A munkaértékelési rendszerek a munkaköri ismérveket feltáró munkakörelemzésre épülnek és a munkatartalomra vonatkozó jellemzőkön alapulnak. Az értékelési szempontok meghatározásakor figyelembe veszik a munkafeltételeket, valamint az ehhez tartozó követelményeket és terheléseket, amelyek között a munkafeladatokat végzik.

4. MOTIVÁCIÓ ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Motivációnak nevezzük azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tettre serkentse.
Ezzel a szó eredeti jelentése – a mozgás – nem feltétlenül fizikai, de hatásában mindenképpen változtatást eredményez. Motiváció ennél fogva létezik az ember személyes életének minden szakaszában, feltételezhetjük minden megnyilvánulásában, és igaz ez a szervezetek működtetésére is, hiszen a munkaerő motiválása éppúgy szükséges az eredmények érdekében,

mint a gyermek ösztönzése szellemi, testi fejlődése szempontjából. A gazdaságpszichológia viszonylag új tudományágként igyekszik feltárni az emberi erőforrás gazdálkodással együtt azokat a szubjektív tényezőket, amelyeket önmagukban nehéz, de hatásukban mégis lehet és fontos mérni, tervezni, és a lehetőségek szerint befolyásolni.

A motiváció elsősorban pszichológiai fogalomként vált ismertté, mára azonban fontos megemlíteni komplex értelmezésének fontosságát. Alapvetően természetesen az emberismereten alapul, így valóban összefonódik a társadalom, az érték, a szükségletek, a képesség, tehetség, személyiség vizsgálatokkal, de a szervezeten belül csak annyiban az egyénre szabottan, amennyiben a gazdasági folyamatokban megnyilvánuló tényezőként figyelembe vehető.

Pszichológiai értelemben a motiváció egyfajta belső tudatállapot, amely az egyént egyfajta viselkedésre készteti. A motívum a cselekvésre késztető tényezők pszichológiai gyűjtőneve. Azt is tudjuk, hogy a motiváló tényezők erősségét, harcát sokszor komoly belső vívódás után képes az egyén eldönteni, hiszen előfordulnak olyan helyzetek, amikor a személyes és a szervezeti, a magánéleti és a munkahelyi konfliktusok kezelésében etikai problémák éppúgy befolyásolják a döntést, mint az ösztönös vagy tudati késztetések, esetleg gazdasági megfontolások. Vezetési szempontból a motiváció keretében azt vizsgáljuk, hogy az emberek döntéseit milyen tényezők befolyásolják, különös tekintettel a munkateljesítményekre. Más megközelítésben a motiválás olyan cselekvés, amelynek eredményeképpen a vezető másokat a szervezeti céloknak megfelelő viselkedésre, cselekvésre késztet.

Nem csupán a munkapszichológusok, hanem a társadalmi és gazdasági vezetők körében is általánosan elismert tény, hogy a dolgozók belső késztetése (motivációja), illetve külső ösztönzése (motiválása) a termelés egyik legfontosabb tényezője. Ez a hajtóereje a munkahelyi sikereknek. Ez határozza meg, hogy a dolgozók mennyi energiát fektetnek a munkába, és hogy mennyi ideig, illetve milyen körülmények között nem lankad az erőfeszítésük. (Klein, 2001) Az emberi kapcsolatok (Human relations) ismerete akár közvetlenül a munkahelyi vezető motivációs programjának a kiindulópontjaként is értelmezhető. Az erre épülő humánerőforrás-gazdálkodás (Human resource management) a modern gazdaságpszichológiában, gazdaságpolitikában önállósult. Ennek is része a motiváció, amelyet a fentiek bizonysága alapján tekinthetünk összetettnek, hiszen a motívumok komplex rendszert alkotva befolyásolják az emberi cselekvést, és különféle cselekvésre késztetnek. Az egyes motívumok különböző erősségűek, és dinamikusan változnak (Gyökér, 1999). Ahhoz, hogy az ösztönzési rendszer megfelelő hatékonysággal szolgálja a szervezeti célokat, illeszkednie kell a szervezete stratégiájához. Az ösztönzésre a stratégián kívül alapvető hatást gyakorol a kulturális környezet, amelyben az adott szervezet tevékenykedik, de maga a munkahelyi vezető és az adott szervezet rendszere is.

A munkahelyi vezető szervezeten belüli feladatáról legalább három megközelítést vázolhatunk. Az egyik lehet a karnagy típus (Baracskai és mtsai, 2002), amilyen Rejtő híres figurája, Piszkos Fred volt. Tudniillik, amikor ő volt a hajó kapitánya, mindig volt szén, olaj, mindig volt lőszer, s a hajó mindig odatalált a kikötőbe, ahová menni akartak. Ezt másként úgy mondhatjuk, hogy okos vezető volt, más környezetbe helyezve igazi karnagy. Lehet a vezető mentor és faciliter is (Schmerz, 2002). A mentor vagy tanácsadó típusú vezető feladatának azt érzi, hogy odaforduljon az embereihez, támogassa jogos kéréseiket, elismerje, dicsérje, tanácsokat adjon. A faciliter típusú főnöktől azt várják, hogy a személyes konfliktusokat rendezze, könnyítse meg az együttes erőkifejtést, segítse a problémamegoldást.

Valakit motiválni annyit jelent, mint rábírni arra, hogy régi magatartását új magatartásra változtassa. Ha világosan megértjük, hogy a motiválás a magatartás megváltoztatására irányul, a következőkkel kell számolnunk:

1. Csak a pillanatnyi magatartást lehet azonnal megváltoztatni.
2. Az ember minden rendszeres magatartást tanulás útján sajátít el.

3 A rendszeres magatartás megváltoztatása új betanulást követel meg.
4. A betanuláshoz időre van szükség.
A tanulás ideje az eredmény elismerése segítségével (dicséret) lerövidíthető. A „leszokás" azonban egy nap alatt még így sem megy, mert a betanuláshoz mindenképpen időre van szükség. A magatartás végiggondolása, ésszerű kiértékelése és az esetleges változtatás végig vitele – két különböző dolog. Az új magatartásokat meg kell tanulni és be kell gyakorolni. Ha tudomásul vesszük, hogy a magatartás megváltoztatásához bizonyos időre van szükség, felvetődik a hogyan kérdése. Hogyan lehet valakit motiválni? Úgy, ha közöljük vele, hogy valamilyen, addig ki nem elégített szükségletét milyen magatartással elégítheti ki. Minél pontosabban tudja a másik elképzelni a célhelyzetet, annál erősebb lesz a motivációja. (Birkenbihl,
Gyakorlati teendőink tehát:
1. A másik ember szükségleteinek megismerése.
2. A szükségletek kielégítésének célként való megfogalmazása.
3. Annak a magatartásnak az ösztönzése, amely alkalmas a cél elérésére, vagy pedig a cél olyan pontos körülírása, hogy az illető magától vegye fel a célravezető magatartást.
Az optimális motiválásnak az a feltétele, hogy utólag mindkét fél megelégedett legyen (hogy mindkettőjük szükségletei kielégüljenek). Ha a pozitív motiváció nem vezet sikerre, negatív motivációval próbálkozzunk. A negatív motiváció a következőket jelenti: Nyomás és / vagy büntetés kilátásba helyezésével kényszerítünk valakit arra, hogy a kitűzött cél felé törekedjék. (Herzberg a KITA nevet adta, az angol fenékbe rúgás kezdőbetűiből.) A pozitív motiválást Herzberg ahhoz hasonlította, amikor egy szamár orra elé sárgarépát kötöznek, jelezve, mire számíthat a cél elérésekor. Mindig pozitív motiválással kell kezdeni és csak annak kudarca esetében szabad negatív motiválással próbálkozni. A negatív motiválást nem szabad a diktatúrával összetévesztenünk.
A negatív motiváláshoz feltétlenül szigorú ellenőrzés tartozik, mert a nyomás csökkentésekor rögtön csökken a teljesítmény. Ha a nyomáshoz társul az emberi méltóság tiszteletben tartása, és a szükségletek kielégítése mindaddig, amíg a követelmények teljesülnek, akkor az emberek nem érzik úgy, hogy rosszul bánnak velük. Ilyen esetben a rúgást csak szelíd kényszerként érzik, a szigorú vezető pedig becsületes apafigurának számít. Az állandó negatív motiválás állandó nyomás és ellenőrzés nélkül nem sokat ér. Pozitív motiváláskor nincs szükség nyomásra és csak minimális ellenőrzésre van szükség. A vezetőknek érdemes figyelembe venniük beosztottaik szükségleteit. Ezzel ugyanis előmozdítják saját szükségleteik kielégítését. De nem mindenkit lehet pozitívan motiválni. (Legalábbis nem akkora ráfordítással, amely arányban áll a helyzet súlyosságával.)

4.1. Motivációs elméletek

Sokan alkottak elméleteket arról, hogyan épül fel, mik alkotják az emberi motivációt. A számtalan elmélet közül csak egy párat ismertetünk (Juhász, 2005). McGregor szerint a vezetők gyakran kétféleképpen viszonyulnak az általuk vezetett emberekhez, és feltételezéseik szöges ellentétben állnak egymással. Ezt X és Y elméletnek nevezte el.
Az X elméletet elfogadó menedzser szigorú felügyelet alatt álló, merev struktúrákat hoz létre, gondolván, hogy ez a megfelelő biztosíték a megbízhatatlan munkatársak kordában tartására. Az ilyen menedzser autokrata vezető lesz, megszállottan ellenőrzi beosztottjait és bünteti a teljesítmény elmaradását. A szoros kontroll számos formáját alkalmazza, és nem bízik a dolgozókban. Nagy valószínűséggel a beosztottak neheztelnek ezért, igyekeznek ellenállni a nyomásnak, és valóban olyan keveset dolgoznak, amennyire ez az adott körülmények között lehetséges. Ez megerősíti a vezetőt arról, hogy elgondolása helyes volt és "rátesz még egy

lapáttal...". Az ilyen munkahelyi légkör azonban kevés lehetőséget ad az alkalmazottak motiválására.
Az Y megközelítés, mely demokratikus vezetőt jelenít meg, teljesen más implikációkat jelent a vezetők számára, mint az X teória. Rámutat arra, hogy az emberek képesek fejlődésre, s nemcsak az alsóbb szükségleteiket próbálják kielégíteni. Az Y elméletet valló vezető viselkedését az jellemzi, hogy nem előír, hanem reagál a munkatársai viselkedésére, kapcsolata a beosztottakkal kooperatív. A vezetést a nyíltságra, a részvételre, és a kommunikációra alapozza. Ennek értelmében a menedzserek általában nem próbálják a munkakörnyezetet túlságosan feszesen megszerkeszteni, állandó, merev ellenőrzést gyakorolni. Ehelyett azon igyekeznek, hogy segítsék alkalmazottaikat a fejlődésben; egyre kisebb külső ellenőrzésnek teszik ki őket, ezzel fokozatosan nagyobb önkontrollt engednek meg nekik. Ebben a környezetben az alkalmazottak érezhetik az összetartozás, a megbecsülés és az önmegvalósítás feletti elégedettséget. McGregor X és Y elmélete azért volt alapvető mérföldkő a vezetési elméletek között, mert rámutatott arra, hogy milyen operatív feltételezésekkel hathatnak a dolgozói közösségek szellemére, s ezáltal fokozhatják a szervezet működésének hatékonyságát
Ouchi (1981) saját megfigyeléseire alapozva elkészítette a Z elméletet is, amely az amerikai és japán módszerek keverékét alkotja. Az elméletet alkalmazó vezetők sokkal kiterjedtebb érdeklődést tanúsítottak a beosztottaik iránt. A munkatársuknak nem csak a munkaidőben mutatott teljesítményére figyeltek, hanem az egészségi állapotukra, a boldogulásukra is. Ezek a vezetők sokkal megértőbben, jobban bevonják beosztottaikat s döntéshozatalba és többnyire szoros családi jellegű érzéseket, kapcsolatokat igyekeznek létrehozni munkatársaik körében, illetve saját maguk és beosztottaik között. Juhász (2004) a motivációs elméleteket a hagyományos rendszerezésektől (tartalom és folyamat elméletek) eltérő csoportosításban dolgozta fel. Megállapítása szerint a motivációs elméletek csoportosításánál célszerű abból kiindulni, hogy az adott módszer külső vagy belső eredetű motivációs tényezőre épül-e. A „külső eredetű motivációs elméletek" és „belső eredetű motivációs elméletek" elnevezésű csoportosítások, illetve rendszerezések jobban összhangban vannak a motiváció természetével.
Külső eredetű motivációs elméletek Maslow nevéhez fűződik a szükséglethierarchia-elmélet kidolgozása, ami az 1950-es évek végétől terjedt el az iparban és a vezetéstudományban. Az elmélet alapvető gondolata, hogy az embereket a szükségleteik kielégítése készteti bizonyos cselekvésekre, és a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók. Az emberi szükségleteknek öt szintjét különítette el.
Alapvető szükségleteknek a fiziológiai szükségleteket és a biztonsági szükségleteket tartja. A fiziológiai szükségletek közé a fennmaradás alapvető feltételei tartoznak (evés, ivás, melegedés, alvás, szexuális szükségletek). A biztonsági szükségletek Maslow szerint azon törekvések, hogy az egyén a fiziológia szükségleteit a jövőben is tartósan kielégíthesse, és körülményei viszonylag kiszámíthatók és előre jól jelezhetőek legyenek. A fiziológiai szükségletek kielégítése után jelennek meg.
A magasabb rendű szükségleteket a közösségi hovatartozási szükséglet, az elismerés iránti szükséglet és az önmegvalósítási szükséglet alkotja. A szociális szükségletek az egyén szeretet iránti vágyát és mások által való elfogadásának a szükségletét jelentik.
Az elismerés iránti szükségletünk abból áll, hogy pozitív énképünk alakulhasson ki mások elismeréséből. Az emberek önbizalmát befolyásolja az, hogy mennyi pozitív visszacsatolást kapnak a tevékenységükről. Az önmegvalósítási szükségletek az egyének azon vágyai, hogy azzá váljanak, amire képesnek érzik magukat. Bizonyos nézetek szerint ez a szükséglet sosem elégíthető ki.

A fenti szükségletek hierarchikus sorrendben követik egymást Maslow elmélete szerint. A agasabb rendű szükségletek mindaddig nem fontosak az egyén számára, míg az alacsonyabb szintűeket ki nem elégíti. Mindig a következő, a még ki nem elégített szükséglet motivál.
„A Maslow-i szükséglet hierarchiát, a szükségletek egymásra épülését és sorrendiségét valójában a mai napig sem sikerült egyértelműen igazolni, bizonyítani. A kidolgozott piramismodell, a szükségletek hierarchikus, lépcsős felépítése és rendszerezése viszont nagyon jó lehetőséget kínál az emberi motiváció, a befolyásolás problémakörének elemzésére. A szükségletek hierarchiáját csak az alacsonyabb rendű szükségletek esetében sikerült igazolni, és fogadják el, mint objektív tényt. A magasabb rendű szükségletek személyiség függőek, nagyobbak az egyéni különbségek. A társadalmi és kulturális környezet ezeket az igényeket jelentős mértékben befolyásolja. Tudniillik nem veleszületett természetes igények, hanem tanulás, befolyásolás révén alakulnak ki, különböző külső ráhatásokra (reklám, média, divat). Ezeknek az igényeknek a kialakítása mesterségesen gerjeszthető, generálható, sőt a manipuláció lehetősége is adott."(Berde, 2003)
A fiziológiai szükségletek az életfolyamatok fenntartásának a területéről származnak, ilyenek az éhség, a szomjúság, a testi szükségletek. Más tudományterületről idézve a lét- és a fajfenntartás szükségleteinek a kielégítése.
A biztonsági szükségletek körét a lét, a vagyon, a személyi és az anyagi biztonságban foglalhatjuk össze legrövidebben. Mindenféle változás épp ezeket ingathatja meg, így másképpen azt is mondhatjuk, hogy a bizonytalansági tényezők elkerülésének a vágya fogalmazódik meg ezen a szinten, amely különösen katasztrófa helyzetekben erősödik fel jelentősen.
A szociális szükségleteken elsősorban az érzelmi kötődés igényét szoktuk érteni. Ilyenek a szeretet, a valahová tartozás iránti vágy, illetve a befogadás, az elismerés. A skála igen széles lehet, hiszen az egyéni életben éppúgy jelentheti az intimitásig való értelmezést, mint a nagy közösségek, például a nép elismerését. Ezzel már a következő szinthez érkeztünk, hiszen az elismerési szükségleteket, mint magasabb szintű igényt is meghatározhatjuk.
Erre már akkor van reális esetben igény, ha az előbbiekkel nincs problémánk. Az egyénre vonatkoztatva például azt emelhetjük ki, amennyiben pozitív az énképe, a magáról alkotott véleménye, akkor önbizalma van, hasznosnak érzi magát, és igényli mások megbecsülését.
Ennek elérése érdekében motiváló tényező a vágy, amely él bennünk a hírnév, a presztízs, az elismertség, a példaképnek való megfelelés iránt, hogy mások fontosnak tartsák a jelenlétünket, véleményünket, munkánkat. Az ellenkezője az egyénnek kisebbrendűségi érzést okoz, elesettnek, fölöslegesnek érzi magát, frusztrált, aminek a végén depresszióssá válhat, súlyos érzelmi válságba kerülhet.
A piramis tetején az önmegvalósítási igényt találjuk. Az önmegvalósítás igénye személyiségfüggő, de nem független az adott kortól, környezettől, anyagi lehetőségektől. Valamelyik hiánya vagy szűkös volta még nem jelenti, hogy a személyiség nem törekszik a maga területen a tökéletességre, az egyediségre, az esztétikai szépségre vagy lehetőségeinek határáig például újításra.
Herzberg, aki magát az embert is motiváló lénynek tartja, vizsgálatai alapján kialakította kéttényezős elméletét (Herzberg, 1996). Az elméletében két faktorba sorolta a munkahelyi életben szerepet játszó tényezőket, és azokat „motivátoroknak", illetve „higiénés faktornak" nevezte el. A motivátorok hosszantartó megelégedettséget biztosítanak az embereknek. A higiénés tényezők hiányukkal elégedetlenséget váltanak ki. Amennyiben a motivátor tényezők hiányoznak egy szervezetből, az emberek nem fognak elégedetlenkedni, de nem lesznek elégedettek sem. Ha az adott szervezet higiénés tényezői megvannak, attól az emberek nem lesznek elégedettek, csak nem fognak elégedetlenkedni. Herzberg motivátorai közé tartozik a teljesítmény, az elismerés, a felelősség, az előmenetel lehetősége, a munka érdekessége. A higiénés faktorok közé például a cég politikája és vezetése, a főnök személyisége, a

munkahelyi körülmények, a fizetés, a státusz, a biztos állás, a kollegiális kapcsolatok minősége sorolható.
Ha tehát valaki sok fizetésért nagyon unalmas munkát végez, az egy idő után nem fog elégedetlenkedni, hiszen az anyagi juttatásait megkapja, de nem lesz elégedett sem, és a környezet csodálkozására munkát fog változtatni.
Az elmélet nagy előnye, hogy egyértelmű eligazítást ad a vezetőknek, hogy a felmerülő motivációs vagy elégedetlenségi problémákat hogyan oldják meg. Herzberg elméletének hibája, hogy az elégedettséget és a motivációt egymással felcserélhetőként kezeli. Túlságosan leegyszerűsíti a helyzetet, mert az elmélet kulcsgondolata, hogy az emberekkel csak jól kell bánni, több felelősséget és elismerést kell nekik adni. Az elégedettség vizsgálatok ezt az elméletet több szempontból is kritizálták, leegyszerűsítettnek vélték. McClelland a szervezetek motivációs rendszerét vizsgálva arra a megállapításra jut, az három alapvető társadalmi motívumon alapszik, amelyek eredetűk szerint tanultnak minősülnek. (Kőműves, 2002) Ezek a következők: a teljesítmény, a társulás vagy kapcsolati igény és a befolyásolás (a szociális hatalom) igénye, amelyek mind az egyén, mind a szervezetek életében meghatározóak, nyomon követhetőek. A szervezet esetében a motivációs felépítést 11 pontba szedhetjük, amelynek figyelembe vételével számos jelenség kap magyarázatot, olyanok is, amelyek a három értékmodell vizsgálatán kívül esik.
- Orientáció: mit tart a szervezet legfőbb feladatának, a célok aktuális megfogalmazása.
- Személyközi kapcsolatok: a szervezet tagjainak a munkaidő alatti eseményei.
- Felügyelet: a felügyelet, az ellenőrzés módja, hatása.
- Kommunikáció: a szervezeten belüli kommunikáció iránya, stílusa.
- Döntés: a döntések megszületésének módja.
- Bizalom: összetartás, lojalitás.
- A problémakezelés: a szervezet reagálása a problémákra.
- A hibák kezelése: a konfliktusokra való szervezeti reagálás módja.
- Jutalmazás: amit a szervezet a saját dolgozóitól elvár.
- Kockázatvállalás: a kockázatos helyzetekhez való szervezeti viszonyulás.

McClelland elemzésének ismertetését a továbbiakban a teljesítmény – hatalom elmélettel folytatjuk (Juhász, 2005). Ez a motívum nem örökletes tulajdonság, hanem tanult jelenség, amely a személyiségfejlődés során alakul, változik. Az elmélet szerint a teljesítménynek és a hatalomnak az egymáshoz viszonyított erősségét megismerve célszerű a szervezetben zajló folyamatokat úgy alakítani, hogy azok hatásai a szervezeti célokat szolgálják. A teljesítmény motívum azt tükrözi vissza, mennyire fontos az egyén számára a siker. Ezek a motívumok nagyon eltérőek lehetnek. Felelősséget csak az erősen motivált emberek vállalnak, a sikert csak a tényleges teljesítmény alapján fogadják el. A hatalmi motívum az ember azon szükséglete, hogy hatással lehessen másokra, ezáltal megalapozhassa, fenntarthassa személyes presztízsét, hatalmát. Az erős hatalmi motívummal rendelkező emberek számára fontos az elismerés, a tisztelet, bizonyos személyiségek hajlamosak az agresszív megnyilvánulásokra, hangoskodásra, erőszakos jellegű cselekvésre. Szeretnek másokat irányítani, ellenőrizni, befolyásolni.
Belső eredetű motivációs elméletek
Az elvárás elmélet arra a feltevésre épül, hogy az egyének csak olyan erőfeszítésekre hajlandók, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek. Más megközelítésben ez úgy fogalmazható meg, hogy ez a motiváció racionális megközelítése (Berde, 2003). Feltételezi, hogy az emberek előre becslik a különböző cselekvési alternatívák ráfordításait és hozamait, majd ezek ismeretében választják ki a legmegfelelőbbet (Vroom, 1964). A motiváció erőssége az erőfeszítés – teljesítmény és a teljesítmény – következmény valószínűségi változó viszonyától függ. A modell tehát arra épül, hogy a munkával az elért elégedettség az elért teljesítmény következményének, azaz jutalmának az eredménye.

A méltányosság elmélet szerint az emberek azt kívánják, hogy erőfeszítésüket és teljesítményüket másokéhoz képest méltányosan elismerjék. Ebben a megközelítésben az számít, hogy mit kap az egyén a többiekhez képest, tehát a motiváció nem az egyén belső feszültségéből ered, hanem a másokhoz viszonyított összehasonlításból (Adams, 1965).
A méltánytalanság észlelésekor sokféle megoldással próbálkozik az egyén. Ha lényeges eltérést észlel, akkor belső feszültség keletkezik, és ez motiválja, hogy a méltánytalanságot megszüntesse. Az összehasonlítás mindig a befektetés (input), és az eredmény (output) arányán dől el. Ha kedvezőtlen, akkor változtathat az inputon, az outputon és a referencián (akihez hasonlít). Nagy szerepe van a kognitív disszonanciának.
A célkitűzés elmélet alapján elmondható, hogy jól körülhatárolt célok nélkül a szervezet korántsem olyan hatékony, mint amikor egyértelmű, pontos célokért kell dolgozni. Természetesen, ha a szervezeti célokat az egyén céljaival összhangba tudjuk hozni, akkor a szervezet teljesítménye sokkal jobb (Hunt, 1988). Nem mindegy azonban mennyire általános a célkitűzés, hiszen a specifikus célok általában jobb teljesítményt eredményeznek. célkitűzéshez kapcsolódnia kell a visszajelzésnek is, mivel a konkrét visszacsatolás nélkül a cél elveszti jelentőségét, az egyén nem érez több késztetést, hogy elérje azt. A célkitűzés és a visszacsatolás együttesen befolyásolják az egyén cselekvéseit (Branyiczki, 1991). Az a gondolat az alapja a megerősítési elméletnek, hogy a múltbeli cselekedeteink következményei befolyásolják a jövőbeli cselekedeteinket (Skinner, 1938). A cselekvéseink pozitív vagy negatív következményei hatással vannak arra, hogy egy következő hasonló szituációban hogyan viselkedünk majd. A következmények hatásainak megfelelően négy viselkedést befolyásoló stratégia definiálható: a pozitív, a negatív megerősítés, a megszüntetés és a büntetés. Ezek hatékonysága igen különböző, alkalmazásuk gyakorisága és időzítése is befolyásolja eredményességüket.

4.2. A motiváció eredményessége

A motiváció eredményessége a szervezet teljesítményével mérhető leginkább (Tóthné, 2000). A legegyszerűbb teljesítmény definíciót a képességek és a motiváció együtteseként határozhatjuk meg, azaz Teljesítmény = képességek x motiváció
A képességek egyedül nem elegendőek a teljesítményhez, de a motiváció, az erős szándék sem eredményes a megfelelő képességek nélkül. A motiváció alapmodelljében az a látható, hogy input, output és közvetítő változók szerepelnek. Az inputok két nagy csoportja az emberi összetevők és a szervezeti tényezők. Az emberi tényezőket az egyén jellemzői, a szükségletei, érdekei, a képességei és a készségei, míg a szervezeti hatásokat a szervezet kultúrája, a csoporthatások, a csoportnorma, a termelési technológia adják. A szervezet jellemzői is korlátokat jelenthetnek a teljesítmény szempontjából, hiszen például az elavult, kevéssé fejlett technológia nem tesz lehetővé csúcsteljesítményt még akkor sem, ha az egyén kész teljesíteni. Gátló hatású lehet a csoportnorma is, hiszen ezt a csoport a tagjaitól kikényszeríti.
Közvetítő változóként a vezetők motivációs stratégiái szerepelnek. Ezek az emberek viselkedésének megváltoztatására irányuló vezetői tevékenységek, amelyekkel a vezetők a teljesítményt szeretnék növelni. A vezetőknek stratégiájuk kiválasztásánál figyelembe kell venni az inputokat, a személyes jellemzőket és csoporthatások kölcsönhatását. A kimenet, vagyis az output a teljesítményből és az elégedettségből áll.

A teljesítmény a szervezet szempontjából, és elégedettség az egyén szempontjából fontos eredmény, amelyet a gondosan kiválasztott inputok, és az ahhoz megfelelő vezetői motivációs stratégia összhangja eredményez.

A motiváció szempontjából a szervezet eredményességét három nagy tényező kölcsönhatása adhatja. Az első a szervezet által biztosított motivációs lehetőségek halmaza.
Ezek nagyban függnek attól, hogy milyen kondíciókkal rendelkezik a szervezet, milyen annak a szervezeti kultúrája. A második a vezetők által használt, és ösztönzésre alkalmasnak tartott tényezők halmaza. A harmadik rész az a dolgozók által motiválásra használható eszközök.
Szerencsés esetben a három halmaz megegyezik, és ekkor a szervezet rendelkezik azzal az eszközzel, amit a vezető szívesen használ, és a beosztottat motiválja is. Előfordulhatnak olyan esetek, amikor mondjuk a használt eszköz nem hat a beosztottra, tehát haszontalan, amikor tudni lehet, hogy valami sikeres eszköz lenne, de nincs a szervezet birtokában vagy nem képes teljesíteni, és amikor a vezető valamilyen ok miatt az adott eszközt nem használja, nem használhatja. Vannak olyan esetek is, amikor a három halmaz nem találkozik, nem tudnak hatni egymásra. Akkor van motivációs összhang, vagy beszélhetünk motivációs szinkronmodellről, amikor a vezetők által preferált motivációs eszközök, a szervezet motivációs lehetősége és a dolgozók motiváltságának elképzelt hármas halmaza metszi egymást, és a lehető legnagyobb területen fedik egymást (Berde, 2003).
Az alkalmazható ösztönzési eszközöket gazdasági, pszichológiai és szociális csoportokra lehet osztani. Határt gyakran nem lehet közöttük húzni. Gazdasági ösztönzők közül a legfontosabbnak tartottak a bér és a különböző juttatások. A dolgozók azt várják el, hogy a munkabérük arányos legyen a befektetett erőfeszítéseikkel. A bér állhat alapbérből (ami lehet időbér, teljesítménybér és ezek kombinációi) és változó bérből (ez a jutalom, a prémium és a nyereségrészesedés). A munkavállaló kaphat különböző juttatásokat biztosítások, pénzügyi támogatások (munkahelyi hitel, segély), egyéb juttatások (ruhapénz, étkezési hozzájárulás, útiköltség térítés) formájában.
Általában túl nagy figyelmet fordítunk az anyagi ösztönzésre. Sok vezető úgy véli, hogy a pénz kielégíti beosztottja összes szükségletét. A gazdasági ösztönzőket azonban nem szabad túlértékelni, jelentőségük csökken, ezzel együtt nő a másféle eszközök fontossága, amelyek serkentenek.
A pszichológiai eszközök közé tartozik a konkrét célok megfogalmazása.
Már a célmotivációs elméletnél is volt szó arról, hogy a célokat úgy kell megállapítani, hogy pontosan megmutassák a dolgozónak vagy a csoportnak, hogy mit kell teljesítenie, milyen körülmények között kell elvégeznie a munkát, milyen segédeszközöket alkalmazhat, és meg kell állapítani a feladat teljesítésének feltételeit is. A konkrét célok ismeretének előnyei: a dolgozókat ösztönzi a cél elérésére és könnyebb a munkaeredményeket mérni.
Nagyon fontos azonban, hogy a célok reálisak legyenek, mert egyébként elvesztik ösztönző szerepüket. Konkrétan kell megállapítani a követelményeket, és úgy hogy összehasonlíthatóak legyenek az egyes dolgozó által elért eredmények. A követelményeket is úgy kell megállapítani, hogy teljesíthetők legyenek. Azért olyan magas legyen a követelmény, hogy kihívás jellege legyen, de a túl magas teljesíthetetlenné válik.
Az előrehaladás úgy motivál, hogy ha a beosztottak érzik a lehetőségét, akkor önérzetük is ösztönözni fogja őket a jobb munkára és a jobb eredményekre. A munka változatossága és a dolgozók rotációja segítenek a várt eredményt elérni. A szervezetnek nagyon fontos, hogy ne csak az egyes dolgozók, hanem a csoportok is érezzék az előrelépés lehetőségét. A továbbképzés a dolgozóknak további fejlődési lehetőséget ad.
Az új ismeretek elsajátítása eredményeképpen magabiztosabbá válnak, jobban dolgoznak és ez még jobban ösztönzi őket a további tanulásra. A továbbképzésnek az is célja, hogy a munkájában felhasználható új ötletekkel jöjjön vissza, és fel is használhassa a megtanultakat. Frusztrációt okozhat, ha erre nem kap lehetőséget.
A visszajelzés nagyban befolyásolja az előzők hatékonyságát. Ahhoz, hogy tényleg ösztönző legyen az kell, hogy a munka befejezése után minél gyorsabban eljusson az érintettekhez, valamint objektív legyen. A pontosan megfogalmazott célok és a konkrét követelmények

segítik a visszaáramló információ megfogalmazását. A vezető egyik fontos feladata a saját beosztottainak gyors és pontos tájékoztatása az elért eredményekről.
A dicséretet és az elismerést, mint ösztönzési eszközt csak ritkán szabad használni. A dicséretet ki kell érdemelni. A dicséretnél figyelembe kell venni a dolgozóval szembeni követelményeket és ezek elérésének lehetőségeit. A dicséret alkalmazásakor vegyük figyelembe a dolgozó adottságait. Nem szabad úgy dicsérni, az érintett azt érezze, hogy újabb feladatot akarunk rásózni.
A felelősség és az önálló feladatok a legfontosabb ösztönzési tényezők egyike. Ezen eszköz bevezetéséhez olyan munkamegosztást kell bevezetni, amely valóban megköveteli a felelősségvállalást. Így a dolgozók lehetőséget kapnak a tervezésben, a végrehajtásban és az ellenőrzésben való részvételre. Ha a dolgozónak lehetősége van bizonyítani tudását, tehetségét adott feladat végrehajtásában az erősen pozitív ösztönzés. Szélesíteni kell azt a működési területet, amelyért a dolgozók felelősek. Képességeik arányában kell rájuk bízni a különböző funkciókat és feladatokat.
A konkurencia vagy versenyeztetés nagy ösztönző erő. Azonban azzal tisztában kell lennünk, hogy a vetélkedés rövid távon hozhat ugyan némi sikert, de hosszabb távon nem, ugyanis a konkurens csoportok, személyek között kedvezőtlen munkahelyi légkör alakul ki, ez pedig a közösségi szellemet rontja.
A szociális ösztönzők (tanulmányi-, pótszabadság, óvoda, bölcsőde, státusz, hatalom, elismerés) nem függnek össze a munkateljesítménnyel. Egyformán részesülnek belőle a dolgozók függetlenül attól mennyit termelnek. Ezek tehát nem a leghatékonyabb ösztönzők, sőt egy idő után úgy tekintenek rá, mint ami jár.

4.3. Motivációs vizsgálatok

Több éve vizsgálja a motiváció különböző aspektusait Berde Csaba és kutatói teamje. A fejezet végén vizsgálataik eredményeiből mutatunk be néhányat (Berde, 2003, Juhász, 2004). Motivációs vizsgálatok célja az volt, hogy feltérképezzék a motivációs helyzetet a mezőgazdasági üzemekben. Elemezték, hogy a vezetői véleményekben van-e eltérés, és ha van, miben és mennyire térnek el egymástól. A vizsgálatok kérdőíves felmérésre épülnek, ahol a motiváció tényezőire kérdeztek rá, zárt kérdésekkel, amelyeket később mélyinterjúkkal is kiegészítettek. A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vették az ismertebb motivációs elméleteket (tartalom, folyamat, elvárás, stb. elméletek).
A most ismertetett vizsgálatoknál használt kérdőíven a fontosabb motivációs tényezők szerepelnek, nevezetesen a fizetés, a munkakörülmények javítása, a dicséret, a büntetés, a munkakör gazdagítása; a munka változatossága, a dolgozók rotációja; a célok ismerete, az eredmények folyamatos visszajelzése; továbbtanulás, előrehaladás lehetősége; a felelősség és önálló feladatok. Vizsgálatok egy részében a vezetők által kitöltött kérdőíveket a hagyományos vezetői szintek szerint csoportosították, így megkülönböztettek felső, közép és alsó vezetőket.
Az általános vezetői vélemények szerinti rangsor alapján, amivel leginkább motiválhatók a vezetők, az a munka szervezésébe való bevonás, a munkahely biztonsága, a munkájuk elismerése, a kereseti lehetőségek, a felelősség. A legkevésbé lehet a vezetőket ösztönözni a büntetéssel, a munkakörülmények javításával, az önképzés lehetőségével, a munka változatosságával.

4.3.1. A vezetői szintek motivációs tényezői rangsora

Az alsószintű vezetők véleménye szerint a leghatásosabb motiváló tényező a munkahely biztonsága, az önállóság és a felelősség.

Az alsószintű vezetőket legkevésbé a munkakörülményük javításával, az önképzés lehetőségével, az előrehaladás lehetőségével lehet ösztönözni. Ez nem várt eredmény, mert úgy gondolhatnánk, hogy ha előrébb lép valaki, azzal anyagi juttatásai is nőnek, megélhetése könnyebbé válik, és ez vonzó. Azonban éppen azért, mert iskolázottságukban is elmaradnak a többi szinttől, az előrelépés amiatt válik nehézzé, mert újabb ismereteket kell szerezni.
Általában nem is a legfiatalabb rétegről van szó.
A középvezetők esetében a legösztönzőbb a munkájuk változatossága. Ezt követi a munkájuk elismerése, az önképzés lehetősége. Őket a büntetés motiválja legkevésbé. Jobb teljesítményre nem lehet késztetni a már meglévő felelősségük növelésével, sem a munkakörülményük javításával. Vizsgálataink szerint a felsővezetőket a legjobban az előrehaladás és az önképzés ösztönzi. Ez már valószínűleg az újabb technikák, technológiák, korszerűbb termelés megismerésére vonatkozik. Az önképzést a nyelv, a számítástechnikai, tőzsdei ismeretek, a változások folyamatos nyomon követése jelenti.

4.3.2. A szervezeti méret és a motivációs tényezők rangsora

Egyik másik vizsgálatban a vállalati vezetőket kérdezték meg, válaszaikat munkahelyük nagysága szerint, a dolgozói létszám alapján csoportosították a KSH besorolásának megfelelően. Megkülönböztettek mikro (1-9 fő foglalkoztatott), kis (10-50 fő foglalkoztatott), közép (51-249 fő foglalkoztatott) és nagyvállalatokat (250 fő feletti foglalkoztatott).
Az elvégzett vizsgálataik alapján a következő megállapításokat tették.
A szervezetek mérete a mezőgazdasági vállalkozások, üzemek esetében nem befolyásolja a fizetés megítélését alapvetően, gyanítható, hogy az alapvető szükségletek kielégítésének ez az egyik feltétele. A jól használható tényezők közé a célok meghatározását, az eredmény-visszajelzést és a felelősségvállalást sorolják. Szinte közömbös tényező a dicséret, a továbbtanulás, előrelépés lehetősége. A dicséretnek akkor volt jobban hatása, ha ez együtt járt béremeléssel, jutalommal, az olyan dicséretnek, amelynek nem volt „kézzel fogható" eredménye elenyésző lett a hatása. Változó mértékben ugyan, de használhatatlannak minősíthető a büntetés, a munkakör gazdagítása, a munka változatossá tétele is. Más esetekben viszont megállapítható volt, hogy a közösségre legnagyobb hatású büntetésnek számított az elbocsátás, a munkabér megvonás, a visszaminősítés. Hatásos a jutalom megvonás, és legkevésbé bizonyult eredményesnek a rendszeres számonkérés, és az ellenőrzés.
Konkrét kutatás nem zárja ki, hogy más körülmények között más eredmények születhetnek, de az ezredfordulón, Magyarországon, elsősorban a mezőgazdasági szférában végzett kutatás alapján mégis megfogalmazhatjuk, hogy a legtöbb vállalat, vállalkozás motivációs lehetőségei korlátozottak, legtöbbjük csak az anyagi ösztönzés lehetőségeivel tud élni. Ez pedig leginkább Maslow szükséglet hierarchiára épített motivációs elméletét erősíti
meg.

4.3.3. Motivációs eszközvizsgálat

A válaszadó vezetőknek lehetőségük volt megadni azokat a tényezőket, amiket a mindennapi gyakorlatukban alkalmaznak. Azok közül a tényezők közül választhattak, amikről már előzőleg véleményt alkottak, mint a beosztottakat motiváló lehetőségek. A vezetőknek a kérdőíven szereplő tényezőkből kellett választaniuk, de megadhattak további eszközöket is. Az interjú alanynak meg kellett jelölnie azokat a tényezőket, amelyeket a vezetői munkájában alkalmaz. Az eredmények azt mutatják meg, hogy az összes válaszadó hány százaléka jelöli meg az adott tényezőt, mint a munkája során használt eszközt.

A vezetők kevesebb, mint ötöde (pontosan 16,28%) használja az előrehaladás, továbbtanulás lehetőségét , tizednél alig többen a munka változatosságát (10,2%). Mind a vezetők, mind a beosztottak a büntetést a legkevésbé hatékony motivációs eszköznek minősítették a korábbi vizsgálatokban. Figyelemre méltó, hogy ennek ellenére a vezetők 36,05 százaléka jelölte meg, miszerint motivációs eszközként él vele, és ezzel a gyakorisági rangsorban a hetedik helyre került.
Felmérés alapot ad arra is, hogy összehasonlíthassuk a vezetők véleményét arról, hogy mi motiválhatja a beosztottait azzal, hogy leggyakrabban milyen eszközöket használnak. A megkérdezett vezetők legtöbbje az elismerést alkalmazza. Motiváló hatástekintetében ez a tényező a második helyre került.
A következő a dicséret, a vezetők mindemellett ezt a tényezőt nem a használati gyakorisága szerint értékelik, mint a beosztottat motiváló eszközt. A vezetők úgy vélték a beosztottaikat legjobban a kereseti lehetőségek ösztönzik, ennek ellenére csak a vezetők kétharmada használja. Ebben biztosan a szervezet adta lehetőségek is meghatározóak.
Az alábbi eszközök esetében van viszonylag nagy eltérés az alkalmazás gyakorisága és a beosztotti motivációs eszközök vezetői értékelése között: Gyakrabban alkalmazzák a felelősségvállalást, a munka szervezésében való közreműködést és a büntetést a vezetők annál, mint amilyen hatékonyságúnak értékelésükben jellemezték. Ez különösen a büntetés esetében meglepő, hiszen úgy tűnik, hogy annak ellenére használják motivációra a vezetők, hogy tudják, alkalmazásának eredményessége bizonytalan. Megfigyelhető, hogy ezek szervezeten belüli eszközök, és alkalmazásuk leginkább a vezető belátásától függ.
A beosztottakat motiváló tényezők vezetői minősítése
A használt eszközök gyakorisági sorrendje
(felülről növő sorrendben)
Büntetés
A munka változatossága
Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés)
A termelési folyamat ismertetése
Bevonás a munka szervezésébe
A munkakörülmények
A munkahely biztonsága
Felelősség
Önállóság
Dicséret
Kereseti lehetőség
A végzett munka elismerése
A munkájának elismerése

Kisebb gyakorisággal használják a kereseti lehetőségeken túl, a munkahely biztonságát és a munkakörülményeket annál, mint amekkora motiváló hatást tulajdonítottak neki. Az a magyarázat adható erre, hogy ezek a tényezők nem egyedül a vezetőtől függenek, hanem a szervezet adottságai is meghatározzák. A külső környezet és a makrogazdasági folyamatok is szerepet játszanak abban, hogy a szervezetben milyen lehetőségek alkalmazására, használatára nyílik lehetőség. Szintén a szervezeti lehetőségek korlátozottságával magyarázható az, hogy vannak olyan a vezetők által motivációra használt eszközök, mint a büntetés, a felelősségvállalás, bevonás a munkaszervezésébe, amelyeket annak ellenére használnak, hogy ők is tudják nincs jelentős motiváló hatása. A motivációra használt eszközök megítélése tehát kettős, az eredményeink azt mutatják, hogy a vezetők annak ellenére használják azokat a motivációs eszközöket, amelyeknek a motivációban betöltött

szerepét jelentéktelennek, kevésbé hatékonynak vélték. A szervezetnek nagy szerepe van abban, hogy milyen eszközökkel rendelkezhet a vezető.
A motivációs lehetőségeket a szervezet gazdasági ereje, eredményessége határozza meg. A motiváció eredménye a szervezet hatékonyságában mutatkozik meg, de magát a motivációs lehetőségeket viszont a szervezet eredményes gazdálkodásával lehet megteremteni. A két tényező egy önmagát erősítő folyamat-spirált generálhat, amit motivációs spirálnak nevezhetünk.

4.3.4. Motivációs szinkron modell

A fenti vizsgálati eredményeink arra a következtetésre vezettek, hogy a szervezeti motivációban tehát három tényező csoport kölcsönhatása érvényesül. A vezetők által preferált, eredményesnek tartott motivációs eszközök, a dolgozók motiválhatósága és a szervezet által biztosított lehetőségek. A három tényező csoportot, három halmazként is felfoghatjuk. A három halmaz a vizsgálati eredményeink szerint csak részben fedi át egymást. A vezetők által hatékonynak ítélt eszközök beosztotti minősítésében jelentős különbségek tapasztalhatóak.

A szervezetben rendelkezésre álló eszközök nagyban függenek a gazdasági kondícióktól. Így előfordulhat, hogy nem minden olyan motivációs lehetőség áll rendelkezésre, amelyet a vezetők eredményesnek ítélnek, illetve amelyek a beosztottakra valójában hatnak. Az átfedések és az eltérések értelmezése halmazelméleti fogalmakkal jól definiálható modellt dolgoztunk ki.

4.4. Teljesítményértékelés

A pszichológia számos területen nyújt segítséget, támogatást a vezetőknek, ha azok szükségesnek tartják és igénybe veszik. Az alkalmasság az egyén és a pálya, munkakör potenciális, a beválás pedig a tényleges, valóságos megfelelést jelenti. A különböző zavaró tényezők miatt (pl. szervezeti lehetőségek korlátozottsága, szervezeti kultúra, vezetési stílus, stb.) gyakran előfordul, hogy még az egyébként alkalmas ember sem válik be. A beválásvizsgálatoknak, a megfelelően objektív és kellőképpen megalapozott teljesítményértékeléseken, minősítésen kell alapulnia.
A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőnek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. (Dienesné, 2003)
A jelenlegi változás irányai:
- a minősítés a korábbiaknál kevesebb célra és ezen belül sokkal inkább a „puhább" célokra összpontosul (pl. személyiségfejlesztés),
- a minősítés fő célja a feladatok és meghatározott más fontos szempontok értékelése,
- erőteljesebben igazodnak a szempontok a dolgozók alkalmazási feltételeihez, másként minősítik, pl. a külső szolgálati helyeken dolgozókat, a képzésre javasoltakat, a vezető beosztásúakat, stb.,
- a korábbiaknál nagyobb szerepet kapnak a személyes megbeszélések (a kérdőívek kizárólagosságát megtörve),

• az értékelési folyamat nem korlátozódik az elöljáró szubjektív véleményeire, gyakran erre felkészült értékelő központ (Assessment Center) tárja fel a potenciális teljesítményeket.
A jelenlegi minősítési gyakorlat a korábbi formalizált módszerek jó részét megtartja, elsősorban a mérhető teljesítmények osztályozása, súlyozása körében, alapvetően a rövidebb értékelési ciklusok eredményeit áttekintve. A munkatársak besorolásait, teljesítményeik rangsorát lehet ilyen módon értékelni. Célszerű változtatni ebben a bevált értékelési körben is, pl. olyan módon, hogy a vezető csak keretként fogadja el a kapott űrlapokat, a minősítést a lehető legkötetlenebb formában végzi. Ezután tehát nem az írásos kérdésekre adott válasz, hanem a személyes megbeszélés a döntő értékelési alap. Nem az a fő cél, hogy előírt időközönként formálisan teljesüljenek a minősítés papírmunkái, hanem az, hogy a beszélgetésben résztvevők számára kölcsönösen hasznosítható eredményeket érjenek el.
A dolgozók helyett egyre gyakrabban irányul a minősítés az előírt feladatokra, megvalósítandó célokra.
Kötetlen minősítés nincs előre megadott tartalma
Egyedileg feltárt erősségek/gyengeségek
Besorolási eljárás
- előre megadott ismérvek (személyiség, magatartás, teljesítmény)
- osztályozási skála, esetenként súlyozás célra irányuló minősítés
- feladatok, célok
- a feladat/cél teljesítésének mértéke gyakorlati formák

A célok megvalósítását a vezetők az elfogadott ellenőrzési eljárásokkal kísérik figyelemmel. Az értékelés, minősítés végső soron arra irányul, hogy a kölcsönösen megállapított célok milyen mértékben teljesültek. Ez az értékelés alkalmas a célok dinamikus kezelésére is, vagyis a vállalat és a személyek mindenkori helyzetéhez igazíthatók az elvárt teljesítmények. A korábbi merev szervezési és vezetési koncepció újjal történő felváltását segítik az ilyen értékelések. A teljesítményértékelési folyamatban két perspektívát lehet megkülönböztetni: az egyik értékelő, a másik fejlesztési jellegű. Az eredmény alapú értékelés az értékelt személy egy adott időszak alatti teljesítményének elbírálását jelenti. A bírálat az értékelt személy teljesítményének a korábban meghatározott célkitűzésekkel, vagy a felvételi követelményekben meghatározott egyéb operatív ismérvekkel történő összehasonlítást követően születik.
A fejlesztési célú értékelés megpróbálja meghatározni az értékelt személy lehetőségeit a jövőbeni teljesítmény szemszögéből, mely összefügghet a szakmai karriertervezéssel és a vezetői előléptetés megfontolásával. A módszer fő célja annak megállapítása, hogy az érintettnek mely irányú ismereteit és készségeit kell fejleszteni. Miután ez megtörtént, megfelelő fejlesztési célkitűzéseket kell megállapítani.
A pszichológia több területen is segítheti a teljesítményértékelést, például a személyiség-, magatartás-értékelés módszerének kialakításában, a fejlesztési célú értékelés megtervezésében és végrehajtásában. (Dienesné, 2003)
A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres visszajelzés, mégis sokhelyütt ez az igény kielégítetlen marad. Az értékelés hiánya a munkával való elégedetlenség legelterjedtebb oka. A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük olyan értékelési rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz.
A teljesítmény-értékelés lehet: formális és informális. A formális teljesítmény-értékelés olyan eljárás, melynek segítségével rendszeresen – meghatározott időközönként – és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A teljesítményt a tágabb környezeti rendszer kihívásaihoz történő

alkalmazkodás minősége fejezi ki. A szervezet sikeressége, eredményessége az, ami alapján a szervezeti egységek, csoportok és az egyes munkakörökben tevékenykedő egyének hozzájárulása értékelődik. Az egyéni teljesítményértékelésnél (és az e folyamat részét képező munka- és magatartás értékelésnél) az egyén szintjén értékelünk, de ez alapján következtetni lehet a csoport, illetve a szervezet teljesítményszintjére is. A teljesítményértékelés nem más, mint visszacsatolás. A visszacsatolás és az értékelés (vagy annak hiánya) nagyon fontos szerepet tölt be az ember életében. A szervezet kultúrájára és légkörére erősen rányomja bélyegét az a mód, ahogyan az egyéni teljesítményértékelés történik.
Informális teljesítmény-értékelés a vezető érzése szerint kívánatos értékelési mód (dicséret, szidás, büntetés, jutalmazás). Nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra, lehet, hogy nem tudatos. Egy vezető nem képes elvégezni az egész szervezetre vonatkozó értékelést.
A teljesítménymenedzsment rendszer arra törekszik, hogy a szervezet tagjai az elérendő célokat azonosan értelmezzék, és a szükséges támogatással az egyéneket, csoportokat és a szervezetet képessé tegye a célok elérésére. A rendszer két alapfeltevésen nyugszik. Az első szerint az emberek minden tőlük telhetőt megtesznek a célok elérése érdekében, ha részt vettek e célok kialakításában, tudják és értik, hogy mit várnak el tőlük. A másik feltevés szerint a célok elérése az egyének és csoportok képességén, a vezetői támogatáson és a szervezeti folyamatok, erőforrások és rendszerek minőségén múlik.
A teljesítmény-értékeléssel elérhető célok:
A jó értékelés rendszer alapcélja a teljesítmény megerősítése, de hozzájárulhat még az alábbi szervezeti célokhoz is:
- egyéni képzési igények megállapítása
- egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása
- az alkalmazott helyzetének és fejlődésének megismerése
- adatszolgáltatás a munkaerő-tervezés számára
- információk biztosítása az előléptetési célokhoz, utódlási tervekhez
- munkaköri leírások és munkacélok áttekintése, felülvizsgálata

A célokat két nagy csoportba sorolhatjuk, úgymint értékelő célok: ellenszolgáltatás elosztás, kompenzáció, adminisztratív döntések, belső munkaerő mozgatás, kiválasztási, elhelyezési programok. És fejlesztési célok: az alkalmazottak készségeinek és motivációjának fejlesztése, teljesítmény-visszajelzés biztosítása.
Teljesítmény-értékelés bevezetése és alkalmazása:
- Mit értékeljünk? Milyen magatartást, munkaköri eredményt, stb.? Mi a teljesítmény?
- Miért értékeljünk? Milyen célra használjuk az értékelés eredményét?
- Hogyan értékeljünk? Melyik módszert használjuk?
- Ki értékeljen? Kik legyenek az érintettek, értékelők, értékeltek?
- Milyen gyakran értékeljünk?
- Hogyan beszéljük meg az értékelési eredményeket?

Az egyéneket értékelő technikák
Osztályozó, értékelő skálák: Az egyik legidősebb és legnépszerűbb értékelési módszernek, az osztályozó skálának sok formája létezik. E módszer a teljesítménytényezők kiemelt, fontosnak ítélt elemeit - úgymint a munka mennyisége, minősége, a tudásszint, együttműködés, lojalitás, kezdeményezés, jelenlét - sorolják fel. Az egyes dimenziók lehetnek tömören definiáltak vagy definiálatlanok. A teljesítményszintek fokozatai különböző formában jelenhetnek meg az értékelőlapokon. A többféle kritérium súlya előre definiálható. E véleményezésen alapuló szubjektív módszer negatívuma főleg a választott kritériumok azonos értelmezhetőségének, definiálásának nehézségeiből fakad. (Például ki mit ért, érthet az érzékenység, a szorgalom alatt.) Miért olyan népszerűek mégis az osztályozó skálák? Mert

nem túl időigényes sem kifejleszteni, sem alkalmazni őket, valamint alkalmasak az összehasonlításra - a számszerű összesíthetőség miatt.
Kötetlen formájú jelentés (esszé): A teljesítményértékelés esszé módszere azt kívánja az értékelőtől, hogy fogalmazza meg írásban az értékeltek erős és gyenge pontjait.
Alkalmazásakor a szervezet előírhatja, hogy minden értékelő térjen ki bizonyos területekre, vagy teljes mértékben rábízhatja a területek és szempontok kiválasztását. Az egyik probléma a strukturálatlan esszé értékelésével, hogy kevés lehetőséget ad arra, hogy meghatározott dimenziók szerint összehasonlíthatók legyenek az alkalmazottak, ezért inkább fejlesztési célra használhatók. A másik korlátja az értékelők írásos készsége lehet.
A kritikus esetek módszere: Ma már ritkán használják önállóan. Jelentősége abban rejlik, hogy ez volt az első próbálkozás a tulajdonságértékeléstől való elmozdulásra. Ennek a módszernek az alkalmazásakor az értékelőtől azt várják, hogy a megfigyelési időszak alatt gyűjtse és jegyezze le az értékeltek munkamagatartásának kiemelkedően jó, illetve nagyon rossz (kritikus) eseteit. Amikor az értékelő visszajelzést ad - az eset előfordulásakor, illetve az időszak végén - kevésbé vádolható elfogultsággal, mint a szubjektív, tulajdonságalapú értékeléskor. A módszer másik fontos előnye, hogy munkakör-specifikus és sok konkrét magatartásmintával alátámasztott. Hátrányai között említhetjük, hogy időigényes, unalmas lehet a lejegyzés, összehasonlításra nemigen használható - ugyanúgy mint például az esszé -, hiszen nem számszerűsíthető, emiatt adminisztratív döntések megalapozására önmagában kevésbé alkalmas. A gyakorlatban a különböző osztályozó, rangsoroló módszerek kiegészítéseként használható a fejlesztési célok teljesítéséhez.
Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS): Ez a viszonylag új módszer (angol rövidítése: BARS) az által csökkenti a tradicionális osztályozó skálák problémáit, hogy a kritikus esetek módszerével kombinálja azt úgy, hogy az új osztályozó skála fokozatait az értékelt munkakör magatartáselemeivel definiálja.
Magatartás-megfigyelő skála (MMS): Az előzőhöz hasonlóan ez a skála (angol rövidítése: BOS) is épít a kritikus esetek technikára úgy, hogy leírja azokat a magatartásokat, amelyek a munkakör legfontosabb elemeit képezik. A fő különbség a két utóbbi módszer között, hogy a munkakört betöltő által mutatott magatartásforma azonosítása helyett az értékelőnek azt kell megjelölnie, hogy milyen gyakran figyelhette meg az adott magatartáselemet a vizsgálati időszakban. (Karolinyné, 2000)
Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek A módszerek egyidejűleg több személyt értékelnek az egymással való összehasonlítás révén, általános, konkrétan definiálatlan kritérium alapján. E módszerek két alapkategóriája a rangsorolás és a kényszerített szétosztás.
Rangsorolás: Rangsoroló módszerek használatakor az értékelőt arra kérik, hogy állítsa sorba a beosztottait a legjobbtól a legrosszabbig. Ha az értékelendők száma meghaladja a húszat, ez igen nehéz feladat. Megkönnyítése és a megbízhatóbb eredmények elérése érdekében alkalmazható a páros összehasonlítás, illetve a válogató sorba állítás módszere. Az utóbbi esetben az értékelő először a legjobbat, illetve a rangsor másik végére a leggyengébb beosztottat választja ki, majd a következő legjobbat, illetve leggyengébbet, és így közelít a közép felé.
Kényszerített szétosztás: Az értékelőt arra kérik, hogy beosztottait előre meghatározott arány szerint ossza szét a különböző teljesítménykategóriákba. (Karolinyné, 2000)
A 360 fokos teljesítményértékelési rendszer elnevezés arra utal, hogy az értékelés során az értékelt személy teljes környezetének véleményét hasonlítjuk össze a saját véleményével. A 360 fokos teljesítményértékelési rendszer esetében teljes képet kapunk az értékelt személyről, így nem csak a munkáltató szemszögéből kialakult értékrendszer kerül előtérbe. A 360 fokos értékelés során mind az értékelt munkavállaló, mind pedig az értékelő munkaadó előzetesen felkészül, mindkét részről nagyobb teljesítményt követel, s mindkét fél esetében javul a kommunikáció. Nem arról szól tehát, hogy a munkaadó értékel, és a munkavállaló pedig, mint

áldozat hallgatja végig az elemzést, és vagy egyetért azzal, vagy sem. Az értékelés során világosan kiderül, hogy az értékelt személy valójában tisztában van-e a szervezet céljaival, a szervezetben betöltött (betöltendő) szerepével, azzal tud-e azonosulni, elfogadja-e azt. Választ kapunk azokra a kérdésekre is, amelyek eddig rejtve maradtak, mint például az egyén céljai, tovább tanulási szándéka, mi az, ami személy szerint őt motiválja, mik azok a tényezők, melyek akadályozzák a cégen belüli fejlődését, és nem utolsó sorban világossá válik, hogy az értékelt személy milyennek látja feletteseit, kollégáit. Forrás: Karolinyné, 2000

Az értékelő beszélgetés során az értékelt személy önmagát értékeli az elmúlt, előre meghatározott időszakban, lehetőséget kap a saját véleményének kifejtésére, milyen feladatot tartott kihívásnak, melyet tartott rutinnak, melyet érzett eredményesnek, és melyet kudarcnak. Hagyjuk, hogy az érintett szabadon jellemezhesse önmagát, erősségeit, gyengeségeit, ám ha úgy adódik, kérdéseinkkel segítsük. A beszélgetés során választ kapunk arra, mi az, ami konkrétan őt motiválja, hiszen ez is, mint minden más, egyéntől függ. A vezetők számára is pozitív visszaigazolást jelent, ha a munkavállaló jól érzi magát a cégnél, és eredményesen végzi a rábízott feladatot.
Teljesítmény-értékelés megbeszélésének módja:
• Pozitív eredménnyel nyissuk és zárjuk a beszélgetést, a negatív megjegyzést lehetőleg két pozitív közé tegyük!
• A jó dolgokat ugyanolyan mértékben hangsúlyozzuk, mint a rosszakat!
• Hangsúlyozzuk, hogy a célunk nem a múlt kritizálása, hanem a probléma jövőbeni elkerülése!
• Figyeljünk oda a másik fél magyarázataira, érveire és érzéseire!
• A beszélgetés végén a jövőbeni célkitűzésekre koncentráljunk! Hogyan tudnánk segíteni a szervezeti és személyes célok elérését?
Hatékony program feltételei:
• munkakör elemzésen alapul
• az elkülönülő munkaterületekhez egyedi kritériumot célszerű kifejleszteni
• megfelelő számú értékelő
• gyakori értékelés
• értékelés adminisztrálásának egységesítése
• megfelelő képzési program az értékelőnek
• vezetőség támogatása
• magatartás-alapú értékelés (Roóz, 2002)
A teljesítményértékeléskor előforduló hibák
Szubjektivitás: Az értékelő gyakran akarva-akaratlanul elfogult. Elfogultsága különböző jellemzőkhöz kapcsolódik, mint például a kor, a cégnél eltöltött idő, nem, vallás, nemzetiség, megjelenés, szimpátia, közös érdeklődés, baráti viszony a felsővezetővel. Az értékelő egyéni értékrendje is befolyásolja az értékelést. A szelektív észlelés is szubjektivitást idézhet elő. Ez azt jelenti, hogy a környezet eseményeinek észlelése torzulhat, a környezetből jövő információkat megszűrjük saját korábbi élményeink, az ezeket kísérő érzelmi megnyilvánulásaink, illetve értékrendünk alapján.
Elnéző értékelés: Az értékelő szigorúsága/engedékenysége: A vezető túl szigorúan vagy túl engedékenyen ítéli meg valamennyi beosztottját, nem vállalja fel a differenciálás felelősségét, így a munkatársak valamennyien az értékelési skála egy adott részén tömörülnek.
Hasonlatossági hiba: Az értékelő másokat saját jellemzőihez képest értékel, így azok részesülnek előnyben, akiknek hasonló jellemzőik vannak. A viszonyítási alapot mindig az adott munkakör követelményeinek szintje képezze.
Kontraszt hiba: Ha munkatársak közötti összehasonlítás felé csúszik a teljesítményértékelés, akkor az egymásután következő értékeltek esetében az előző értékelt teljesítménye

befolyásolja a vezető értékelését: egy kiváló teljesítmény után a közepes teljesítmény már rosszabbnak tűnhet, illetve fordítva is érvényes a helyzet.
A közelmúlt hatása: Alapja az az emberi jellemző, hogy az újabb keletű eseményekre jobban emlékezünk, mint a régebben történtekre. Ezért értékeléskor a hangsúly gyakran eltolódik az utolsó néhány hónap eseményeire és teljesítményére, és nem értékeljük az utolsó teljesítményértékeléstől eltelt teljes időszakot.
Sztereotípiák : Az értékelőt az értékeltnek egy olyan tulajdonsága befolyásolja, amelyet ő igen sokra értékel, de a munkakör feladatainak ellátásában nem játszik fontos szerepet. Egyetlen tényező hatása alatt minden tényezőt hasonló módon értékel (magasabbra vagy alacsonyabbra). Pl.: ha a munkatárs mindig korán érkezik a munkahelyére, és a vezető fontosnak tartja a pontosságot, akkor a teljesítményét is jobbnak ítéli meg.
Ugyanez a hatás ellentétes irányba is érvényesülhet: egy negatív tényező az egész teljesítményt negatív fényben tünteti fel.
Áz értékelőrendszer sikeressége
"Számos szervezet vezetett be értékelőrendszert, majd rövid időn belül el is vetette, más szervezetekben pedig nehézségekkel küszködve folytatják az alkalmazást. Hogyan lehet ezen változtatni? Az értékelési program hatékonyságát a következő tényezők befolyásolják." (Gyökér, 1999)
A célok tisztázottsága: A menedzsment a humán menedzser közreműködésével pontosan határozza meg, hogy mit kíván elérni az értékelőrendszerrel, és hogyan kapcsolódik ez egyéb humánmenedzsment-tevékenységekhez, úm. karriertervezés, továbbképzés, emberierőforrás-tervezés. Ezekkel a célokkal meg kell ismertetni a későbbi alkalmazókat is, hogy az értékelők ne csak nyomtatványok kitöltésének tekintsék a feladatot, az értékeltek pedig tudatosan és konstruktívan tudjanak részt venni a folyamatban.
A vezetés elkötelezettsége: Nyilvánvalóvá kell tenni, hogy az értékelés a vezetők igényén és részvételén alapuló munka, nem pedig a humánmenedzsment-osztály megrendelésére végzett tevékenység. Ennek érdekében pl. az értékelőlapok maradjanak az adott részlegnél, és csak adatrögzítésre adják át a funkcionális osztálynak. Eközben pedig legyen kéznél munka-anyagként az értékelő és az értékelt együttműködésében.
Nyitottság és részvétel: Minél nyitottabb egy rendszer, minél több információt kaphat az értékelt saját megítéléséről, annál inkább képes elfogadni annak dokumentumát. Hasonló hatású a részvétel lehetősége is az értékelés folyamán.
Az értékelés kritériumainak elfogadása: A kritériumok kialakítása során az érintettek bevonása javítja az értékelés megbízhatóságát és elfogadását is. A kritériumok elfogadását és alkalmazását lényegesen megkönnyíti, ha azok egyértelműen kötődnek a munkavégzés sikerességéhez, a munkaköri leíráshoz, és ha inkább objektív, mint szubjektív megítélésre adnak módot. Megkönnyíti az ítéletalkotást, és az értékelt személy is elfogadja helyességét, ha az értékelés a munkakör és a szervezeti célok közötti összhangra épül.
Tréning: Az értékelőket fel kell készíteni az alkalmazásra még abban az esetben is, ha a rendszer kialakításában részt vettek. Nemcsak az alkalmazásra kell felkészíteni őket (bár az esetek jelentős részében ez sem történik meg), hanem az eredmények hasznosítására is.
A legjobb értékelő rendszer sem nyújtja az elvárt eredményeket, ha azokat nem tudjuk hasznosítani.
Adminisztratív hatékonyság: Az értékelést úgy kell kialakítani, hogy minél kevesebb adminisztratív munkával (kérdőívek kitöltése) járjon, és optimális idő álljon rendelkezésre az értékelés gondos végrehajtására. Ugyanakkor vigyázni kell, hogy ne legyen megterhelő.
Nyomon követés: Az értékelést olyan tevékenységek kövessék, amelyek a kialakított munkaterv megvalósítását szolgálják. Ilyen pl. a rendszeres ellenőrzés, az aktualizálás, a feltételek biztosítása. Az értékelés eredményei épüljenek be az egyéb humánmenedzsmenttevékenységekbe.

Kultúra és rugalmasság: Amint azt a teljesítménymenedzsment és a kontingencia elméleti közelítés tárgyalása során már bővebben kifejtettük, az értékelő rendszer nem állhat ellentmondásban a szervezeti kultúrával és az uralkodó stílussal. Alkalmazkodjon rugalmasan az értékelés folyamatában részt vevők elvárásaihoz és személyiségéhez is. (Gyökér, 1999)
Összefoglalás
Motivációnak nevezzük azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tettre serkentse. Vezetési szempontból a motiváció keretében azt vizsgáljuk, hogy az emberek döntéseit milyen tényezők befolyásolják, különös tekintettel a munkateljesítményekre. Más megközelítésben a motiválás olyan cselekvés, amelynek eredményeképpen a vezető másokat a szervezeti céloknak megfelelő viselkedésre, cselekvésre késztet. Ahhoz, hogy az ösztönzési rendszer megfelelő hatékonysággal szolgálja a szervezeti célokat, illeszkednie kell a szervezete stratégiájához. Az ösztönzésre a stratégián kívül alapvető hatást gyakorol a kulturális környezet, amelyben az adott szervezet tevékenykedik, de maga a munkahelyi vezető és az adott szervezet rendszere is. Sokan, sokféleképpen gondolkodtak a motivációról. Sokféle elmélet született arról hogyan és mi is az, ami motivál.
Motivált dolgozó és vezető nélkül egy szervezet nem képes jól teljesíteni. Teljesítményének minősítéséhez szükség van egy értékelésre. A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőnek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres visszajelzés, mégis sokhelyütt ez az igény kielégítetlen marad. Az értékelés hiánya a munkával való elégedetlenség legelterjedtebb oka. A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük olyan értékelési rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz. A teljesítmény-értékelés lehet: formális és informális.

5. SZERVEZETI ÉS VEZETŐI KULTÚRA

Az új évezredben a vállalatok emberi erőforrás gazdálkodásának új és igen jelentős feladatokkal kell megbirkóznia . Módosulnak a külső hatások és feltételek , új irányzatok rajzolódnak ki . A munkavállalók a vállalatvezetés érdeklődésének középpontjába kerülnek és egyre inkább önálló , felelősségteljes munkatársnak kell őket tekinteni . Nem elég követelményeket támasztani velük szemben , de biztosítani kell képességeik , szakértelmük fejlesztését is . Ezeket az új feladatokat olyan kulturális környezetben kell megoldani , amelyben a műszaki , gazdasági , ökológiai és társadalmi feltételek mélyreható átalakulásokon mennek keresztül .
A kultúra nem más, mint az emberek által előállított anyagi és szellemi javak összessége. Eredetét tekintve a kultúra az emberek együttéléséből és közösen végzett munkából származtatható. Jelentését gyakran összekapcsoljuk a civilizáció fogalmával is.
Már az ősember is rendelkezett a korának megfelelő kulturális szinttel, hisz például a kőbalta elkészítése is feltételezte az állatokra jellemző ösztönös táplálékszerzéshez képest a tudatos emberi gondolkodást és kreativitást reprezentáló cselekvés alapvető csíráit.

Tovább elemezve az alapdefiníciót; az ember által létrehozott anyagi természetű elemek magukban foglalják mindazt a terméket, munkaeszközt, a közvetlen fogyasztásra szánt javakat és anyagi természetű tárgyainkat, melyek körülvesznek minket. A kultúra szellemi „termékei" talán az előbbieknél is szélesebb skálát alkotnak. Ide sorolhatjuk a beszélt nyelvtől a hagyományokon, a tudományos elméleteken keresztül a művészeti, irodalmi, építészeti alkotásokat, a magatartási, viselkedési normákat, az erkölcsöt, az etikát is. A szellemi javak az időtállóbbak, ezek jelentős része generációról generációra hagyományozódik, miközben új elemekkel gazdagodik, vagy az új elemek a régiek helyét foglalják el. Az anyagi természetű kulturális javak az előzőeknél hamarabb használódnak el, de jelentős részük a szellemi termékekben tovább él. A kultúra terjedésében a kommunikáció kapja a legnagyobb szerepet, ez azonban azt is jelenti, hogy miközben emberről emberre száll, gazdagodik a befogadó személyek meglévő tapasztalatai, ismeretei és szokásai által. Az általános emberi kultúra részkultúrákból, szubkultúrákból épül fel. A társadalmi kultúra egyik nagyon fontos tényezője a társadalmi-gazdasági szervezetek kultúrája. A szervezeti kultúra elnevezés ma még korántsem egységes és általános, gyakran használatos a vállalati kultúra, a vállalati etika, a szervezeti klíma, légkör, a vállalati stílus is. A nomenklatúrai bizonytalanságnál még jelentősebbek a fogalmi meghatározások eltérései. Mivel viszonylag új fogalomról van szó, em meglepő, hogy a tartalmi egység még nem alakult ki . Egy dologban azonban a szakemberek egyetértenek, mégpedig abban , hogy a vállalat sikerességében a szervezi kultúra meghatározó fontosságú .
Értelmezésünk szerint a szervezeti kultúra, a szervezeti tagok alapfeltevései, értékek, hiedelmek, feltevések, anyagi javak és képződmények, amelyek alapján a szervezetek definiálják önmagukat és környezetüket, elkülönülnek más szervezetektől. Minden kultúrának van láthatatlan és látható, tudatos és nem tudatos szintje.
Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúra kialakulásához ugyanis elkerülhetetlenül szükség van arra, hogy a szóban forgó egység nagyon sok közös tapasztalatot szerezzen, hiszen közösen osztott előfeltevések csak ilyen, tapasztalati alapú közös tanulási folyamat eredményeként alakulhatnak ki. Tehát a kultúra az emberek együttélésének és az együtt végzett munkának a terméke, melynek sok összetevője, eleme van.

5.1. ábra: A kultúra szintjei

5.1. A szervezeti kultúra elemei

A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Sőt, a kultúra még csak nem is az egyetlen magyarázója a látható viselkedésformáknak. A közvetlenül tetten érhető magatartási szabályosságok a társadalmi egység kultúrájától és az adott szituáció egyéb jellemzőitől (motiváció, hatalom, csoportdinamikai sajátosságok, emberi erőforrás gazdálkodási koncepció , vezetési stílus) egyaránt függenek. Kétségtelenül vannak olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk.
A megfigyelhető, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső kinézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak.

A szervezeti kultúra nem egyenlő a szervezeti tagok szakképzettségével, de azt el kell ismerni, hogy a „szakmaiság" erősen befolyásolhatja a kialakult kultúrát. Szakma-kultúrák önmagukban is léteznek, és egy szervezeten belül egy-egy szakterület kulturális jegyei jól definiálhatóak.
A szervezeti kultúra fontos részét képezik a hagyományok. Ahhoz viszont, hogy egy szervezetnek saját hagyományai legyenek „múltra van szükség". A múltból eredő hagyományok a szervezeti értékrend, a normák gyökereit jelentik. A hagyományokhoz szorosan kapcsolódnak az ünnepségek, rendezvények, azaz a ceremóniák. Olyan rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, melyek a fontos célok, kik a fontos értékeket magukban hordozó „hősök", a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők. Már Mintzberg rámutatott a vezetők nyilvános megjelenési szerepére, ceremoniális kötelezettségeire. Minden szervezetnek vannak jellegzetesen ismétlődő szertartásai: a közösen megünnepelt események alkalmából rendezett összejövetelek, az új létesítmények átadó ünnepségei, az iskolai ballagások, a díjátadó és a a búcsúztató ünnepségek, a különböző beavatási szertartások, a bizonyos pozíciókba kerülést megelőző próbák, viták, meghallgatások mind-mind ebbe a körbe sorolhatók. Ezek nagyon fontosak lehetnek a szervezet életében, mert bemutatják a szervezeti tagok új szerepeit, bevezetik őket, státuszt teremtenek számukra, elősegítik a szereppel, szervezettel való azonosulást, növelik az összetartozás érzést.
A vezetés kultúrája, azaz a hatalmi kultúra hatása multiplikatív. A vezetés stílusa, kulturáltsága, eleganciája, vagy durvasága minden szervezeti tagot érint, mindenkire hat. A vezetők magatartása, viselkedése, munkastílusa, etikai normái követendő például szolgálhatnak, a szervezeti erkölcsi értékek megerősítését, illetve ellenkező esetben gyengülését, illetve leromlását eredményezhetik.
A szervezet meghatározó, nagy tekintélyű, karizmatikus egyéniségei is kultúraformáló hatásúak lehetnek. Viselkedésük, magatartásuk, szaktudásuk, életvitelük, kiállásaik a szervezeten belül komoly értékformálók. Személyiség kultúra nélkül nincsenek hagyományok, legendák, mítoszok. A személyiségek is fontos szerepet játszanak a történetek, sztorik, anekdoták, legendák kialakulásában. A szervezeti tagok közötti beszélgetésekben vannak olyan visszatérő, ismétlődő történetek, amelyek megtörtént eseményeken alapulnak. Ezek többnyire olyan szervezeti hősökről (alapítókról, nagy vezetőkről) szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségeknek tart. A történetekbe néha kitalált elemek is keverednek (legendák), és olykor találkozunk teljes egészében fantázia szülte, de az értékekkel és hiedelmekkel összhangban állókkal is (mítoszok). Funkciójuk, hogy olyan cselekvéseket, döntéseket, váratlan megoldásokat, meséljenek el, amelyek látványosan jelenítik meg az elvárt magatartást, a kívánatos értékek szerinti cselekvést. A kultúra másik lényeges megjelenési formája a minden szervezetre jellemző nyelvezet, szakzsargon. A sehol máshol nem használt kifejezések, külsők számára érthetetlen rövidítések és mozaikszavak használata a szervezettel való azonosulás, a kultúra elfogadásának egyik legbiztosabb jele.
A szervezet értékeit, közösen osztott előfeltevéseit ugyancsak megjeleníthetik szimbólumok. Tulajdonképpen a szertartások vagy a történetek is szimbolikus jelentést hordoznak, itt azonban most a fizikailag is megjelenő szimbólumokról van szó: a cégfilozófiát tükröző dinamikus logóról, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező iroda-berendezésről, szolgálati autókról, a nyitottságot jelképező egy légterű munkahelyről, vagy a konzervatív értékeket tükröző öltözködésekről.
A megragadható jellemzők azért különösen fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, a ceremóniákban való részvétel és a történetek megerősítik az elért magatartásváltozásokat.
A kultúra látható jeleiből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. Ezek a következtetések azonban csak több-kevesebb biztonsággal teszik hozzáférhetővé a mögöttes

értékeket, hiedelmeket, feltevéseket, beállítódásokat. Schein a kultúra nem látható szintjét is kettébontja, különbséget téve az explicit módon is megfogalmazható, a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek, és ezek mélyén rejlő, előfeltevések között.
Ezeknek a rejtett előfeltevéseknek – amelyek alapvető hiedelmeknek nevezhetünk – sokszor tudatában sem vagyunk, olyan kézenfekvő számunkra, hogy tényként, adottságként fogadjuk el. Egy kultúra tagjai sokszor nincsenek is tudatában kultúrájuk e rétegeivel egészen addig, míg egy másik kultúrával közvetlenül nem szembesülnek.
A kultúra nem látható elemei azok az értékek, ideológiák, érzések, érzelmek, attitűdök, melyek nélkül a látható elemek sem érthetőek meg igazán. Olyan fogalmakról van itt szó, amelyek meghatározzák a szervezet céljait, a csoportok és egyének közötti viszonyokat, a szervezet tagjainak magatartását, viselkedését. Jelentős részük elvek, szabályok, normák, erkölcs és etika kereteiben van jelen és természetesen ezek jelentős mértékben befolyásolhatják az adott szervezet emberi erőforrás gazdálkodását is.

5.2. Kultúratipológiák

Az irodalomból többféle kultúra rendszerezést ismerünk. Véleményünk szerint tiszta típus nem létezik a szervezetekben a különböző típusok jegyei egyszerre vannak jelen.
Charles Handy szerint négy jól elkülöníthető kultúratípus van; a hatalom, a szerep, a feladat és a személy kultúrája.
- A hatalom vagy erő típusú kultúrák főbb jellemzői, hogy a kulcselem a karizmatikus képességekkel rendelkező vezető. A hierarchia alsóbb szintjein is nagyobb szerepet kap az egyén, mint a team. Ebből fakad, hogy a döntések többsége is inkább az adott személyek befolyásolásával, az esetek többségében megfelelő motiválásával születik, mintsem a hosszabb utat jelentő áttételeken keresztül. Ez a kultúratípus azoknak kedvező, akik számára a permanens biztonságérzet nem elsőrendű szükséglet, azonban akik szívesen vállalják az egészséges kockázatot, és elég erősnek érzik magukat mind a szakterületükön, mind az adott pozíciójukban. A bizalomnak, az empátiának és a toleranciának itt jelentős szerep jut. Ha a kulcsszemély alkalmas, az ilyen kultúratípus viszonylag gyorsan reagál akár a piaci változásokra, akár az egyéb veszélyekre. Azonban gyakran változó, kiszámíthatatlan környezetben ez a kultúra bizonytalanná válik. Ennek a gyakorlatnak a kultúraváltás az egyik legproblematikusabb eleme, mivel a pozíció és a hatalomféltés nagyon erős. Kritikus tényező az ilyen szervezetben a folyamatos növekedés, mivel az erőt megtestesítő személy számára egy nagyságrenden túl a szervezet már átláthatatlanná és irányíthatatlanná válik.
- A szerepkultúra a logika és az ésszerűség alapján működik. Az e kultúrát hordozó szervezet struktúrája görög oszlopcsarnokhoz hasonlítható. Maguk az oszlopok a funkcionális szakterületeket jelentik a maguk szakismeretével és hatáskörével. Ezek ellenőrzését a szerepeket szabályzó ügyrendek (munkaköri és hatásköri leírások, különböző előírások, szabályok) biztosítják. Az oszlopokat lezáró és összefogó timpanon a szűk körű, személyes koordinációt, gyakorló vezetést szimbolizálja. Ebben a kultúrában a szerep, a munkaköri leírás gyakran fontosabb, mint az azt betöltő személy individuális jellemzői. A dolgozót a munkakör betöltésére választják ki, a hatalom fő forrása is a pozíció. A szerepkultúra a stabil, változatlan környezetben működik megfelelően, ugyanis ebben a kultúrában a szervezet tagjai a változást nehezen észlelik, és lassan alkalmazkodnak hozzá. Az ilyen szervezetre belső stabilitás jellemző, biztonságot és belátható jövőt kínál a dolgozóknak. Ideális terep a kiosztott szerepeket elfogadó embereknek, de nem való az önmegvalósításra törekvők számára. Elsősorban állami vállalatokra, kormányzati hivatalokra, monopol helyzetű cégekre jellemző.
- A feladat típusú kultúra alapját a hivatástudat képezi. A figyelem középpontjában elsősorban az elvégzendő feladatok állnak. Az ilyen kultúra legfontosabb elemeit a megfelelő személyek

kiválasztása, illetve a szükséges erőforrások biztosítása képezik. Jelentős önállóságot biztosít a tagjainak, kiemelten alkalmazza a teammunkát és határozott eredmény-centrikus törekvést valósít meg. Gyorsan változó feltételek között szinte minden lehetőségre kínál jó megoldást, hisz az egyes csoportok könnyen átalakíthatóak, vagy szükség esetén meg is szüntethetők. Ebben a kultúrában többnyire nem alakul ki az a megszokott hierarchikus szervezeti felépítmény, amihez az emberek azután a szükségesnél is jobban ragaszkodnak. Miután ez a kultúratípus elsősorban a feladatokra koncentrál és a csoportmunkát helyezi előtérbe, nem teremt kedvező feltételeket az egyéni képességek specializációjához, illetve azok maximális kiaknázásához. A belső működésre az erőteljes szabályozottság jellemző. Gyakran a szabályokkal megalkotott szerepek fontosabbá válnak, mint maga a személy, akinek ezt a szerepet meg kell személyesíteni. A hierarchiában elfoglalt hely fontosabb, mint a szakmai hozzáértés, vagy a vezetői alkalmasság. Ha a környezetben vagy a munkavégzés egyéb feltételiben gyors változások jelennek meg, a szerep típusú kultúra kiszámíthatatlanul reagál. Ez annak a következménye, hogy túl lassan és körülményesen érzékeli a változtatás szükségességét.

- A személyiségen alapuló kultúrákban, a központban az individum, vagyis a munkát végző ember mint egyéniség áll. Meghatározó az egyén saját akarata és célkitűzése. Jellemzője ennek a kultúratípusnak az alacsony kiépítettségű szervezet, melyben a bürokratikus mechanizmusok még nem vették át az uralkodó szerepet, és a szervezet céljai a körvonalazódás stádiumában vannak. Ebben a közegben az erőviszonyokat többnyire a tudás és a képességek alakítják, ez határozza meg az emberek hierarchiában elfoglalt helyét is. A személyiségen alapuló kultúratípus többnyire csak átmeneti jellegű. Amint a szervezeti célok markánsan kialakulnak, és minden vonatkozásban megelőzik az egyéni célkitűzéseket, ez a kultúratípus is átalakul az előző három valamelyikévé. Azok a szakemberek, akik viszont ebben a kultúrában jól érzik magukat, más kultúrközegben idegenné és nehezen kezelhetővé válnak. Pozíciójuk megtartása érdekében el fogják végezni a feladatukat, de képtelenek azonosulni a szervezet céljaival, helyette gyakran az energiájuk jelentős részét a saját karrierjük építésére, a pályájuk egyengetésére fordítják. Charles Handy megközelítésével némiképp ellentétben Kono a szervezeti kultúra három alapelemét vizsgálja. Ezek arra adnak választ, hogy;

• mi tekinthető a szervezeten belül közös értéknek,
• milyen a szervezet döntéshozatali mechanizmusára jellemző gondolkodásmód, ebben milyen minták és eljárások a meghatározóak,
• melyek a szervezetnél általánosan érvényesülő viselkedési szokások.

A felsorolásban a második helyen álló döntési mechanizmus kap kiemelt szerepet.
Kono szerint ez az elem tükrözi legjobban a teljesítmény alakulását, valamint a munkavállalók elégedettségét, de ezek alapján kaphatunk leginkább képet az uralkodó szervezeti kultúráról.
A három komponenst további részekre bontva a szervezeti kultúra további hét elemét különbözteti meg, amelyek a következőek:

• értékek, amelyet a szervezet tagjai elfogadnak és követnek,
• az információ gyűjtés és feldolgozás felfogása,
• elgondolások, célok, ötletek, utasítások létrehozásának és közreadásának módja,
• ötletek, elgondolások értékelésének módjai, a kockázatvállalás foka, módja,
• a vezetők és beosztottak közötti kooperáció alakulása,
• a vállalathoz való lojalitás mértéke,
• a motiváció alakulása.

Quinn elméletében azt vizsgálta, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével törekszenek hatékonyságuk növelésére. Két ilyen hatékonyságot magyarázó értéket azonosított:

• Befelé vagy kifelé összpontosítás: a befelé összpontosító szervezet elsősorban a szervezeti tagok és a szervezet belső hatékonyságára, folyamataira koncentrál, míg kifelé összpontosító központi problémája a környezetéhez való illeszkedés.
• Rugalmasság vagy szoros kontroll: a rugalmasság a szervezeti tagok nagyobb mozgásterét, belátásukon alapuló nagyobb döntési szabadságot, a szoros kontroll a szervezeti tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát jelenti.
Forrás: Quinn R.E. Beyond Rational Management .Jossey-Bass, San Francisco 1988.

• Támogató kultúra (befelé összpontosító-rugalmas): jellemzői a kölcsönös bizalom és felelősség, a részvétel, az együttműködő, kooperatív magatartás, jó csoportszellem, erős csoportkohézió, az egyéni fejlődés, önkiteljesítés megvalósítása, informális és döntően szóbeli kommunikáció és a szervezet iránti elkötelezettség. A vezetés számára az eddig elért eredmények megőrzése a legfontosabb.
• Szabály orientált kultúra (befelé összpontosító-szoros kontroll): jellemzői a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitásának fontossága, a munkamegosztás és az ehhez szorosan kapcsolódó formalizáltság, szabályozottság, a hierarchikus szervezeti megoldások és az írásos kommunikáció. Központi értéke a stabilitás és az egyensúly, ezt szolgálják a megfelelő formális információs és kommunikációs rendszer kialakítása és az erre alapozott döntési mechanizmusok. A vezetés számára az eddig elért eredmények megőrzése a legfontosabb.
• Célorientált kultúra (kifelé összpontosító-szoros kontroll): jellemzői a racionális tervezés, központi célmeghatározás, a hatékonyság, teljesítmény kiemelt fontossága, a vezetők központi szerepe, a többiek korlátozott információkhhoz való hozzáférése, a feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció. Központi értéke a termelékenység, hatékonyság, profit, ezt szolgálják a racionális célkitűzés és tervezés. A vezetés a célok és az azt elősegítő részcélok teljesítésére fordítja figyelmét.
- Innováció orientált kultúra (kifelé összpontosító-rugalmas): jellemzői a külső környezet szüntelen figyelemmel kísérése, a kockázatvállalást is magában foglaló kísérletezés, a kreatív problémamegoldás, a versenyszellem, jövőbe tekintés, előrelátás, szabad és szerteágazó szervezeti információáramlás, teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás. Központi értéke a növekedés és a környezeti erőforrások megszerzése, ezt szolgálják a rugalmasság, az állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek folyamatos feltárására és megragadására koncentrál. A szervezeti kultúrát az emberi tényező oldaláról vizsgálva az alábbi típusokba sorolhatjuk:
- Kiváló kultúráról akkor beszélünk, amikor világosak az értékrendek, ismert a stratégia és a jövőkép, a vállalatvezetés emberközpontú, de kemény követelményeket támaszt a dolgozókkal szemben. A vezetők és beosztottak közötti kommunikáció állandó és kétirányú, a feladatokat, eredményeket, az elkövetett hibákat a dolgozók bevonásával rendszeresen és tényszerűen megtárgyalják. A kiváló kultúrájú vállalatok szembetűnő jellegzetessége a formalitás mellőzése, a közvetlen érintkezési stílus. A vezetők állandó kapcsolatot tartanak beosztottjaikkal. Általánosan elfogadott az informális, tegeződő viszony.
- Zavaros a szervezeti kultúra, ha az értékrendek állandóan változnak, ha gyakori a vezetőváltás, ha a hibákat nem tényszerűen vitatják meg, hanem bűnbakot keresnek, ha nem világosak a motivációs és értékelő rendszerek.
- Borzasztó a kultúra, ha válsághelyzet alakul ki a vállalatnál, működési zavarok lépnek fel, ha nincs remény a nehézségekből való kilábalásra. Az ilyen helyzetekben az emberek természetesen idegesek, feszültek, nem érzik magukat jól, és ez munkájuk hatékonyságát is kedvezőtlenül befolyásolja. Az eredményes, hatékony munkavégzés számára igazán megfelelő környezet csak a kiváló szervezeti kultúra lehet. Megállapítható tehát, hogy a kultúra típusa és a munkavégzés hatékonysága között igen szoros kapcsolat áll fenn. Mivel

pedig a kultúra jellegét a vezetési módszerek, stratégiák döntő módon meghatározzák, a cég eredményességéért a vezetés jelentős mértékben felelős.

5.3. Szervezeti kultúra – Emberi erőforrás gazdálkodás

Az emberi erőforrás-gazdálkodás szakemberei a sikerhez vezető út egyik fontos elemeként a szervezeti kultúrában rejlő lehetőségek kihasználását jelölik meg. Egy szervezet munkájának megítélése nem csak a gazdasági eredményeken, vagy a kedvező mérlegadatokon keresztül történhet, hanem az olyan immateriális faktorokkal, mint a szervezeti kultúra színvonala. Bizonyítják ezt azok a tapasztalatok is, melyek szerint a humánerőforrás – menedzsmentképzésben, a menedzserek különböző tréningein egyre több alkalommal fordul elő és kap kiemelt szerepet a szervezeti kultúrában rejlő lehetőségek kiaknázása. Egy adott szervezet kultúrája a benne élő szervezeti tagok számára természetes, a mindennapok munkájának és viselkedésének velejárója. Azaz a szervezeti kultúra elemei, értékei nem mindig tudatosulnak a szervezeti tagokban. Ehhez az is hozzájárulhat, hogy maguk a szervezetek vezetői sem mindig élnek tudatosan és szisztematikusan a kultúra szervezetformáló, a magatartást és viselkedést befolyásoló erejével. Pedig ha erős a szervezet kultúrájának dominanciája, akkor az emberek többnyire gyakori utasítgatások nélkül is tudják a dolgukat, nem szükséges mindent agyon szabályozni. Az erős szervezeti kultúra stabil magatartási, viselkedési formákat alakít ki, ami a szervezeti struktúra stabilitását is eredményezheti.
A vállalati kultúrát befolyásoló tényezőkről megoszlanak a vélemények. Vannak, akik azt mondják, hogy a cég kultúrája elsősorban az alapító tulajdonostól függ. Mások szerint alapvetően a cég történelme, sikerei és kudarcai, általában a hagyományok nyomják rá bélyegüket a kultúrára. Vannak olyanok is, akik a cég vevőkkel szembeni magatartását tartják a legfontosabb kultúraalakító tényezőnek, illetve léteznek olyan vélemények is, hogy a vállalati kultúra a cégnél dolgozó emberek kultúrájának az erőviszonyokkal súlyozott összessége.
Bakacsi (2001) a szervezeti kultúra kialakulását meghatározó tényezőket az alábbiak szerint csoportosítja:
Vannak olyan külső hatások, amelyek befolyásolják a szervezeti tagok értékválasztásait, hiedelmeit, ugyanakkor a szervezetek nem tudják ezeket befolyásolni. Ide tartozhat a természeti környezet, a társadalmat és az abban működő szervezet feltételeit alakító történelmi események, valamint a történelmi fejlődés eredményeként kialakuló szélesebb társadalmi kulturális feltételek is.
A társadalmi értékrend magába foglalja azokat az értékeket és hiedelmeket, amelyeket az adott társadalom tagjai széles körben osztanak. Olyan értékekre kell itt gondolnunk, mint például az egyéni szabadság igénye vagy a jóra és rosszra vonatkozó erkölcsi felfogások.
Beszélhetünk továbbá szervezet-specifikus tényezőkről, amelyek alapvetően befolyásolják a szervezeti kultúra kialakulását. Ide tartozhat a szervezetre jellemző technológia, ami nagymértékben meghatározza, hogy milyen struktúrát alakíthat ki a vállalat, milyen érintkezési pontok és függési viszonyok alakulnak ki a tagok között. Ugyanakkor jelentősen befolyásolja a szervezet tagjainak kiválasztását is, hiszen a dolgozóknak, a technológiának megfelelő szakképzettséggel, készségekkel kell rendelkezniük, amelyek sajátos szakmakultúrákat emelnek be a szervezet keretei közé. Igen fontos szervezet-specifikus tényező a szervezetek történelme. Már a kezdetektől számos olyan hatás éri a szervezeteket, amelyek alapvetően formálják a bennük meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést. Ilyenkor a tagoknak a fennmaradás és a sikeres működés érdekében olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amelyek segítségével sikeresen birkózhatnak meg a környezeti kihívásokkal és a belső koordinációs problémákkal. Elsősorban az alapítóknak van

lehetőségük arra, hogy személyes példájukkal meghatározzák a feladatokhoz való hozzáállás módját. Az általuk képviselt értékek, személyes példáik, történeteik, a későbbi generációk gondolkodásmódját is befolyásoló legendákká, mítoszokká, végső soron a szervezeti kultúra részévé válnak.

A szervezeti kultúra része a cég szervezeti tőkéjének. Rendkívül fontos tényező, tulajdonképpen a mérleg nyelvének szerepét tölti be a vállalatnál a változtatásokban, az új stratégia kialakításában, az emberi erőforrás gazdálkodásban. A szervezeti kultúra alapvetően meghatározhatja az emberi erőforrás gazdálkodás koncepcióját: vannak szervezetek, melyek az emberi erőforrásban csupán változó költséget látnak, s nem törődnek a cég emberi oldalával, míg más vállalatok a hangsúlyt az emberi tényezőkre helyezik . Míg egyes szervezetekben az emberi erőforrás gazdálkodás aktívan integrálódik a stratégiai tervezésbe , más szervezetekben a szerepe a passzív alkalmazás .

A szervezeti kultúra megismerése nehéz és bonyolult feladat. E munkához Barakonyi (2000) az alábbi kultúra alakulását befolyásoló tényezők tanulmányozását javasolja:

Történeti háttér megismerése

Egy vállalatnál kialakult kultúra a múltban gyökerezik. A központi irányítás ideje alatt létrehozott vállalatok még sokáig magukon viselik az elmúlt évtizedekben kialakult belső szokásokat, értékeket, hiedelmeket. Egy újonnan alapított vállalkozásnál nincsenek meg ezek a sokszor terhes előzmények, itt a vezető személyisége formálhatja a kultúrát. A mai magyar vállalatok kultúrájának elemzésekor a történet háttér különös jelentőséggel bír.

A technológia szerepe

A vállalatnál uralkodó technológia szintén meghatározó. A különböző vállalatok kultúrájában más-más szerepe van a biztonságtechnikának, a precizitásnak, a tisztaságnak, a szolidaritásnak, az elméleti és gyakorlati ismereteknek. Az adott technológia, az adott iparág hagyományai, előítéletei, viselkedési mintái tehát a vállalati kultúra formálódására erős hatást fejtenek ki.

Jelentős események

Ilyen események például a vezetői posztokon történő változások, termékváltások, technológiacserék, szervezeti átalakítások és nagyszabású rekonstrukciók, új piacokon való megjelenés, fúziók és elválások, kiemelkedően sikeres időszakok és kudarcok.

Vállalati méret

Minél nagyobb egy vállalat, annál inkább szükség van formalizált módszerekre. A vállalati méret növekedésével a vezetés mindinkább foglalkozássá válik, professzionalista ismereteket igényel, megjelennek a formális elemek. A vezetők a közvetlen kommunikáció helyett körlevelekkel, szabályzatokkal, munkaköri leírásokkal kénytelen deklarálni utasításaikat és elvárásaikat, a teljesítésekről, pedig beszámolók, jelentések készülnek. A nagy szervezeten belüli belső munkamegosztás révén különféle feladatokra, funkciókra specializált csoportok alakulnak, melyeket a vezetők koordinálnak.

A szervezet céljai, filozófiája és stratégiai irányultsága

A vállalat elé kitűzött célok bizonyos kultúrákban könnyebben elérhetők, míg más típusú kultúrák akár a célok ellen is hathatnak. A célok megválasztása bizonyos mértékig tereli a megfelelő vállalati kultúra kiépítését. A szervezet filozófiája , irányultsága többek között nyomon követhető az emberi erőforrás gazdálkodás fontosságának megítélésében , a vállalati stratégiába történő tényleges beépítésében is .

A környezet kultúra formáló hatása

A kultúra szempontjából nagy jelentőséggel bír a környezet. Különösen az adott ország kultúrája, a környezetben végbemenő változások dinamikája, a piac jellege, a földrajzi és társadalmi környezet, annak struktúrája meghatározó ebből a szempontból. A környezet változásaihoz a vállalat kénytelen alkalmazkodni, és ez a vállalati stratégia és vele együtt a vállalati kultúra módosítását is kiválthatja.

Az emberi tényező / elégedettség, vezetési stílus /
A sikeres vállalat működéséhez rendszerint szükséges (de nem mindig elégséges) feltétel az ott dolgozók megelégedettsége. Az elégedetlenség feszültséget, rosszabb teljesítményt, romló kommunikációt és romló munkahelyi morált eredményez. Ezzel szemben ha egy vállalat dolgozóit képes tartósan motiválni, elégedetté tenni és elégedettségüket megtartani, akkor hatalmas előnyre tehet szert versenytársaival szemben. A vállalat vezetői és alkalmazottai akkor elégedettek, ha a vállalati szervezet és a vállalati kultúra az egyén számára elfogadható, abban jól érzi magát, elvárásai teljesülnek, energiáit felszabadítja, és azokat képes a vállalati célok szolgálatába állítani.. Azonban nem szabad elfelejteni, hogy az elégedett munkaerőgárda önmagában még nem biztosítja a sikeres működést.
Az adott szervezetben alkalmazott vezetési stílusok a vállalati kultúra alakulásának és befolyásolásának sajátos kifejezői . A vállalati kultúra befolyásolja a szervezetben alkalmazott vezetési stílust , a vezetési stílus visszahat a szervezeti kultúra alakulására .

5.4. Szervezeti kultúra - Vezetési stílus

Mit jelent a vezetési stílus? A szakirodalomban többféle megközelítéssel találkozunk. A vezetési stílus egyrészt a vezető és beosztottak közötti viszonyként is értelmezhető, másrészt felfogható a vezető személyiségén alapuló viselkedésnek, reagálásnak, az emberekkel való bánásmódnak. Értelmezésünk szerint a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti, és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra. A vezetői magatartás, pedig az alkalmazott stíluson keresztül érvényesül. Következésképpen a vezetési stílus egyéniséget tükröző magatartás, amely a vezető személyiségéből fakad, többnyire kevésbé tudatos, ezért nehezen szabályozható. Ugyanakkor döntő tényező lehet a munkahelyi közérzet, a csoportmunka, az emberi erőforrás gazdálkodás szinte valamennyi tevékenységterületének / felvétel, teljesítményértékelés, motiváció, fejlesztés stb./ alakításában. A vezetési stílust számos tényező befolyásolja, ezek közül talán a legfontosabb maga a vezető személyisége. Az általános értelemben használt stílust is öröklött és tanult személyiségtulajdonságok befolyásolják. Ez vonatkoztatható a vezetési stílusra is. Vannak szerzők, akik az öröklött személyiségtulajdonságoknak tulajdonítanak meghatározó szerepet, míg mások a tanult meghatározási formákat tartják meghatározónak. A vezető személyiségtől függően két jól elkülönülő stílust határozhatunk meg. Az egyik az úgynevezett autokratikus, mely egyszemélyi vezetést jelent. Ez esetben a vezető maga hozza a döntéseket, határozott utasításokat ad ki, ellenőriz, büntet és jutalmaz. Ezzel szemben a demokratikus vezetési stílus a szervezet tagjainak minél szélesebb körű bevonását jelenti a döntésekbe és magába a vezetési folyamatba is.
A szakképzettség a vezetési stílust az alábbiak szerint befolyásolja. Minél magasabb a beosztottak szakképzettsége, annál inkább elmozdulhatunk a demokratikusabb stílus irányába. Minél kvalifikálatlanabbak, minél alacsonyabb szakképzettségűek a beosztottak, annál inkább az autokratikusabb vezetési stílus lehet eredményesebb. A szituáció a szervezet működése és eredményessége szempontjából lehet kedvező, illetve kedvezőtlen.
Kedvezőbb helyzetben a vezetési stílus a demokratikusabb irányba mozdulhat el, míg kedvezőtlen szituációban, válság – vész – vagy csődhelyzetben indokoltabb az autokrácia irányába való elmozdulás.
A szervezet jellege, tevékenysége is meghatározhatja az alkalmazható vezetési stílust. Az autokratikusabb katonai, félkatonai, vagy más hierarchikusan kialakított struktúrákban (vám és pénzügyőrség, vasút, posta, stb.) az autokratikusabb vezetést célszerű alkalmazni, illetve az van összhangban a struktúra jellegével. Míg a demokratikusabb szervezetekben már eleve olyanok a strukturális elemek (egyetemek, főiskolák, önkormányzatok), hogy még a

döntéshozatal is csoportos, testületi. Ilyen szervezeteknél a demokratikusabb vezetési stílus van összhangban a szervezettel.
A vezető kapcsolata a dolgozókkal is lehet stílust befolyásoló tényező, olyan értelemben, hogy a dolgozók és a vezető közötti viszony már önmagában meghatározhatja a vezető által alkalmazható stílust. Ha ez a kapcsolat közvetlen, baráti jellegű, informális, akkor inkább demokratikusabb stílust lehet alkalmazni. Ha a kapcsolat formális, hivatalos, távolságtartó, akkor autokratikusabb irányba lehet eltérni. Ez utóbbi kapcsolatforma egyébként nagyobb mozgásteret ad a vezetőnek a stílus megválasztása területén, mivel a formális, tárgyilagos kapcsolatok még elmozdíthatóak a közvetlenebb, kollegális irányba, míg fordítva ez nem lehetséges. Ugyanez érvényes a vezetési stílusra is az autokratikusabb stílus „puhíthatóbb" demokratikus, vagy liberális irányba, de fordítva ez alig valósítható meg.
A vezetési stílusok legismertebb rendszerezésében két csoportot különíthetünk el, a „döntéshozatali vezetési stílusokat", valamint a „személyiségközpontú" vezetési stílusokat.

5.4.1. A döntéshozatali vezetési stílusok

Döntésközpontúnak tekinthető az a csoportosítás, amely a vezetési stílusokat aszerint tipologizálja, hogy a döntéshozatalban a vezetők milyen beleszólást engednek meg a beosztottjaiknak. Azt, hogy a döntésben való részvétel aránya milyen mértékű, sokféleképpen értelmezhetjük, például aszerint, hogy hány fokozatú az autokratikusról a demokratikus vezetési stílusra való átmenet.
Döntéshozatali vezetési stílusok
- Autokratikus
- Demokratikus
- Laissez faire
- Keménykezű parancsoló
- Jóakaratú parancsoló
- Konzultatív
- Részvételi csoport
- Főnökközpontú
- Beosztott központú

Kurt Lewin és munkatársai három vezetési stílust különítenek el:
- Tekintélyelvű (autokratikus) vezetési stílus

Alapja:
- A vezető és a vezetettek szigorú alá-fölérendeltségi viszonya.
- A beosztással járó hatalom és a következetesen érvényesített egyszemélyi felelősség.

Jellemzői:
- Hatalmi eszközökkel és módszerekkel vezet, alapvető módszere a parancs, utasítás. Nem tűr megalkuvást.
- Döntéseit a beosztottak megkérdezése és egyetértése nélkül hozza.
- Nincs tekintettel a csoport tagjainak a véleményére.
- Aprólékosan meghatározza a feladatot, megfosztja a beosztottakat a kezdeményezési lehetőségtől.

Előnye:
- Világos feladatokkal jár és megbízhatóságot kölcsönöz a vezetésnek.

Hátránya: hogy alig nyújt lehetőséget az önmegvalósításra.
Eredményeként kedvezőtlen a munkamotiváció. Csökkenti a beosztottak felelősségét, kötelességérzetét. Gátolja a jó munkahelyi légkör kialakulását.
Következményei:

• A felső vezetés nem lesz okosabb azzal, ha minden információ rendelkezésre áll. Továbbra is érvényes az a tétel, hogy a „vezetők azok, akik mind több dologról mind kevesebbet tudnak".
• A mellőzött munkatársak, különösen a magasabb szintű képességekkel rendelkezők, hamarosan otthagyják a vállalatot és a versenytársakhoz mennek.
• A vállalat vezetői ahelyett, hogy az új eljárások révén nyert többletidőt alkotó munkára fordítanák, olyan másodrendű feladatokkal foglalkoznak, amelyeket az alsóbb szintek szakemberei náluk jobban el tudnak végezni.
• A demokratikus vezetési stílus
Alapja:
• A vezető és beosztottak társadalmi egyenjogúságának elismerése.
• A munkatársak tudásának, tapasztalatainak értékelése.
• Az együttműködési készségek iránti bizalom.
Jellemzői:
• A beosztottak (dolgozók) meghallgatásával alakítja ki állásfoglalását.
• Az intézkedések előtt igyekszik megszerezni a beosztottak támogató egyetértését.
• Folyamatosan tájékoztatja a beosztottakat az őket érintő kérdésekről.
• Ösztönzi a csoportot a vélemények, javaslatok kifejtésére és törekszik azok megvalósítására (jutalmazás, stb.).
• Lehetőséget ad a beosztottak „önmegvalósítási" törekvéseinek.
• Elősegíti a bírálatot, és azt mérlegeli.
Eredménye:
• A vezetőt a beosztottak maguk közül valónak (primus inter pares) érzik.
Legfőbb eszköze a feladatok egyértelmű meghatározása és a meggyőzést, az utasítást, felelősségre vonást szükség esetén nem hagyhatja el. Fegyelmezett légkört biztosít, amelyben a beosztottak pontosan ismerik és teljesítik feladataikat.
• A liberális (laissez faire) vezetési stílus (Szabad kezet adó)
Alapja a be nem avatkozás elve. A beosztottak irányítása minimális. Lényegében a vezetés tagadását jelenti.
Jellemzői:
• Az ügynek szabad folyást enged (laissez faire).
• Irányító, koordináló tevékenysége minimális.
• Nagyvonalúan fogalmaz, nem jelöli meg a tennivalókat.
Alkalmazása csak nagyon fejlett beosztottakkal és addig indokolt, amíg az önállóság nem eredményez tervszerűtlenséget, fegyelmezetlenséget, zavart, stb.
Lewin összességében arra a következtetésre jutott, hogy a csoporttagok a demokratikus, de még a laissez faire típusú vezetőt is vonzóbbnak találták, mint az autokratát, független attól, hogy ki személyesítette meg az adott szerepet.
Szintén döntésközpontú stílus–tipológiának tekinthető Likert modellje.
Likert a vezetési stílusok leírására négyfokozatú tipológiát – négy rendszert – alkotott. A négy rendszertípus megkülönböztetésének valójában egyetlen tényezője a beosztott részvételének mértéke a vezetési folyamatban. A két szélső típus lényegében megfelel a Lewin jellemezte autokratikus, illetve demokratikus stílusnak, ezeket azonban Likert keménykezű parancsolónak illetve részvételi csoport rendszereknek nevezi. Likert a két típus közötti átmenet két fokozatát különbözteti meg: a jóakaratú parancsolót és a konzultatívot.
• A keménykezű parancsoló autokratikus vezető beosztottjai iránt csekély bizalmat tanúsít, rendszerint fenyegetéssel, büntetéssel, ritkábban jutalmazással él, a lefelé irányuló kommunikációs csatornák uralkodók, a döntéshozatal és az ellenőrzés erősen központosított.
• A jóakaratú parancsoló már némi bizalommal van a beosztottak iránt, rendszerint jutalmazással, ritkábban fenyegetéssel, büntetéssel motivál, valamelyest működteti a felfelé

irányuló kommunikációs csatornákat is, esetenként igényli beosztottai véleményét, ötleteit, a döntések bizonyos körét alárendeltjei hatáskörébe utalja, de szorosan ellenőrzi őket.

• A konzultatív stílusú vezető alapvetően – még ha nem is maradéktalanul – bízik beosztottjaiban, véleményüket, ötleteiket konstruktívan felhasználja, a motiválás módja némi észvétel mellett a jutalmazás és az igen ritkán alkalmazott büntetés, a kommunikációs folyamat felfelé és lefelé irányuló csatornái is működnek, az átfogó döntések esetében a testületi elv érvényesül, míg a speciális döntések lehetősége széleskörűen eloszlik a szervezetben, a szervezetet sokszínű konzultációs gyakorlat jellemzi

• A részvételi csoportnak nevezett rendszerben minden tekintetben teljes a bizalom a beosztottak iránt, a vezető állandóan igényli véleményüket, ötleteiket és azokat konstruktívan felhasználja, a motiválás módja az anyagi jellegű elismerés mellett főleg a csoport tagjainak bekapcsolódása, például a cél kitűzésébe vagy a teljesítmény értékelésébe.

Tannenbaum és Schmidt (1966) igen árnyaltan, hétfokozatú skálán írták le és értelmezték a beosztottaknak a hatalomban való részvételét, cselekvési szabadságának mértékét. A két szélsőséges típus a főnökközpontú, illetve a beosztott-központú vezetési stílus. A döntéshozatal kapcsán azt vizsgálják, ki fogalmazza meg a problémát, ki javasol megoldási alternatívát, ki véleményezi a javaslatokat, ki határozza meg a döntéshozatal szabályait és végső soron ki dönt.

5.4.2. Személyiségközpontú vezetési stílusok

Személyiségközpontúnak nevezzük azokat a stíluselméleteket, amelyeknél a tipologizálás alapismérvei, a vezető személyisége, személyiség jegyei, figyelmének irányultsága. Ez az irányultság kétféle lehet. A vezető vagy a feladatra, a csoportjának teljesítményére, vagy a munkatársaival való jó kapcsolat kialakítására összpontosítja figyelmét.

5.5. A szervezeti kultúra változtatása

A kultúra rendkívül hatékony eszköz lehet a szervezeti tagok magatartásának, munkájának befolyásolásában, a szervezeti struktúra kialakításában, stabilizálásában, az emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi területén. Ugyanakkor az erős kultúra korlátozza a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodó képességét, és akadálya lehet a változásoknak is.

A feltételektől függően vagy a folytonosság biztosítására, vagy a gyökeres átalakulás serkentésére van szükség. A két cél eltérő megvalósítási módszereket igényel (Barakonyi 2004.)

- A fennálló kultúra erősítése

Ha az eredmények azt erősítik meg a vezetőkben, hogy a vállalat jól működik, az a él, hogy ez tartósan így maradjon. Ilyenkor a meglévő kultúra fenntartása, onzerválása, fejlesztése, pozitív hatásának erősítése a cél. A módszerek, melyekkel a vállalati kultúra erőssége növelhető, emberközpontúak: törődés a unkatársakkal, a fennálló korlátokon belül megadható legnagyobb döntési és cselekvési szabadság biztosítása, egyértelmű, világos és igazságos szabály- és normarendszer érvényesítése.

-A fennálló kultúra átformálása

A vállalati kultúra átalakításának többféle indítéka lehet.

A kultúraváltás leggyakoribb okai:

- technológiai változások,
- piaci hatások,
- a társadalmi környezet változásai,
- növekedés, fúzió,
- változás a célokban, küldetésben,

- etikai, erkölcsi problémák,
- globalizáció, internacionalizálódás

A vállalati kultúra alakításának/átalakításának folyamata a jelenben meglevő, aktuális ultúra feltérképezésével kezdődik. A szükséges átalakításokhoz meg kell határozni a ívánatosnak tartott összvállalati kultúrát. A meglévő és a kívánt kultúra összehasonlításából meg lehet állapítani a jelentősebb eltéréseket, módszereket lehet kidolgozni az eltérések csökkentésére ill. megszüntetésére.

A változtatás három fázisra osztható:

• A változtatás szükségességének felismerésével, a fennálló értékrend megkérdőjelezésével, a szilárdan létező sémák fellazításával kezdődik.

• Ezt követi az újradefiniálás fázisa. Ez a gazdasági környezet, a szervezet sajátosságainak alapos áttanulmányozását és az igényekkel konform új premisszák tudatos megfogalmazását foglalja magában. Az új kognitív struktúrák felállítása az alapja a szervezeti kultúra elvárt megváltozásának.

• A harmadik fázis az új kognitív struktúrák és az új kulturális elemek megszilárdítása.

A kultúra megváltoztatásának négy alaptípusát tudjuk elkülöníteni (Bate, 1997):

• Az agresszív eljárás a hatalom gyakorlására épül, a felső vezetés által kikényszerített, utasításokkal végrehajtott. Nélkülözi a beleérző képességet, konfliktusokkal és félelmekkel terhes.

Vállalati kultúra szinten a megfélemlítést elbocsátás, alacsonyabb pozícióba helyezés, fizetéscsökkentés kilátásba helyezésével könnyen el lehet érni. A drasztikus átalakítás az orientálódás alapját veszi ki az érintettek kezéből. Alapvető normák, szokások semmisülnek meg. Alkalmazói rendszerint azzal érvelnek, hogy ez a túlélés egyetlen lehetséges módja.

• A részvételre épülő eljárás integráló, az optimális megoldást közösen igyekszik megtalálni, kiküszöböli a végrehajtási utasításokat, kerüli a drámai fordulatokat, fokozatosságra törekszik, időt hagy a változás megérlelésének, minimalizálja a konfliktust, átépítve és nem földig rombolva szünteti meg a régit.

• Az átnevelés a kultúra megváltoztatását tanulási folyamat révén éri el . A vállalat tagjai kultúrájukat felülvizsgálják, megismerik az elemzések eredményeit, a diagnózist. A vezetők feladata a kialakult helyzetből kivezető irányvonalak meghatározása . Ezt követően a tanítás-tanulás módszerével élve a vállalat vezetői kurzusok, szemináriumok keretében ismertetik meg beosztottjaikkal az új kultúra kialakításának alapjait képező premisszákat és a tudatos meggyőzés eszközével késztetik őket korábbi magatartási sémáik feladására és a közvetített újak átvételére .

• Az informális hálózatokra építő kultúra-átalakítás nem az organogramban leképezett hatalmi struktúrán alapul, nem a vállalat felső vezetéséből indul ki. Sokkal inkább a vállalat informális, láthatatlan kapcsolatrendszerét használja fel a változtatáshoz. Az informális hálózat előkészíti, megvalósítja a változásokat, a formális hálózatnak már csupán a legitimálás feladata marad. Egy adott vállalat szervezeti kultúrájának alakítása/átalakítása mellett napjainkban szintén izgalmas kérdés, hogyan alakul a szervezeti kultúra fúzió közben, után, s ez milyen hatással lesz az újonnan kialakult szervezet életére.

Az utóbbi időszakban egyre gyakrabban lehetünk szemtanúi a vállalat-fúzióknak, a versenytársak felvásárlásának. A kutatások azt mutatják , hogy a fúziók igen jelentős része nem hozza a várt eredményeket . A sikertelenség okai között a vállalati kultúrák integrálása körüli gyakori feszültség is szerepel . A fúziók során szükségessé váló kultúra-összehangolás ma a humán tényezők egyik legaktuálisabb kérdése .

A kultúraváltás típusai

A különböző kultúrájú szervezetek találkozása esetén milyen állapotok lehetségesek, és ezek hogyan jellemezhetők. A négy állapotnál egy eset olyan amikor valamelyik szervezet

kultúrája eltűnik, két esetben (asszimiláció, integráció) valamelyik szervezet kultúrájának dominanciája előbb-utóbb érvényre jut, míg a szeparáció esetében az eltérő kultúrák egymás mellett tovább élnek.
A felvásárolt vállalat kultúrája megbomlásának számos járulékos következménye lehet . Az erős kultúra , a közösen képviselt értékek belső kontrollként viselkednek . Ha csökken a kultúra ereje , csökken a szociális kontroll és ez számos olyan következménnyel járhat , ami jelentős mértékben csökkentheti a szervezeten belüli együttműködést, a vállalatok sikerességét .
A fúzió során a kultúrák integrálásában kulcsszerep jut a felső vezetés tagjainak:
- Egyrészt, mert mindig is ők közvetítik az értékeket a vállalat minden dolgozójának és ők felelősek a vállalati kultúra manifesztálódásáért.
INTEGRÁCIÓ
A szervezeti kultúra és a menedzsment összeolvadása
ASSZIMILÁCIÓ
Az összeolvadás után az egyik cég kultúrája dominál, de a másik szervezet kultúrája beépül
SZEPARÁCIÓ
Strukturális változás nélkül működnek tovább, az eredeti kultúrák elkülönülten tovább élnek.
DEKULTURIZÁCIÓ
Az új tulajdonos ráerőlteti saját kultúráját a régire, úgy hogy az eredetit megszünteti.
SZERVEZETI KULTÚRÁK TALÁLKOZÁSAI
- Másrészt, mert részesei a fúziót megelőző tárgyalásoknak, így leginkább ők vannak tisztában a tervezett változásokkal.
- Harmadsorban, informáltságuk következtében ők látják leginkább az összevonás utáni szinergia lehetőségeit. Napjainkra a szervezeti kultúra vizsgálata, alakítása, fejlesztése a vállalati szakemberek eszköztárának egyik legfontosabb elemévé lépett elő. Egyre többen ismerik fel, hogy a szervezeti kultúra nem elhanyagolható versenytényező, hiszen a cégek nemcsak termékeikkel és szolgáltatásaikkal, de értékrendjükkel, kultúrájukkal is versenyeznek, egyúttal a szervezeti kultúra az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó tényezője is.
Összefoglalás
A kultúra nem más, mint az emberek által előállított anyagi és szellemi javak összessége. Eredetét tekintve a kultúra az emberek együttéléséből és közösen végzett munkából származtatható. Értelmezésünk szerint a szervezeti kultúra, a szervezeti tagok alapfeltevései, értékek, hiedelmek, feltevések, anyagi javak és képződmények, amelyek alapján a szervezetek definiálják önmagukat és környezetüket, elkülönülnek más szervezetektől. Minden kultúrának van láthatatlan és látható, tudatos és nem tudatos szintje A megfigyelhető, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső kinézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak.
Az irodalomból többféle kultúra rendszerezést ismerünk. Véleményünk szerint tiszta típus nem létezik a szervezetekben a különböző típusok jegyei egyszerre vannak jelen. A kultúra rendkívül hatékony eszköz lehet a szervezeti tagok magatartásának, munkájának befolyásolásában, a szervezeti struktúra kialakításában, stabilizálásában, az emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi területén. Ugyanakkor az erős kultúra korlátozza a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodó képességét, és akadálya lehet a változásoknak is.

6. MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK

A munkaügyi kapcsolatok eredete az ipari forradalom időszakához nyúlik vissza. A munkaügyi kapcsolatok létrejötte, működése elválaszthatatlan bizonyos társadalmi-politikai és gazdasági feltételektől, valamint a munkaügyi kapcsolatok szereplőinek együttműködésére vonatkozó feltételektől.
A rendszerváltás utáni Magyarországon megújultak a munkaügyi kapcsolatok, új tartalmat nyert a munkavállalók és a munkáltatók kapcsolata, átalakult maga az állam, megváltozott annak feladatrendszere (Berki, 1998).

6.1. Munkaügyi kapcsolatok lényege

A munkaerőpiac két szereplője, a munkaadó és a munkavállaló érdeke alapvetően eltér egymástól. A munkaadó elsődleges célja a profit, a piaci részesedés, növekedés elérése, míg a munkavállaló számára a bér, a biztonság, a megfelelő munkafeltételek, az érvényesülés, stb. a fontos.
Mindkét fél arra törekszik, hogy saját erőforrását, vagyis a tőkét, illetve a munkát minél jobban értékesítse, hasznosítsa. Ez már önmagában is elosztási, rendelkezési, esetleg hatalmi vitát, konfliktust teremt. A konfliktust még külön felerősíti, hogy a két szereplő egyúttal a vállalati működés két alapvető termelési tényezőjének birtokosa. Ugyanannak a szervezetnek a keretei között akarja mind a kettő érvényesíteni saját érdekét. Bár mindkét szereplő rendelkezik saját érdekérvényesítő képességgel, vannak eszközeik saját céljaik megvalósítására, mégis a munkaerőpiacon a hatalmi eszközök eloszlása asszimertikus.
A munkaadó egyértelműen erőfölénnyel rendelkezik a munkavállalóval szemben, sokkal jobban tudja érdekeit érvényesíteni. A munkavállaló hátrányosabb helyzetben van, így nem marad más lehetősége, mint az összefogás, a kollektív fellépés, illetve végső esetben a munkaharc vagy károkozás. Ez utóbbiak viszont sem rövid, sem hosszútávon nem oldják meg a konfliktushelyzetet és egyik fél számára sem jó, vagyis társadalmi és gazdasági szempontból is törekedni kell arra, hogy ne legyen köztük harc. A munkaadó (tőke) és a munkavállaló (munka) egymásra utalt! Összefogásuk erősíti, ellentétük gyöngíti a gazdaságot is és a társadalmi békét is. A munkaügyi kapcsolatok célja, feladata a konfliktusok, konfliktushelyzetekmegelőzése; a konfliktusok, konfliktushelyzetek feloldása; valamit a konszenzus megteremtésének elősegítése.
A munkaügyi kapcsolatok rendszere azért jött létre, hogy lehetőleg társadalmi és gazdasági károk nélkül, a két fél érdekeinek figyelembevételével, kölcsönös megállapodáson alapuló, együttes érdekérvényesítéssel meg tudjuk előzni, vagy fel tudjuk oldani a konfliktust. A munkaügyi kapcsolatok filozófiája szerint az érdekkülönbségeket tárgyalásos úton kell feloldani. Olyan kapcsolatrendszert kell intézményesíteni a két fél között, amelyik feloldja a kiinduló potenciális/tényleges konfliktust. Nem szembeállítja, hanem integrálja a két érdekszférát, elősegíti közöttük a konszenzus megteremtését, a kölcsönösen előnyös együttműködést.
Ehhez viszont fel kell oldani a kiinduló hatalmi asszimetriát, egyenrangú felek, partnerek közötti kapcsolatrendszert kell kialakítani. Ennek érdekében a munkaügyi kapcsolatok rendszere elsősorban az eredetileg gyengébb pozícióban lévő munkavállalók érdekérvényesítési szándékát támogatja, egyúttal megfelel a munkáltató hosszú távú, az emberi erőforrást és a munkavállalók azonosulását stratégiai tényezőként kezelő érdekeinek is.
A munkaügyi kapcsolatok lényege végül is a munkaerő-piaci partnerek intézményesített együttműködése. A felek a kölcsönös bizalom és a megállapodási készség alapján, elsősorban tárgyalások útján, a másik fék érdekeinek figyelembevételével oldják fel a közöttük kialakuló

konfliktusokat. Kölcsönkapcsolat ez, amely a viszonyok kiegyensúlyozottságára irányul egy szimmetrikus kapcsolatrendszerben. Az intézményesítés ezt a szimmetriát támasztja alá. Legalizálja a kapcsolatokat, biztosítja a partnerek egyenrangúságát, megadja a játékszabályokat és a felhasználható eszközöket: ezzel segíti elő a konfliktusok megegyezéses feloldását (László, 2001).

6.2. A munkaügyi kapcsolatok rendszere

A kapcsolatrendszer szerveződhet makro-, mezo- és/vagy mikroszinten. Ez egyrészt azért kiemelt jelentőségű, mert a kapcsolat szintje egyúttal alapvetően meghatározza annak tartalmát is: elsősorban össztársadalmi vagy ágazati, regionális, illetve konkrét vállalati, üzemi kérdésekről folyik az egyeztetés. Másrészt egy magasabb szintű megállapodás vagy irányelv értelemszerűen mindig alakítja, befolyásolja az alacsonyabb szintű megállapodásokat.

A szociális partnerkapcsolatok, és az érdekegyeztetés sikeressége nagymértékben attól függ, hogy a szociális partnerek mennyire tudnak együttműködni, kapcsolatokat kialakítani és mennyire képesek a felmerült problémákat együtt megoldani. Az ágazati politikákban és a programok végrehajtásában résztvevő szervezetek munkájának eredményessége, hatékonysága jelentős mértékben attól függ, hogy a közöttük lévő kapcsolatrendszer milyen eredményesen működik. Az együttműködést akadályozó és támogató tényezők feltárása a szociális és munkaügyi kapcsolatok eredményes működtetése szempontjából alapvető fontosságú.

A munkaügyi kapcsolatok több dimenzió mentén, különböző formákban szerveződhetnek. Alapvetően kétoldalú (kétpólusú, bipartit) kapcsolatot jelent a munkaadó(k) és a munkavállalók (illetve érdekképviseletei) között. A munkaerőpiac működése ugyanakkor össztársadalmi, összgazdasági szempontból is fontos, ezért az erre vonatkozó kormányzati célok érvényesítésének vagy éppen a kormányzati döntések befolyásolásának szándékával a kapcsolatrendszer kiegészülhet a kormány vagy önkormányzat képviselőivel, ekkor háromoldalú (hárompólusú, tripartit) érdekegyeztetés alakul ki (László, 2001).

A munkaügyi kapcsolatok alapfeltételei a következők (Berki, 2001):

1. Az adott országban létezzenek a munkaügyi kapcsolatok társadalmi-politikai feltételei: így a polgári szabadságjogok, a parlamenti demokrácia.
2. Létezzenek a munkaügyi kapcsolatok gazdasági feltételei.
3. A munkaügyi kapcsolatok szereplőinek együttműködésére vonatkozó feltételek is fennálljanak.
4. A munkáltatók és a munkavállalók érdekütközéseiket saját maguk oldják meg.
5. A fenti jogokat a társadalom által meghatározott keretek, korlátozások alatt lehessen gyakorolni.

Bár a munkaügyi kapcsolatok elméleti kiindulópontja viszonylag egységes és általánosan elfogadott, a konkrét megvalósulás formáját, módját tekintve nem beszélhetünk egységes gyakorlatról. Azt alapvetően meghatározza többek között (Poór, 1996):

- A nemzeti kultúra, a hagyományok: egyes országokban az eleve konfliktus-orientált, máshol erős és hagyományos a kapcsolatorientáltság.
- A kialakult intézményrendszer és annak társadalmi-politikai legitimációja: van ahol kiépültek és jogilag is szabályozottak, elfogadottak és természetesek az érdekképviseletek, a kapcsolati formák, a partnerek jogosítványai, míg máshol ez kevésbé érvényesül.
- A gazdaság vagy ezen belül az adott ágazat, vállalat helyzete is lényegesen befolyásolja a megállapodások lehetséges mozgásterét vagy kényszerét, a megállapodási készséget.

• A konkrét ágazati vagy üzemi partnerek saját hozzáállása, értékrendje ezen belül is egyedi, eltérő lehet, különböző vállalati kultúrák, vezetési stílusok vagy érdekképviseleti szerepfelfogások érvényesülhetnek.

6.3. Érdekképviseletek

A munkaügyi kapcsolatok a munkaerőpiac szereplői, vagyis elsősorban a munkaadók (a munkáltatói pozíciót betöltők) és a munkavállalók, illetve harmadik félként a kormány között kell, hogy kialakuljanak. Ezek többnyire mégsem közvetlenül az egyes munkavállalók és a munkaadók között szerveződnek, hanem külön érdekképviseletek közbeiktatásával. Ennek egyrészt az az oka, hogy az egyes munkavállalók szintje közvetlenül túl sok szereplőt vonna e. Másrészt – és ez a legfőbb ok – az egyes munkavállalók hátrányos helyzetben vannak a munkaadókkal szemben, nem egyenrangú a partnerkapcsolat. Ezért a munkavállalók a koalíciós szabadság elve alapján, közösen lépnek fel, közös érdekképviseletet hoznak létre, amire értelemszerű válasz a munkáltatók hasonló szerveződése.
Az érdekképviselet célja az egyidejűleg szétszórt és önmagában gyenge érdekérvényesítési törekvések, illetve képességek összefogása, az érvényesülés esélyeinek javítása azzal, hogy a közös fellépéssel megsokszorozható az egyes szereplők ereje. Az érdekképviseleti szervezet ehhez nyújt többnyire társadalmilag elismert, legitim és szabályozott szervezeti keretet. Elősegíti az érdekek feltárását, megfogalmazását és egyeztetését, képviseletet és védelmet nyújt más érdekekkel és értékhordozókkal szemben. A szervezet tagsága, a sok egyedi gazdasági alany egymással összefogva már jelentős erőt képviselhet az érdekharcban, így létrejöhet az az erőegyensúly, partneri viszony, kölcsönös elismertség, tolerancia, megegyezési készség, amely a konszenzusteremtés, a megállapodás alapfeltétele (László, 2001).

6.3.1. Munkavállalói érdekképviseletek

A munkavállalói oldal hagyományos és legjelentősebb érdekképviseleti szervezete a szakszervezet. A szakszervezetek önkéntesen és hosszú távra létesített munkavállalói érdekszövetségek, amelyet tagjaik az egyesülési szabadság alapján, saját gazdasági és szociális helyzetük, illetve munkafeltételeik megóvása és javítása céljából hoztak létre. A szakszervezetek alapvető küldetése az, hogy képviseljék és védjék a munkavállalói érdeket, ennek megfelelően igyekezzenek a külső és belső munkaerő-piaci eseményeket a munkavállalók javára befolyásolni, alakítani.
Ebben az összefüggésben külön is kiemelendő, hogy- az egyéni érdekek sokféle dimenziója közül – a szakszervezet „csak" a munkavállalóknak a munkaiszonnyal (szervezeti működéssel) kapcsolatos érdekeit képviseli, védi. Ebből adódóan természetes partnere a másik oldalon a munkaadó, vagyis az, aki a munkáltatói, rendelkezési jogokkal ténylegesen rendelkezik, illetve az a szövetség, amelyik a munkaadók érdekképviseletét ellátja.
A szakszervezeti szerveződésnek, az egy szakszervezethez tartozó tagság összetételének is különböző modelljei, rendező elvei alakultak ki. Erre a szerveződésre azonban nincs egységes pénzpiaci modell, a szakszervezeti struktúra országonként, de azon belül is meglehetősen színes képet mutat. A horizontális tagozódás szerint alaptípusnak a szakmai és az ágazati szerveződés tekinthető. A vertikális tagozódás alapján pedig országos, helyi (regionális) szövetségeket és vállalati szakszervezeteket különböztetünk meg. Ezen túl további differenciáló tényezőt jelenthet az, hogy egyes szakszervezeteknek sajátos nyelvi, felekezeti vagy politikai „irányultsággal" is rendelkezhetnek.
Forrás: László Gy. (2001)

A különböző munkáltatói szövetségek általában ágazati elven szerveződnek, de megtalálhatjuk ezek regionális tagozatait és országos csúcsszövetségeit is. Természetesen ezek között is jelentős különbségek alakulhatnak ki, elsősorban attól függően, hogy önmaguk hogyan határozzák meg saját funkciójukat és irányultságukat. Egyes szövetségek inkább a munkavállalókkal való bipartit kapcsolatra szerveződnek, mások a kormányzati szint befolyásolására helyezik a hangsúlyt. Van olyan szövetség, amely inkább csak koordináló, egyeztető, szolgáltató szerepet lát el és van „erős", jelentős mértékben centralizált döntésekre építő szövetség is

A vállalkozások piaci-gazdasági érdekeinek képviseletét a gazdasági kamarák látják el. Az angolszász nyelvterületen általában magánjogi kamarák működnek, önkéntes tagsággal, míg a Európában a közjogi kamarák terjedtek el, amelyek kötelező tagsággal rendelkeznek, ugyanakkor a gazdasági szervezetek önkormányzataiként közjogi feladatokat is ellátnak és képviselik a vállalkozások közös gazdasági érdekeit.

6.4. A vállalati munkaügyi kapcsolatok területei

A munkaügyi kapcsolatokba beleértendők a munkavállalók és a munkáltatók érdekképviseleti szervezetei közötti kapcsolatrendszer mellett e szociális partnereknek az állammal fenntartott kapcsolatai, valamint az állam e területre vonatkozó reguláló szerepe is. Ebben az értelemben a munkaügyi kapcsolatok alrendszerei a konzultációk (tájékoztatási céllal), a több szinten folyó kollektív tárgyalások (kollektív szerződés kötése céljából), – meghonosodott magyar kifejezéssel az érdekegyeztetési rendszer, vagy társadalmi párbeszéd – a participáció, a munkaügyi viták és azok rendezése (Berki, 2001).

A munkavállalók szabadon választhatnak individuális vagy kollektív érvényesítési stratégiát. Az első esetben a munkavállalók egyedül küzdenek saját érdekeik érvényesítéséért, az utóbbinál közösen lépnek fel a közös érdekek megvalósításáért. A munkaügyi kapcsolatok rendszere az előzőt „magánügynek" tekinti, olyannak, ami lehetséges alternatíva, de nem igényel külön támogatást. A partnerkapcsolatokat ezért a kollektív érdekérvényesítés szintjén építi ki és támogatja.

A két termelési tényező és a két szereplő kapcsolatrendszerében érdemes megkülönböztetnünk gazdasági-piaci érdekeket (a vállalkozás profit-érdekét, amelynek megvalósulása érinti a termelést, szolgáltatást megvalósító alkalmazottakat is), és a munkaviszonyhoz kapcsolódó érdekeket (bérek, munkafeltételek, szakmai érvényesülés, vagyis mindaz, amiért munkaviszonyt létesít a munkavállaló).

A kétfajta érdek egyeztetésére a munkaügyi kapcsolatok két nagy, eltérő területe alakult ki: a participáció, vagyis a munkavállalók részvétele a vezetői döntésekben, illetve a munkaadó és a szakszervezet közötti kollektív tárgyalások (László, 2001).

6.4.1. A kollektív tárgyalások

Általában a kétpólusú kapcsolatrendszer keretei között zajlik, azaz a munkaadó és a szakszervezet között jön létre. Az elosztási viszonyokban megjelenő ellentét feloldására irányul, egy eredendően konfliktus folyamatot próbál békés, tárgyalásos úton kezelni. A kollektív tárgyalások folytatására és megállapodás kötésére egyik oldalról a munkaadó vagy érdekképviseleti szervezete, másik oldalról a szakszervezet jogosult, mert csak a szakszervezet rendelkezik azzal a koncentrált szervezettel, tagsággal és harci eszközökkel, amelyik az érdekharcban kiegyenlített pozíciót biztosít a munkavállalók számára. A kollektív tárgyalás tágabb teret ad a munkavállalónak céljai eléréséhez, mint amit konzultációk révén elérhet (6.1. táblázat). A kollektív tárgyalás célja a munkaadó(k) és munkavállalók között

A szakmai szervezetek egy adott szakma munkavállalóit képviselik (nyomdászok, mozdonyvezetők, pékek stb.) megfelelő vertikális tagoltságú szövetségi rendszerben (helyi, üzemi szervezetek, regionális, illetve makroszintű szakmai szövetségek). Alapvető előnye ennek a szerveződési elvnek az, hogy viszonylag homogén társaságot tömörít, ezáltal kevesebb belső érdekkonfliktussal, egyeztetési igénnyel kell számolnia. Legjellemzőbb hátránya viszont az, hogy egyetlen vállalat dolgozói is sokféle szakmát képviselnek, és ugyanígy sokféle szakszervezethez tartoznak, a szakszervezetnek pedig ugyanez jelentős szervezési problémát okoz. Ezek a szakszervezetek gyakran egymással is rivalizálnak, ami gyöngíti az érdekképviselet hatásosságát, másrészt technikailag is megnehezíti a kapcsolattartást az, hogy vállalaton belül a munkaadónak nem egy, hanem több szakszervezet a partnere.
Forrás: László Gy. (2001)
Az ágazati szakszervezetek kapcsolatrendszere
Az ágazati szakszervezet egy adott iparág, gazdasági ágazat dolgozóinak összességét tömöríti magába, függetlenül azok szakmai jellegétől, vállalati vagy területi elhelyezkedésétől. Az ágazat nagyságának is megfelelően így nagy létszámú és erős szakszervesetek jönnek létre. A szakszervezet egységesen képviseli egy adott ágazat (és ezen belül adott vállalat) munkavállalóit, egy szakszervezet áll szemben egy munkaadóval vagy munkaadói érdekképviselettel. Ezáltal hatékonyabbá válik a koordináció, megszűnik a megosztottság, és a munkaadó számára is egyszerűbb a kapcsolattartás. Lényegében ezek a tényezők azok, amelyek miatt az utóbbi évtizedekben az ágazati szerveződés uralkodóvá vált. Hátránya ugyanakkor, hogy szakszervezeten belül viszont felerősödnek a konfliktusok, az egyeztetési feladatok, mert ugyanahhoz a szakszervezethez különböző foglalkozási- és érdekcsoportok tartoznak. Megnő annak a veszélye, hogy a domináns (erősebb, nagyobb létszámú).

Az „egység"-szakszervezetek nyitottak minden munkavállalói csoport felé, míg az ún. „orientációs" szakszervezetek – az alapvető érdekképviseleti jelleg mellett – még sajátos nyelvi, nemzetiségi, felekezeti vagy vallási irányultsággal is rendelkeznek (pl. keresztény vagy protestáns, szocialista vagy kereszténydemokrata szakszervezetek). Ez a külön irányultság erősíti a belső összetartást, ugyanakkor a más nézeteket vallókat tekintve kirekesztő is. A politikai pártokkal való kapcsolat kölcsönösen előnyös lehet, bár magában hordja annak a veszélyét, hogy maga a szakszervezet is átpolitizálódik, és ezáltal eredeti funkciója is háttérbe szorul.
A szakszervezeti szerveződés hierarchizáltsága is különböző mértékű lehet. Vállalati (üzemi) szintű szakszervezeti egység működhet a szakmai vagy ágazati szakszervezet alapszervezeteként, ekkor élvezheti a szövetség erejét, támogatását, de megjelenik egy bizonyos „alárendeltség", a szolidaritási-azonosulási kötelezettség is. Ugyanakkor – egy másféle modellben – a vállalati szakszervezet teljesen önállóan is működhet, érdemi szövetségi kapcsolatok, koordináció nélkül. A vállalati szintű kapcsolatok és megállapodások ebben az esetben a vállalat konkrét helyzetétől függően differenciálódhatnak: rugalmasabb lehet, jobban igazodik a helyi adottságokhoz és lehetőségekhez, viszont a vállalatok között nem érvényesül a szolidaritás és kiegyenlítés (a gyengébb szakszervezet tagjai, a rosszabb helyzetű vállalat munkavállalói kevesebb juttatást fognak kapni, mint az erősek).

6.3.2. Munkáltatói érdekképviseletek

A „klasszikus" munkaadói érdekképviselet szervezetei elsősorban a munkáltatók különböző szövetségei. A munkáltatók, vállalkozók ezeket a szövetségeket – az önkéntesség és a koalíciós szabadság elve alapján – saját (és együttes) vállalati, ill. munkaadói érdekeik védelmében hozzák létre.

9. Azonos megítélés elve (a differenciálás tilalma): A kollektív megállapodás eredményei azonos módon megilletik a szakszervezeti tagokat és a nem szakszervezeti tagokat is.

6.4.1.2. A kollektív szerződés hatóköre és tartalma

A különböző kollektív szerződések között a legfontosabb differenciáló tényezőt a megállapodás szintje, a szerződés hatóköre és tartalma jelenti (László, 2001).
A megállapodás szintje alapján vállalati (üzemi) és vállalat fölötti szerződéseket különböztetünk meg. Ez utóbbi körben a leggyakoribb a mezoszintű megállapodás, ami – az érdekképviseleti szerződés jellegétől függően – szakmai vagy ágazati, esetenként regionális lehet. Speciális esetekben országos szintű szerződés is születhet.
• Az országos, nemzetgazdasági szint erős centralizációt jelent, kevésbé illeszkedik a korábban megfogalmazott alapelvekhez, néhány esetben mégis elkerülhetetlen. Ilyen a közalkalmazotti szféra, amelynek munkáltatója az állam, finanszírozási forrása a költségvetés, gy a tárgyalási szint is ehhez kell, hogy igazodjon. Ebbe a körbe tartozhatnak stratégiai jelentőségű állami vállalatok, vagy olyan kisebb volumenű ágazatok, amelyek esetleg nem elég erősek, felkészültek az önálló fellépésre, ezért inkább a közös, egységes megállapodást szorgalmazzák.
• Európában a szakszervezeti szerveződés leggyakoribb formája az ágazati (egység-) szakszervezet. A tárgyalás ennek megfelelően az ágazati érdekképviseletek szintjén folyik, esetenként további decentralizációval, amikor az ágazati szakszervezeten belül a nagyobb régiók önálló szerződést (is) kötnek. Az ágazaton belül minden vállalatra egyformán érvényes, standard és kiegyenlített feltételrendszert fogalmaz meg. Védi az ahhoz tartozó „gyengébb" vállalatok munkavállalóit is a juttatások egy minimális szintjének garantálásával, másrészt (viszonylagos) versenysemlegességet is teremt az azonos bérezési, munkafeltételi szintekkel. A konkurencia-harc így nem a bérek lefelé szorításával egyenlítődik ki. Hátránya ugyanakkor, hogy az ágazati szakszervezetek keretei közt nehezebb a különböző, kisebb vagy nagyobb szakmai csoportok érdekeinek egyeztetése, a kevésbé nagy és jelentőség szakmák könnyen háttérbe szorulhatnak. Az ágazati szintű megállapodás nem veheti figyelembe a konkrét vállalati feltételeket, ezért korlátozhatja a vállalatok mozgásterét, rugalmas alkalmazkodását.
• A vállalati szintű kollektív szerződést egyedül az adott munkáltató köti a szerződésre jogosult szakszervezetekkel. Van ahol ez az egyetlen, tipikus megoldási forma (pl. Japán). Más esetekben ez a vállalati szint az ágazati/regionális szint alatt helyezkedik el. Az a funkciója, hogy a magasabb szintű tárgyalások eredményeit konkretizálja, a vállalati adottságokhoz és lehetőségekhez igazítsa. A jóléti elvet általában itt is kötelező betartani, de az ágazati szerződés tartalmazhat olyan záradékot, amely megengedi a munkaadó javára tett engedményeket is.
Az európai trend az utóbbi években egyértelműen a vállalati szint irányába mutat. A gazdasági átalakulás, a versenyképesség javítása nagyobb rugalmasságot igényel a munkaadók számára és ezért egyre nagyobb az igény a vállalati szintű önállóság és differenciálás lehetőségeinek megteremtésére.
A szerződések minden esetben rögzítik, hogy azok milyen térségre (az egész országra, egy adott régióra), ágazatra (iparágra, tevékenységi körre) érvényesek, milyen időbeli hatállyal (érvényességi és felmondás idővel) rendelkeznek, és milyen személyi körre (munkavállalói csoportra) terjednek ki. Ezen belül általában az az alapelv, hogy az adott szerződés az azt aláíró munkaadói szövetség és szakszervezet tagjaira mindenképpen érvényes. Mivel egy adott munkaadónál szakszervezeti tagok és nem szervezett munkavállalók egyaránt dolgozhatnak, a szerződés kötelező érvénnyel vonatkozhat a nem szakszervezeti tag

megállapodás, szerződés kötése a munkavállalók – munkaviszonyhoz kapcsolódó – igényeiről, a munkavállalói érdekek érvényesítéséről.

A kollektív szerződések tartalma:
• jövedelem megállapítása (tarifák, béremelési ütem, különböző juttatások)
• munkaviszonyból származó jogok és kötelezettségek (munkaidő, szabadság, képzés, alkalmazási és elbocsátási eljárások)
• a felek közötti kapcsolatrendszer (elvek, normák, szabályok meghatározása)
Tágabb értelmezésben a tőke és a munka közötti elosztási viszonyok egyeztetésen, konszenzuson alapuló szabályozása. Ennek lényege egyrészt az eredetileg gyengébb hierarchikus pozícióban lévő munkavállalók érdekeinek elismerése és érvényesítése. Másrészt a munkabéke védelme, a gazdaság stabilitásának biztosítása, valamint a munkaadó számára is biztos, kalkulálható és a szerződés hatálya alatt nem vitatható feltételek megteremtése.

6.4.1.1. A kollektív tárgyalások alapelvei

A kollektív tárgyalások egy kiinduló érdekkülönbségre, potenciális konfliktushelyzetre keresnek megoldást. Ennek során a munkaügyi kapcsolatok rendszere két nagyon fontos alapelvet fogalmaz meg (László, 2001):
• A munkaerőpiac szereplőinek maguknak kell megoldaniuk a közöttük kialakuló konfliktust. A megállapodás ugyanis a munkaerőpiac koordinációs, ármegállapító mechanizmusának bizonyos mértékű korrekcióját jelenti. A piaci mechanizmust ebben az esetben akkor éri viszonylag a legkisebb sérelem, ha ez az alku a piac szereplői között zajlik.
• A konfliktusokat békés úton, tárgyalásokkal kell feloldani. Ez szinte rákényszeríti a piaci szereplőket a kapcsolattartásra, együttműködésre, kölcsönös elismerést és egymásrautaltságot fejez ki. Még ha ez nem is vezet azonnal eredményre, akkor is először a konfliktuskezelő megoldásokat kell alkalmazni. A munkaharc eszközeihez csak végső esetben szabad nyúlni.
Ezekre építve a kollektív tárgyalások, illetve a kollektív szerződéses kapcsolatrendszer további fontos szabályait is megfogalmazhatjuk:
1. Partnerkapcsolatok érvényesítése: Egyenrangúság, kölcsönösen elismert legitimitás, autonómia az adott érdekek képviseletében.
2. A megegyezési szándék elvárása: Enélkül értelmetlen és felesleges a tárgyalás. A szembenállás, az együttműködési készség hiánya, a minden áron egyoldalú előnyökre való törekvés csak konfrontációhoz vezet.
3. Kompromisszum-, illetve konszenzuskészség, mérlegelés: Annak belátása, hogy a másik fél érdekei is természetesek, létezőek. Azokat is figyelembe kell venni, az érdekek kölcsönös érvényesülésére kell törekedni.
4. Kölcsönös bizalom, hitelesség: A tárgyalások hosszú távon csak hiteles információk alapján és hiteles tárgyalókkal lehetnek eredményesek. A bizalmatlanság lehetetlenné teszi a tartós és eredményes együttműködést.
5. A jog és felelősség vállalása: Az együttműködő partnerek joga a megállapodás megkötése, de ennek során mérlegelniük kell annak társadalmi-gazdasági hatásait, és vállalniuk kell az ezzel járó felelősséget is.
6. Kölcsönös szerződéses kötelezettség vállalása: A megállapodás a szerződés érvényességi körében kvázi jogszabályként érvényesül. A partnerek betartják és betartatják a megállapodást.
7. Békekötelezettség: A szerződés érvényességének időtartama alatt a partnerek kölcsönösen nem kezdenek munkaharcot a szerződésben kialkudott feltételek megváltoztatásáért.
8. Jóléti elv: Egy felsőbb szinten megkötött megállapodáshoz képest az alacsonyabb szintű megállapodás csak többet adhat a munkavállalóknak, kevesebbet nem.

munkavállalókra, de lehet olyan megoldás is, amelyben a juttatások csak a szakszervezeti tagokra vonatkozóan kötelezőek.
A hatókör fontos eleme az időbeli dimenzió. Ennek meghatározásánál egyrészt azt kell mérlegelni, hogy egy hatályos szerződés stabilizálja a kapcsolatokat, a kölcsönös jogokat és kötelezettségeket. Amíg érvényes egy szerződés, addig azzal biztosan tud kalkulálni mind a munkáltató, mind a munkavállaló. A megállapodásnak ugyanakkor általában vannak olyan pontjai is, amelyek időérzékenyek (pl. bérek, tarifák, juttatások). Ezeket lényegesen befolyásolja az infláció, a megélhetési költségek, stb. Az időbeli hatály meghatározása azért is fontos, mert a békekötelezettség elve alapján a hatályos szerződéssel szemben nem lehet munkaharcot kezdeményezni. Értelemszerűen mérlegelni kell ennek lehetséges előnyeit és kockázatát is.
A kollektív szerződés minden olyan elemet tartalmazhat, ami a két fél munkaviszonnyal kapcsolatos együttes érdek- és hatáskörébe tartozik. Ezen belül három nagy általános témakört érdemes megkülönböztetni. A szabályozandó kérdések egyik nagy csoportja az elosztási, anyagi viszonyokra vonatkozik. Ilyenek a bártarifák a béremelés nagysága, pótlékok, különböző juttatások. A másik nagy csoportba a munkafeltételekre vonatkozó szabályok meghatározása sorolható, ide tartozik a konkrét munkaidő-modellek meghatározása, szabadság, kártérítési felelősség, a felmondás szabályai. Végül itt kell megállapodni a két fél kapcsolatrendszerére vonatkozó szabályokban, mint pl. az együttműködés elvei, a szakszervezeti működés feltételeinek biztosítása, a panaszok, viták kezelésének módja. A megállapodás kereteinek meghatározásánál figyelemben kell venni, hogy a kollektív szerződés a kontinentális európai gyakorlatban jogi hatállyal bír.

6.4.1.3. A kollektív tárgyalás folyamata

A megállapodáshoz vezető tárgyalás folyamata három nagyobb egységre bontható: a tárgyalások előkészítése, a tárgyalás lefolytatása és a tárgyalás eredményeinek összefoglalása, elfogadása (Dienesné és mtsai, 1999).
A tárgyalás előkészítése különleges gondosságot és felkészülést igényel. Ez a legkevésbé látványos, ugyanakkor gyakran a legnehezebb és leghosszabb része az egész folyamatnak. Előzetesen elsősorban önmagunkat kell felkészítenünk a tárgyalásokra, de biztosítanunk kell a befolyásoló környezet felkészítését és aktivizálását is.
A.) A tárgyalások „belső" előkészítése a következő fontosabb feladatokat foglalja magába:
• A képviselt tagok elvárásainak felmérése.
• A gazdasági feltételek, adottságok és lehetőségek vizsgálata (áremelkedés, inflációs értékvesztés kiegyenlítése, piaci helyzet, fejlesztési trendek, munkaerőpiac, hozamok várható változása). A szakszervezeti követelések alapja többnyire az áremelkedés, vagyis az infláció értékvesztés kiegyenlítése. A gazdasági tényezők már eleve lehatárolják a megállapodások egy szűkebb, lehetséges sávját, ezt mindenképpen fel kell mérni, meg kell ismerni mindkét oldalon. Mind a gazdaság egészére, mind konkrétan az adott ágazatra, vállalatra vizsgálni kell az áremelkedés ütemét és a termelékenység, hozamok várható alakulását, a piaci helyzetet, a termelési tényezők megtérülésének lehetőségét. Vizsgálnunk kell milyen fejlesztési trendek és szükségszerűségek jelenek meg. Külön figyelmet érdemel a munkaerőpiac, a foglalkoztatási helyzet, a munkanélküliség aránya, illetve, hogy milyen a vállalat pozíciója az adott munkaerő-piaci szegmenshez viszonyítva. Szükséges a belső munkaerőpiac vizsgálata is a jövedelmi helyzet tisztázása és a lehetséges feszültséggócok felszámolása érdekében.
• A hatalmi szituáció vizsgálata, az erőpozíció felmérése A két fél erőviszonyától függően a megállapodási sáv eltolódhat a szakszervezet által meghatározott felső határ, vagy a munkaadó által meghatározott alsó határ irányába. Emiatt mindkét oldalnak fel kell mérnie saját erőpozícióit, amihez azonban sok tényezőt kell mérlegelni: szervezettségi fok,

konkurenciaviszonyok az érdekképviseletben és a szövetségen belül, a képviselt tagság elszántsága és harci készsége, károkozási potenciálja, egy esetleges harc finanszírozási lehetőségei, a társszervezetek segítőkészsége. Fel kell mérni mit hajlandó tolerálni a közvélemény, egy konfrontáció esetén melyik oldal pártjára állnak, valamint vizsgálni kell, hogy milyen a munkaadói és a munkavállalói oldal népszerűsége, súlya a politikai szférában.

• A várható, célul kitűzött tárgyalási sáv meghatározása. Azt hogy az érdekképviselet milyen célokat tűzzön ki maga elé, természetesen a tagság szava határozza meg. Meg kell tehát vizsgálni, hogy a különböző célok estében (bér, munkaidő, stb.) mit akarnak elérni. A szakszervezeti vezetés feladata, hogy a tagság elvárásait ütköztesse a gazdasági és politikai szituációból eredő lehetőségekkel, továbbá a másik oldal erős és gyenge pontjainak, stratégiájának és érveinek értékelése, különös tekintettel a jövedelmi pozícióra és a foglalkoztatási célokra. Ezek alapján megállapítható a megtárgyalandó témák köre és az az intervallum, amelyben tárgyalhat a delegáció. Ha pl. bértárgyalás esetében a 10 %-os emelés már elfogadható, de a tagság kitűzött célja 12%, akkor a saját mozgástér biztosítása érdekében a tárgyalást 15 %-os béremelési igénnyel indítják.

• A delegáció összeállítása, stratégia kidolgozása. Meg kell állapítani, hogy az elérendő cél érdekében milyen stratégiát és taktikát célszerű alkalmazni, milyen legyen az induló ajánlat, figyelembe véve a másik oldal várható magatartását. Ki kell választani a tárgyaló delegáció tagjait, az összekötőket, esetleg a tárgyalásokat figyelemmel kísérő szakértőket. Kritikus kérdés a delegáció vezetőjének kijelölése, mert ez a személy játssza a tárgyalások során a vezető szerepet, neki kell összefognia a delegációt és a meghatározott taktikát érvényesíteni.

B.) A tárgyalás „külső" előkészítése alatt a környezeti feltételek számunkra kedvező alakítását értjük (hely, idő, stb.). Mozgósítani szükséges egyrészt a saját tagságot, másrészt a szövetségi szintet is, hogy mind az előkészítés, mind a tárgyalás szakaszában kellő támogatást nyújtson.

A tárgyalás lefolytatása

A tárgyalás során megszerezhető információk alapján kell meghatározni, hogy ténylegesen mi lehet a megállapodás lehetséges sávja, hiszen a tárgyalás során kell elérni a lehető legjobb megoldást. Maga a tárgyalás többnyire hosszabb, több napig tartó folyamat, amíg az álláspontokat sikerül egyeztetni és el lehet jutni a megállapodás és a szerződéskötés stádiumáig. A tárgyalások általában az előzetes kapcsolatfelvétellel kezdődnek. Az ezt követő tényleges tárgyalási folyamatra vonatkozóan különböző szerzők különböző súlyponti elemeket emelnek ki. Az egyik lehetséges felosztás (Himmelmann, 1972):

• Az álláspontok konfrontációja: a felek ütköztetik egymással a javaslataikat, felmérik a közöttük lévő távolságot.

• Részletes tanácskozások: kifejtik és megvitatják az álláspontokat, keresik a meggyőzés és közelítés lehetőségét.

• A másik fél taktikai puhítása, felőrlése: a különböző tárgyalási eszközök célszerű alkalmazásával.

• Tanácskozás kisebb bizottságokban: szakértők egyeztetik az álláspontokat, dolgoznak a részleteken.

• Döntési krízis: a tárgyalási eredmények, lehetőségek és következmények mérlegelése alapján el kell dönteni, hogy mikor és milyen mértékű engedményeket érdemes, indokolt tenni, elfogadható-e a másik fél ajánlata.

• Megegyezés (vagy nem): a tárgyalás végeredménye, amit adott esetben megelőzhet, megalapozhat egyeztető eljárás vagy harc is.

Forrás: Schienstock (1982)

A kollektív tárgyalás folyamata

A tárgyalás önmagában csak egy fázis, eszköz a konfliktus feloldására. Nagyon fontos ezen túl a tárgyalássorozat és a megállapodás „utóélete" is.

• Az eredmények értékelése. Fontos az eredmény elfogadatása, eredménytelenség esetén a folytatás lehetőséginek meghatározása, a következtetések levonása, illetve a megállapodás betartása és betartatása. Ha a delegáció jó eredményt ért el, ez általában automatikusan megtörténik, ha viszont nem, akkor most már az érdekképviseleten
• A tárgyalások jóváhagyása esetén a megállapodás kihirdetése zárja a folyamatot. Elutasító vélemény esetén vagy az egyeztetés vagy a harc mellett lehet dönteni.
• A folyamat végén mindenképpen szükség van egy utólagos értékelésre, „visszacsatolásra". Le kell vonni a szükséges következtetéseket a tárgyalások előkészítettségére, az alkalmazott taktika eredményességére, a delegáció összeállítására és munkájára, valamint a tagság és a szövetség magatartására vonatkozóan.
• Végül ki kell alakítani azokat az eszközöket, mechanizmusokat, monitoringrendszereket, amelyek ellenőrzik és biztosítják a megállapodás betartását mindkét fél részéről.

6.4.1.4. Kollektív tárgyalási taktikák

A tárgyalások eredményességét elsődlegesen a gazdasági, majd a szervezeti-hatalmi tényezők határozzák meg. A tárgyalás során az ezek által meghatározott keretek jelentik azt a mozgásteret, amelyet megfelelő tárgyalási taktikával az egyik vagy a másik fél jól vagy kevésbé jól ki tud tölteni.
Taktikán azt a magatartásmódot értjük, amelyet mindkét oldal alkalmazhat a tárgyalás előkészítésénél, lebonyolításánál, lezárásánál azért, hogy a saját tárgyalási pozícióját erősítse, az elérhető eredményt javítsa (László, 2001).
A.) Disztributív taktika: a pozíciószerzésre, nyomásgyakorlásra irányuló taktika. Elosztásra irányuló eszközök, amelyek célja az elosztási vita során a saját pozíció javítása a másik oldal pozíciójának gyöngítése, a másik félre gyakorolt nyomás által.
• Pozíciószerzés szakmai érvekkel: a felek szakmai érvekkel igyekeznek lerombolni a másik fél érveit, és ezzel pozícióját, a követelés jogosságát. Cél a másik oldal elbizonytalanítása, megrendítése.
• Ragaszkodás az eredeti álláspontho: önmagában is nyomásgyakorlást jelent az álláspontho való merev ragaszkodás, különösen akkor, ha kihangsúlyozzák a tagság hajthatatlanságát vagy a másik fél számára fontos témát tabunak nyilvánítanak, ezért tárgyalni sem hajlandók arról.
• Nyílt fenyegetés: legenyhébb esete az agresszív viselkedés. Fokozható a támadás éle kezdetben burkolt fenyegetéssel, a tagság elszántságára vonatkozó célzásokkal. A sztrájk taktika alkalmazása esetén a szakszervezet ezen is túllépve kinyilvánítja nyílt harckészségét, és egyértelművé teszi, hogy nincs számára mozgástér, megegyezési lehetőség az adott javaslat mellett. A fenyegetés lényege az, hogy vagy enged a másik fél, vagy megszakadnak a tárgyalások és munkaharc kezdődik.
• Indirekt nyomásgyakorlás: ebben az esetben a nyomás „kívülről" érkezik. Az egyik fél erőteljes lobbizást folytat, demonstrációt szervez a tárgyalások idején, befolyásos személyiségeket nyer meg magának azért, hogy ők bírják rá a másik oldalt engedményekre, vagy igénybe veszi a médiákat, illetve a közvélemény erejével fejt ki nyomást.
• Blöff: tárgyaláspszichológiai nyomásgyakorlás. Lényege a másik fél tudatos megtévesztése valótlanság állításával, elhitetésével akár adatközlés formájában, akár fenyegetéssel. Rendkívül veszélyes taktika, mert a feltárt blöff az adott fél hitelességének levesztésével, pozíciójának megrendülésével járhat.
B.) Integratív taktika: a másik fél megnyerésére irányuló taktika.
• Meggyőzés: valós szakmai érveket használnak a tárgyalófelek. Nem a másik fél ellen, hanem saját álláspont igazának megalapozására, bizonyítására irányulnak.

• Közös megoldáskeresés (win – win): mind a két fél nyer. A partnerek törekvése nemcsak a saját cél megvalósítására irányul, hanem elfogadva a másik fél érdektörekvéseit, együttesen keresnek egy mindkét fél számára elfogadható, kölcsönösen előnyös tárgyalási eredményt.
C.) Attitudional taktika: a beállítódásra, a tárgyalási légkörre irányuló taktika.
• Kooperatív tárgyalási légkör kialakítása: a kapcsolat és a légkör ápolása a megegyezési mechanizmus fontos eleme és feltétele. Ha túlságosan feszültté válik a légkör, a felek ennek enyhítésére törekednek a saját jószándék és kompromisszumkészség hangsúlyozásával, az indulatok lecsillapításával, a konkrét megoldandó feladat kiemelésével.
• A felelősség kívülre helyezése: segíti a két fél megegyezési készségének erősítését és a feszültség oldását, ha sikerül olyan külső bűnbakot találni, aki/ami felelőssé tehető a feszültség kialakulásáért.
• A kompromisszumkészség jelzése: engedményekkel, a másik fél egyes követeléseinek elfogadásával. Ez gyakran csak szimbolikus jelentőségű, de így is jelzi a jószándékot, oldja a feszültséget és a bizalmatlanság légkörét. Ugyanennek kiegészítő taktikája a másik fél által felkínált engedményekre adott pozitív válasz, amivel azt érzékelteti a tárgyaló fél, hogy az engedményt nem a gyengeség jelének, hanem a kompromisszumkészség megnyilvánulásának tekinti.
D.) Intraorganizational taktika: Ez nem a másik féllel szembeni, hanem a saját szervezeten belüli taktikák, amelyek azt célozzák, hogy a delegációt megbízó érdekképviseleti testület fogadja el a tárgyaláson kötött megállapodást, ismerje el eredményesnek a delegáció munkáját.
• Folyamatos konzultáció: ha a tárgyaló delegáció tagjai folyamatosan konzultálnak a „megbízókkal", már a tárgyalás folyamatában érvényesíthetik álláspontját, továbbá a tárgyalás folyamatában érvényesíthetik azok álláspontját, továbbá a tárgyalási folyamat részleteinek, menetének ismeretében a megbízóik is sokkal könnyebben fogadják majd el a megállapodást, végeredményt.
• Utólagos elfogadtatás: a tárgyaló delegációnak bizonyítania kell, hogy nagyon keményen tárgyalt és az adott feltételek mellett a lehető legjobb eredményt érte el. A könnyebb elfogadtatást már eleve a tárgyaló delegáció összeállításával is segíteni lehet. Ha a delegáció tagjai között ott vannak az érdekképviselet vezetői vagy a nagyobb üzemek, érdekcsoportok képviselői, akkor ők személyesen is hitelesíthetik a megállapodást. Felkérhetünk a delegáció tagjának vagy megfigyelőnek egy külső, független szakembert, aki figyelemmel kíséri a tárgyalásokat, és utólag az érdekképviseleti testület előtt semleges szereplőként is megerősítheti a tárgyalások során elért eredmény realitását.
• Követés, „utánzás": Milyen a „jó" megállapodás? Nincs objektív mércéje, így a legtöbb ember számára elfogadható az, ami a többieknek is megfelelő, amit máshol már elfogadtak. Ha van egy mértékadó ajánlás, vagy van egy bérvezető megállapodás, és a saját megállapodás ehhez jól illeszkedik, akkor az nagy valószínűséggel el is fogadható. A követő szint megnyugtató hivatkozási alapot jelent, az utánzással elkerülhető/oldható az igazolás, a bizonyítás kötelezettsége.

6.4.2. A participáció

A participációnak többféle fogalma és értelmezése létezik az irodalomban (Tolnay, 1992; Tóth 1997). A részvétel, mint politikai fogalom, magában foglalja a gazdasági szervezeteken belüli hatalmi viszonyok olyan átrendeződését, amelyben az üzemen belüli döntéshozatali funkciókat a munkavállalók választott képviselői gyakorolják. Vezetéstudományi megközelítésben a participáció az autoriter vezetési stílussal való szakítás, a döntések átruházása a munkavállalók képviselőire abból a célból, hogy a termelés eredményességét növeljék. A pszichológiai megközelítés a munkavállaló személyiségében rejlő kreativitást

• A „progresszív" felfogás is ellentétes érdekek megjelenését látja az üzemi folyamatokban, de ezt nem tekinti statikusnak. A participáció olyan mozgásteret jelent a számára, amely felhasználható a munkavállalók javára: feltételezi, hogy a vezetésben, a döntésekben való részvétellel artikulálni, érvényesíteni tudja a munkavállalók érdekeit, de ennek során értelemszerűen számol a munkaadói érdekekkel is. Nem elvi, harci funkciót lát a participációban, hanem a vezetéssel való együttműködés, a partnerkapcsolat a közös cél, segítséget jelent a munkavállalói érdekek érvényesítésében.
• A „kiegyenlítő" szerepet betöltő participációs intézmény valójában nem is érdekképviselet, hanem egy demokratikusan választott, de önálló hatalmi tényező. Egy „harmadik", harmonizáló szerepkör, amelyik a munkaadói és a munkavállalói szerepkör kiegyensúlyozására törekszik, de mindegyiktől független. Saját szociális és gazdasági koncepcióját követi, amelyben nem fogadja el a szakszervezeti irányítást, védi a munkavállalói érdekeket, de mindig tiszteletben tartja az üzem érdekeit is.

6.5. A munkaügy konfliktusok kezelése

A kollektív tárgyalások nem mindig vezetnek eredményre, és így a tárgyalások egy adott pozícióban megállapodás nélkül megszakadhatnak. A munkaügyi kapcsolatok rendszere – mivel a konfliktusokat tárgyalások útján kívánja rendezni – erre az esetre hozta létre a konfliktuskezelő eljárásokat. Legyen még egy utolsó tárgyalásos esély arra, hogy feloldódjon a konfliktus, ne következzen be munkaharc, ne legyen szükség harcra a két fél között, vagy az minél előbb érjen véget. A konfliktuskezelés alapgondolata ennek során az, hogy az egymással szemben álló két fél mellé odaállít egy külső, semleges harmadik felet. Ennek a külső, a partnerek egyikéhez sem tartozó félnek a feladata a békítés, a közvetítés vagy egyeztetés, illetve a vitatott kérdés eldöntése.
A fejlett piacgazdaságokban a munkaügyi viták több típusát lehet megkülönböztetni: a vitában résztvevő felek érintettségétől függően egyéni és a kollektív vitákat, a vita tárgyától és a kezelési eljárástól függően jog- és érdekvitákat.
Egyéni munkaügyi vitáról akkor beszélünk, amikor a vita tárgya egyetlen munkavállalóra vonatkozik vagy több munkavállalót egyénileg (külön-külön) érint. Azaz, ha „az adott konfliktus vonatkozásában az egyén munkavállalói pozícionáltsága az egyedüli döntő tényező még akkor is, ha egyidejűleg több munkavállaló – akár ugyanazon tárgy összefüggésében – áll vitában" (Kiss, 1996)
Kollektív munkaügyi vitáról akkor beszélünk, ha a vita munkavállalók egy csoportját, mint kollektív egészet érinti, azaz olyan kérdésekkel kapcsolatos, amelyek rájuk, mint közösségre vonatkoznak. Természetszerűen a munkáltató és a munkavállalók érdekképviseleti szervei, illetve egyéb választott testületei között felmerülő vita is kollektív munkaügyi vita. Az egyéni és kollektív viták megkülönböztetése a gyakorlatban nem mindig egyszerű, előfordul, hogy a viták kezelésének szabályai miatt kollektív érintettség esetén is egyéni vitaeljárást kell alkalmazni. Az is előfordul, hogy az egyéni vita kollektív vitává válik, mert olyan kérdésről van szó, amelyben a munkavállalók egésze vagy érdekképviseleti szerve is érintett.
Jogvitákról akkor beszélünk, ha az egyik fél úgy ítéli meg, hogy a másik nem tartotta be a jogszabály előírásait, megsértette, nem biztosította az őt megillető jogokat. A vita tehát egy létező jog alapján keletkezik. A vita eldöntéséhez a felek igénybe vehetnek jogitanácsadót, aki szakértőként segíti értelmezni az adott jogszabályhelyet, felhívhatja a figyelmet nem kellő jogismeretből adódó téves értelmezésre vagy alkalmazásra, így egyeztető félként hozzájárulhat a konfliktus feloldásához, de ez csakis akkor lehet eredményes, ha a felek ezt követően önként és kölcsönös megelégedéssel konszenzusra jutnak (Tóth, 1997).
Az érdekvita azt jelenti, hogy a felek közötti vitának nincs jogszabályi alátámasztása, esetleg épp egy ilyen jogszabály (pl. egy kollektív megállapodás) létrehozása körül keletkezett a

hangsúlyozza, amelynek célja ismét csak e képességeknek a termelés szolgálatába állítása. A munkaügyi kapcsolatokban Ladó és Tóth (1996) szerint a participáció a munkavállalók és a munkáltató „olyan intézményes viszonyát jelenti, amikor a munkavállalók különböző (törvényi, kollektív szerződések által történő, stb.) felhatalmazás alapján közreműködnek a vállalati döntéshozatalban a szervezet különböző szintjein, esetleg az üzemi tanácsok keretében.". László (2001) participáció alatt a munkavállalók számára intézményesen biztosított olyan részvételi lehetőséget ért, amellyel a munkavállalók képviselői a vállalati szervezeti döntési folyamatok részesei lehetnek. A participáció az üzemi folyamatokban potenciálisan megjelenő érdekellentétek megelőzésére és feloldására hivatott. A munkavállalók képviselőinek a konfliktust megelőző békés együttműködés szándékával biztosít befolyásolási, vélemény-nyilvánítási lehetőséget a vállalatirányítási és üzemi döntési folyamatokban. A munkavállalók ezen keresztül befolyásolni tudják a vállalat vagy intézmény működését, mindazokat a vezetői döntéseket, amelyek – közvetlenül vagy közvetve – jelentősebb mértékben érintik a munkavállalói érdekek érvényesülését. Ez a munkavállalókat alanyi, munkavállalói pozíciójuknál fogva megillető jog, ami gyakorlatilag azt jelenti, hogy a munkavállalókat (pontosabban azok képviselőit) véleményalkotási, javaslattételi, esetenként együttdöntési jog illeti meg a döntés-előkészítési folyamatban (illetve képviseletet kaphatnak a döntési jogosítványokkal rendelkező vállalati vezető testületben).

A participáció sokféle szempontból közelíthető és minősíthető (Keller, 1991) Egyik oldalról a vállalat, a menedzsment intézkedési, döntési hatáskörének korlátozásaként értelmezhető. Más megközelítésben ez csak a munkaadók egyoldalú hatalmi jogosítványait korlátozza szociális, társadalmi-gazdasági kihatású kérdésekben, a társadalmi demokrácia üzemi megjelenését biztosítja, megteremti a munkavállalói érdekképviselet lehetőségét a munkavállalókat érintő vállalatirányítási és üzemi döntésekben. A participáció éppen azért jött létre, hogy a munkavállalói érdekek ebben az egyoldalú kapcsolatrendszerben is érvényesülhessenek: a menedzser úgy hozzon döntéseket, hogy ismeri és mérlegeli az azzal kapcsolatos munkavállalói érdekeket.

A munkaügyi kapcsolatok rendszere a participációnál általában a következő alapelvekből indul ki:

- Autonómia. A participáció nem közvetlen munkavállalói részvételt jelent, hanem képviseletet. Az adott testület a menedzsmenttől független, de független a választóitól is.
- Együttműködés. A munkavállalók és az üzem együttes jóléte érdekében kooperációra törekszik, kompromisszum-kész, a konfliktusok békés/békéltető levezetése a célja.
- Bizalom. Az együttműködés feltételezi a felek egymás iránti kölcsönös bizalmát, és ennek alátámasztására a kemény harci eszközök kölcsönös kizárását. A folyamatos együttműködés fenntartása érdekében a konfliktust ezen a szférán kívülre helyezik.

A legfontosabb döntési szinteknek megfelelően a participáció is alapvetően két szinten jelenhet meg: vállalati szinten, ahol a tulajdonosi, stratégiai döntések születnek, illetve üzemi szinten, ahol a menedzserek a mindennapi működésről döntenek, és ezzel a munkafeltételeket is alakítják. A participáció ennek konkrét szervezeti megjelenésétől függően tovább differenciálódhat. A participációs szerepek és funkciók alapján Schauer (1987) szerint három alaptípust különböztetünk meg:

- A „tradicionális" értelmezés szerint a participáció a szakszervezeti funkciók gyakorlásának egyik színtere, vagyis az üzemi képviselet kizárólag a munkavállalói érdekek alapján fellépő kontroll – és védelmi szervezet, a szakszervezet üzemi intézménye. Emiatt az üzemek konfliktusok terepének tekintik, amelyben szemben áll a munkavállaló és a munkaadó. Nem törekszik kooperatív együttműködésre, az ellentéteket hangsúlyozza, ezért lehet, hogy passzivitásra, formális jelenlétre kényszerül, de az is lehet, hogy állandó harcot folytat a vállalati vezetéssel.

Eleki Közös Önkormányzati Hivatal
5742 Elek, Gyulai út 2.

Munkakör átadás-átvételi Szabályzat

Hatályos: 2015. október 1.

konfliktus. Ebben az esetben a legegyszerűbb, még saját hatáskörben tartható konfliktuskezelő eljárás az, amikor a felek egy szűkebb paritásos belső egyeztető bizottságot bíznak meg a megoldási lehetőség kidolgozásával. Ha a felek önmagukban nem tudnak megállapodásra jutni, az érdekviták feloldásának leggyakoribb eljárása egy semleges harmadik fél bekapcsolása, akinek szerepköre, felhatalmazása elsősorban a megbízóktól függ (Kiss, 1996).

Ha a tárgyalások közvetlenül nem vezetnek eredményre, egyeztetés vagy közvetítés, esetleg döntőbíráskodás, jogviták esetén pedig a munkaügyi bíróság lehet eszköz a konfliktus feloldásában.

Összefoglalás

A munkaügy kapcsolatok rendszere a munkaerőpiac szereplőinek sajátos együttműködése, amelyik kiegészíti, esetenként át is írja a munkaerőpiac piaci szabályozó mechanizmusait. Az egymást érintő munkaadói és munkavállalói érdekeket nem lehet egyszerűen egymás alá és fölé rendelni, mert ennek eredménye csakis a szembenállás, a kölcsönös károkozás lehet, ami végső soron sem a közvetlen érintetteknek, sem a gazdaság egészének nem érdeke. Ezért jött létre a munkaügyi kapcsolatok rendszere, amelyben feloldható a munkaerő-piaci asszimetria, és a potenciálisan szemben álló felek tárgyalásos úton törekednek konszenzusra.

A munkaügy kapcsolatok két nagy területe a kollektív tárgyalások és a participáció. Az előbbi a munkaviszonyhoz tartozó elosztási konfliktusok tárgyalásos feloldására irányul, melynek célja a munkaadók és a munkavállalók között egy kollektív szerződés megkötése. A participáció tájékozódási, beleszólási, véleményalkotási, esetenként egyetértési vagy döntési jogot biztosít a munkavállalók képviselete számára.

A munkaügyi kapcsolatok filozófiája alapján a munkaharcot nem lehet kizárni a kapcsolatrendszerből, de az csakis a megállapodás elérését szolgáló, végső esetben alkalmazható eszköz lehet (László, 2001).

Elek, 2015. augusztus 27.

Dr. Kerekes Éva
jegyző

PluhárLászló
polgármester

Hatályos: 2015. szeptember 1-től

ELŐTERJESZTÉS

Elek Város Képviselő-testületének 2015. szeptember 28-i ülésére

Tárgy: Tüzelőanyag pályázat (Támogatás szociális célú tüzelőanyag vásárlására)
Készítette: Turóczy Tünde

Tisztelt Képviselő-testület!

A belügyminisztérium pályázatot hirdet a Magyarország 2015. évi központi költségvetéséről szóló 2014. évi C. törvény (a továbbiakban: Költségvetési törvény) 1. melléklet IX. Helyi önkormányzatok támogatásai fejezet 13. A helyi önkormányzatok szociális célú tüzelőanyag vásárlásához kapcsolódó kiegészítő támogatása jogcím szerinti települési önkormányzatok szociális célú tüzelőanyag vásárlásához kapcsolódó kiegészítő támogatására.

A pályázat egyik célja, hogy a települési önkormányzatok szociális célú tűzifavásárláshoz vagy szénvásárláshoz kapcsolódó támogatást kapjanak.

A pályázatot a tüzelőanyag pályázatra azon települési önkormányzatok adhatják be, melyeknek lakosságszáma a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatalának 2015. január 1-jei adatai alapján az 5000 főt nem haladja meg.

A település részéről a pályázat benyújtása lehetőséget biztosít a települési támogatás - azon belül lakhatási támogatás - keretében kiosztani kívánt tüzelőanyag vásárlásának támogatására.

A támogatásra szánt keretösszeg összesen 3.000,0 millió forint, mértékét a megpályázott összeg keretein belül a miniszter és az államháztartásért felelős miniszter állapítja meg. A támogatás teljes összege vissza nem térítendő, és a Kedvezményezett kizárólag +/- 5% elfogadott tűréshatárú, átlagosan 100cm hosszú, 5-35 cm átmérőjű tűzifának a fővárosi és a megyei kormányhivatal erdészeti igazgatóságai által nyilvántartott erdőgazdálkodóktól történő megvásárlására fordíthatja. Kemény lombos vastag tűzifa esetében a megvásárolt tűzifa mennyiségének legfeljebb 5%-a lehet a nem kemény lombos fajokból származó fafajta.

Barnakőszén vásárlása esetén a támogatást a Kedvezményezett 20-40 mm átmérőjű barnakőszén vásárlásra fordíthatja.

Elek keménylombos tűzifa támogatására pályázik. Keménylombos tűzifa esetében a 2014.december – 2015. február hónapokban lakásfenntartási támogatásban részesülők számának átlaga alapján az igényelhető mennyiség: 594 m^3

A pályázatban kiírt feltételek alapján (a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről szóló 105/2015. (IV. 23.) Korm. Rendelet alapján) Elek nem tartozik a kedvezményezett települések közép, ezért a vállalt önerő mértéke: 754.380.- Ft.

Határozati javaslat

A Magyarország 2015. évi központi költségvetéséről szóló 2014. évi C. törvény (a továbbiakban: Költségvetési törvény) 1. melléklet IX. Helyi önkormányzatok támogatásai fejezet 13. A helyi önkormányzatok szociális célú tüzelőanyag vásárlásához kapcsolódó kiegészítő támogatása jogcím szerinti települési önkormányzatok szociális célú tüzelőanyag vásárlásához kapcsolódó kiegészítő támogatására van lehetőség.
Elek Város Önkormányzata 594 m^3 (értéke a pályázati kiírásban feltüntetett adatok alapján: 11.315.700.- Ft) mennyiségű keménylombos fára pályázatot nyújt be a felhívásra.
A képviselő-testület felhatalmazza a polgármestert a pályázat benyújtására és a szükséges további jognyilatkozatok megtételére.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

Pluhár László
polgármester

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG

6721 Szeged, Csongrád sgt. 15. • Levelcím: 6701 Szeged, Pf. 1.
Telefon: (+36 62) 568 300 • Fax: (+36 62) 568 308
E-mail: info@nmhh.hu • Web: www.nmhh.hu

Szegedi Hatósági Iroda

Iktatószám: CE/20028-4/2015.
Tárgy: véleményezés
Ügyintéző: Nagy Zsuzsanna
Tel.: 62/568-314
Hiv. szám: 3418-23/2015.

Eleki Közös Önkormányzati Hivatal
Elek
3418-23
ÉRKEZE 2015 -09- 17
Előszám: Elő: Előadó:

Elek Város Polgármestere

Elek
Gyulai út 2.
5742

Tisztelt Polgármester úr!

A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság Hivatala (a továbbiakban: Hatóság) Elek város településrendezési tervének módosítását megvizsgálta.

Az anyag vizsgálata során megállapítást nyert, hogy az egyeztetési dokumentáció hírközlési alátámasztó munkarészt nem tartalmaz, így azt nem áll módjában véleményezni.

A későbbiekben az eltérő vélemények tisztázása érdekében összehívandó egyeztető tárgyaláson a hatóság nem kíván részt venni.

A Hatóság kéri az Önkormányzatot, hogy a településrendezési eszközök módosítása során vegye figyelembe az elektronikus hírközlési építmények elhelyezéséről és az elektronikus hírközlési építményekkel kapcsolatos hatósági eljárásokról szóló 14/2013. (IX.25.) NMHH rendelet 4. mellékletében előírtakat.

Szeged, 2015. szeptember 14.

Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság Hivatala 32.

Tisztelettel:

Szabó Tibor
hatósági irodavezető

ELŐTERJESZTÉS

Elek Város Képviselő-Testületének 2015. szeptember 28. napi ülésére

Tárgy: Rendezési terv módosítása - véleményezési szakasz

Tisztelt Képviselő-Testület!

Az Ungarn Fleisch Kft. (2724 Újlengyel,Dózsa Gy. u. 1.) által kezdeményezett Elek Város rendezési tervének módosításával kapcsolatban (az Elek, belterület, Petőfi Sándor utca Hrsz.: 1489/1 alatti telket tartalmazó tömbre vonatkozóan) a mellékletként csatolt vélemények érkeztek.

Kérem a Tisztelt Képviselő-Testületet, hogy a beérkezett véleményeket elfogadni szíveskedjen.

Mellékletként csatolva: államigazgatási szervek véleményei 5 db

Határozati javaslat

Elek város Önkormányzatának Képviselő-Testülete a településrendezési terv módosításának államigazgatási egyeztetési eljárása során beérkezett véleményeket megismerte. Módosító javaslat, eltérő vélemény nem érkezett, így tervezői intézkedés nem vált szükségessé. A Képviselő-testület a véleményeket tudomásul vette.

Elek, 2015. 09. 21.

Stumpf János
műszaki előadó

Az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal (a továbbiakban KÖH) által foglalkoztatott köztisztviselők és egyéb foglalkoztatási jogviszonyban lévőnek a jogviszony megszűnése, megszűntetése, a munkakör megváltozása, a munkaköri feladatok átszervezése során – a munkatársak átadás-átvételével kapcsolatosan – a z alábbi legfontosabb szabályokat határozom meg.

1. A szabályozás célja, hatálya

A jelen szabályozás célja, hogy a KÖH szervezeti egységein kialakított munkakörök folyamatos ellátásával biztosítsa feladatainak zökkenőmentes ellátását.

A szabályozás hatálya kiterjed a KÖH székhelyén és a kirendeltségen foglalkoztatott köztisztviselőkre és egyéb foglalkoztatási jogviszonyban álló munkavállalóra:

- A jogviszony megszűnésekor, megszüntetésekor (elhalálozás esetét kivéve)
- Tartós távollét esetén (30 napot meghaladó fizetés nélküli szabadság, szülési szabadság, GYES, GYED)
- Másik munkakörbe helyezés
- Végleges áthelyezés
- Vezetői megbízás visszavonása

eseteire.

2. A munkakör átadás-átvételi eljárás szabályai

A KÖH szervezeti egységeiben foglalkoztatott munkatárs (a továbbiakban: **átadó**) a jogviszony megszűnésekor, munkakörének megváltozásakor, vagy a munkaköri feladatok átszervezésének hatályát megelőző napon, de legkésőbb az utolsó munkában töltött napon köteles a munkaköréhez tartozó feladatokat, illetve munkaköri feladatainak ellátásával összefüggő információkat és iratokat átadni (munkakör átadás-átvételi eljárás).

Az **átadó** a szervezeti egységen belül köteles a munkáltatói jogkör gyakorlója által kijelölt személynek (a továbbiakban: **átvevő**) a munkáltatói jogkör gyakorolója által meghatározott időpontban munkakörét átadni. Az **átvevőt** erre az időtartamra az egyéb munkavégzés alól mentesíteni kell. Az átadásról az 1. sz. melléklet szerinti jegyzőkönyvet kell felvenni, melynek elválaszthatatlan részét képezi a 2. sz. melléklet szerinti Teljességi nyilatkozat.

A jegyzőkönyv tartalmazza:

- Az átadó, átvevő nevét
- Átadás-átvétel helyét
- Átadás-átvétel időpontját
- A munkaköri leírásban szereplő általános feladatok menetének leírását a feladatokhoz tartozó kapcsolattartók megjelölésével
- A folyamatban lévő feladatokat, azokra az átadásig tett intézkedéseket (a feladat jelenlegi állását) határidők megjelölésével
- Hatályos szerződésekkel, illetve egyéb kötelezettségvállalásokkal kapcsolatos adatokat
- Az elektronikus dokumentumkezelésben található információkat
- Adatbázisokhoz való hozzáférések megadását (adatbázis megnevezése, felhasználói jelszóval, azonosítóval)
- Az átadó munkaköréhez tartozó dokumentumokat, információkat

- Átadás-átvételhez kapcsolódó lényeges kérdéseket
- Észrevételeket
- Az átadó-átvevő aláírását
- Munkáltatói jogkör gyakorlójának jóváhagyását.

A jegyzőkönyvben az **átadó** és az **átvevő** az eljárással kapcsolatosan írásban észrevételeket tehetnek, amelynek lehetőségéről őket előzetesen tájékoztatni kell.
A jegyzőkönyvet három eredeti példányban kell elkészíteni, amelyből az egyik az **átadót**, a másik az **átvevőt**, a harmadik a munkáltatói jogkör gyakorlóját illeti meg.
A munkakör átadás-átvételi jegyzőkönyv érvényességéhez a munkáltatói jogkör gyakorlójának jóváhagyása szükséges.

Külön átadás-átvételi eljárást kell végrehajtani a munkavállaló részére munkavégzés céljára kiadott, a KÖH tulajdonában álló kis és nagyértékű eszközökre vonatkozóan.

A munkáltatói jogkör gyakorlója a jegyzőkönyvet – szakmai vagy teljességi szempontból – felülvizsgálhatja, ennek során talált további tényeknek megfelelően azt kiegészítheti, továbbá ellenőrzi a munkakör átadásának az elvárható szintű teljesülését.

Amennyiben a munkakör átadására kötelezett munkatárs elháríthatatlan okból nem tud eleget tenni munkakör átadási kötelezettségének, illetőleg azt megtagadja, a munkáltatói jogkör gyakorlója a szervezeti egység munkatársai közül kijelöli az átadóként eljáró személyt. Az átadóként kijelölt munkatárs két tanú jelenlétében – akik a jegyzőkönyvet is aláírják – leltárba veszi a távollévő munkatárs személyes kezelésében lévő iratokat, amelyeket az 1. sz. melléklet szerinti jegyzőkönyv kitöltésével átad az erre kijelölt munkatársának. Az átadásról a távollévő munkatársat a jegyzőkönyv egy példányának megküldésével értesíteni kell. Ebben az esetben a teljességi nyilatkozat nem képezi részét a jegyzőkönyvnek.

3. A munkakör átadás-átvételi kötelezettség megszegésének jogkövetkezményei

Az **átadó** munkatárs átadás-átvételi kötelezettségének megszegését eredményezi:
- A jegyzőkönyv, valamint a teljességi nyilatkozat hiánya
- Az iratok megsemmisítése
- Információk elhallgatása
- Elektronikus módon tárolt dokumentumok megsemmisítése
- Adathordozó eszközön tárolt adatok törlése.

Abban az esetben, amennyiben a **átadó** munkatárs a munkakör átadás-átvételi kötelezettségének – neki felróható okból – nem tesz eleget, úgy a munkáltató a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény 6. § szerinti kötelezettségének megszegése, valamint a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX törvény 9. § megsértése miatt az ebből származó kárigény peres úton érvényesíthető.

Elek, 2015. augusztus 26.

Dr. Kerekes Éva
jegyző

1. sz. melléklet

Jegyzőkönyv
munkakör átadás-átvételről

Készült: 201..év.....hó....napján az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal .....cím alatti.....sz. hivatalos helyiségében.

Jelen vannak: .....átadó

.....átvevő

Tárgy: .....munkakör átadás-átvétele

.....(név) átadja, ...(név) átveszi a

.....(szervezeti egység) .....
(munkakör megnevezése) munkakörének iratait, feladatait az alábbiak szerint:

1. Munkaköri leírásban szereplő általános feladatok menetének leírása a feladathoz tartozó kapcsolattartók megjelölésével:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Folyamatban lévő feladatok

Ügy megnevezése	Ügyben tett intézkedés, ügy jelenlegi állása, következő teendő	Elintézés határideje	Elektronikus mappa elérhetősége, linkje	Kapcsolattartók megnevezése

Hatályos szerződésekkel, illetve egyéb kötelezettségvállalásokkal kapcsolatos adatok:

2.1. Hatályos szerződések

Felek	Szerződés tárgya	Teljesítési határidő, részhatáridők	Ellenszolgáltatások értéke (Ft)

2.2. Egyéb kötelezettségvállalások (a szerződéseknél megadott szempontok feltüntetése mellett)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Adatbázisokhoz való hozzáférések megadása:

3.1. Adatbázis megnevezése:
.....

3.2. Jelszó, felhasználói azonosító: .....

4. Átadásra került anyagok:
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

5. Átadó megjegyzései, észrevételei:
.....
.....
.....

6. Átvevő észrevételei, megjegyzései:
.....
.....
.....

Elek, 201...év.....hó.....nap

....
Átadó átvevő

Jóváhagyom:
.....
munkáltatói jogkör gyakorlója

Készült 3 eredeti példányban.
Kapják:
1. Átadó
2. Átvevő
3. Munkáltatói jogkör gyakorlója

2. sz. melléklet

Teljességi nyilatkozat

Alulírott.....(név), mint az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal .....szervezeti egységének ..... munkakörében foglalkoztatott munkatársa (átadó) kijelentem, hogy a mai napon ..... (átvevő) a munkáltatói jogkör gyakorlóm által a szervezeti egységen belül kijelölt személy részére a jegyzőkönyvben átadott feladatokon, dokumentációkon és anyagokon túlmenően nem áll rendelkezésemre olyan adat, tény, dokumentáció, amely a ..... szervezeti egység ügyében jogilag (polgári jogi, munkajogi, büntető jogi, stb.) értékelhető lenne, így a birtokomban lévő teljes iratanyagot hiánytalanul átadtam az átvevő részére.

Az átadott dokumentáción túlmenően nincs tudomásom olyan információról, tényről vagy adatról, amely befolyásolná az átadott dokumentációban foglaltak értékelését.

Jelen nyilatkozat elválaszthatatlan részét képezi a munkakör ágadás-átvételi jegyzőkönyvnek.

Elek, 201....év.....hó.....nap

....

átadó átvevő

EMBERI ERŐFORRÁS TÁMOGATÁSKEZELŐ
HAZAI PROGRAMOK IGAZGATÓSÁGA
Köznevelési és Felsőoktatási Támogatások Osztálya

Elek Város Önkormányzata

Elek
Gyulai út 2.
5742

Békés Megyei Közös Önkormányzati Hivatal
Elek
2165-4 szám | melléklet —
ÉRKEZETT: 2015 -08- 03
Előadó: K. É.

Iktatószám: Bursa/3104-707/2015
Tárgy: felhasználónév és jelszó küldése
Ügyintéző: Horváth Andrea

Tisztelt Polgármester Asszony/Úr!

Ezúton tájékoztatom arról, hogy az Emberi Erőforrások Minisztériuma (a továbbiakban: Minisztérium) megbízásából az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (a továbbiakban: Támogatáskezelő) 2015. augusztus 26-án nyílt pályázat keretében meghirdette a Bursa Hungarica Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíjrendszer (a továbbiakban: Bursa Hungarica Ösztöndíjrendszer) 2016. évi pályázati fordulóját hátrányos helyzetű, szociálisan rászoruló fiatalok felsőoktatási tanulmányainak támogatására.

Az aktuális pályázati kiírást és a kapcsolódó dokumentumokat a www.emet.gov.hu oldalról tölthetik le.

Az önkormányzatok támogatóként csatlakozhatnak a Bursa Hungarica Ösztöndíjrendszerhez. **A Csatlakozási nyilatkozat visszaküldése önmagában nem jelent anyagi kötelezettségvállalást, az önkormányzat a benyújtott pályázatok ismeretében dönt a támogatási összegek odaítéléséről.**

A Bursa Hungarica Ösztöndíjrendszerhez történő csatlakozás a www.emet.gov.hu oldalon közzétett eljárásrendnek megfelelően, kizárólag a Bursa Hungarica Elektronikus Pályázatkezelési és Együttműködési Rendszerben (a továbbiakban: EPER-Bursa rendszer) valósulhat meg. A csatlakozási nyilatkozat beküldési határideje: **2015. október 1.** (postabélyegző).

Az EPER-Bursa rendszerhez történő belépéshez felhasználónév és jelszó szükséges. **Ha az önkormányzat már csatlakozott a korábbi pályázati fordulókban** a Bursa Hungarica Ösztöndíjrendszerhez, akkor a kiemelt önkormányzati kapcsolattartó a meglévő felhasználónevével és jelszavával léphet be az EPER-Bursa rendszerbe és ott kitöltheti a Csatlakozási nyilatkozatot a Bursa Hungarica Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíjpályázat 2016. évi fordulójához.

Amennyiben az önkormányzat **még nem csatlakozott a korábbi pályázati fordulókban** a Bursa Hungarica Ösztöndíjrendszerhez, vagy megváltoztatná a korábbi kiemelt kapcsolattartót, vagy a korábbi kiemelt kapcsolattartónak új jelszót és azonosítót kíván megadni, akkor a következő linken: https://www.eper.hu/eperbursa/onk/tonkbelep.aspx a(z) Elek Város Önkormányzata részére létrehozott felhasználónévvel és jelszóval léphet be a rendszerbe:

Felhasználónév: 12bnqi; **Jelszó:** Zd7M16Ex

A küldött felhasználónév és jelszó kizárólag **az önkormányzati csatlakozási nyilatkozat kitöltésére és a kiemelt önkormányzati kapcsolattartó kijelölésére szolgál.** Minden további feladatot a kijelölt kiemelt önkormányzati kapcsolattartó tud elvégezni a rendszerben az általa megadott felhasználónévvel és jelszóval belépve. Kérjük, hogy amennyiben a 2015. évi pályázati fordulóban megadott kiemelt önkormányzati kapcsolattartót jelölnék ki a 2016. évi forduló kiemelt önkormányzati kapcsolattartójává, úgy a kapcsolattartó a már meglévő felhasználónevével belépve hozza létre a csatlakozási nyilatkozatot, és ebben az esetben a küldött felhasználónevet és jelszót ne használják!

Kérjük, hogy a csatlakozási nyilatkozat kitöltése előtt a *Felhasználók* menüpontban azokat az önkormányzati felhasználókat, akik már nem kezelik a Bursa Hungarica pályázatokat az EPER-Bursa rendszerben, töröljék a felhasználók közül!

Az EPER-Bursa rendszerrel kapcsolatos tájékoztatót a www.emet.gov.hu oldalon a Bursa Hungarica menüpontnál olvashatják.

Budapest, 2015. augusztus 28.

Tisztelettel:

Dr. Szvathné Dr. Szalay Márta
osztályvezető

Emberi Erőforrás Támogatáskezelő 16.

Emberi Erőforrás Támogatáskezelő
1054 Budapest, Alkotmány u. 25.
Levelezési cím: 1381 Budapest, Pf.:1418
Telefon: (06-1) 795-5600
Email: bursa@emet.gov.hu

Elek Közös Önkormányzati Hivatal
Elek
3418-23 szám | melléklet
ÉRKEZETT 2015 -09- 10
Előszám: | Utószám: | Előadó:

Békés Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság
Igazgató
H-5600 Békéscsaba, Kazinczy utca 9.
Tel: 06/66 549-470 Fax: 06/66 441-628 e-mail: bekes.titkarsag@katved.gov.hu

Szám: 35400/2730-3/2015.ált. 1 számú példány

Tárgy: Elek város rendezési terv módosítás
Hiv. szám: 3418-23/2015
Ügyintéző: Nagy Ferenc kttv. ügyintéző
Tel.: 06/66 549-470
E-mail: bekes.titkarsag@katved.gov.hu

Pluhár László
polgármester

Elek

Tisztelt Polgármester Úr!

Tájékoztatom, hogy Elek város rendezési tervének a Lőkösházi út – Petőfi Sándor utca – Béke utca – Vasút sor által határolt tömbjét érintő módosításával kapcsolatban *katasztrófavédelmi*, valamint *vízügyi és vízvédelmi* szakterületemet érintően kifogás nem merült fel. Hatóságom a 35400/2730-1/2015.ált., valamint a 35400/2770-1/2015.ált. iktatási számú szakvéleményekben foglaltakat továbbra is fenntartja.

A véleményezési eljárás további szakaszában is részt kívánok venni.

Békéscsaba, 2015. szeptember 8.

Tóth Tibor
tűzoltó ezredes
tűzoltósági főtanácsos
megyei igazgató

Készült: 2 példányban
Egy példány: 1 lap
Kapja: 1. sz. pld: Elek Város Önkormányzata, 5742 Elek, Gyulai út 2.
2. sz. pld: Irattár

BÉKÉS MEGYEI
KORMÁNYHIVATAL

Ügyiratszám:	BER/011/00825-4/2015.	Tárgy:	Elek Város rendezési tervének módosítása
Ügyintéző:	Botos Mónika	Hiv. szám:	3418-23/2015.
		Ügyintéző:	Stumpf János
Telefon:	(66) 540-690/120	Melléklet:	----

Elek Város Önkormányzata

Pluhár László
polgármester részére

Elek
Gyulai út 2.
5742

Elek Körös Önkormányzati Hivatal
Elek
3418-16 szám | melléklet: —
ÉRKEZETT: 2015 -09- 01
Érkezés: | Ügyszám: | Előadó: S.A.

Tisztelt Polgármester Úr!

Elek Város Önkormányzatának Képviselő-testülete döntése alapján, a Lökösházi út – Petőfi Sándor utca – Béke utca – Vasút sor által határolt tömb területére vonatkozó hatályos településrendezési tervének módosítási eljárásában - a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI.8.) Korm. rendeletben foglaltak alapján - megküldött Elek Város Településrendezési Tervmódosítás rendelettervezetét Elek Város Helyi Építési Szabályzatáról egyeztetési anyagot áttanulmányoztuk, közegészségügyi szempontból kifogásunk, egyéb véleményünk nincsen.

Békéscsaba, 2015. augusztus 28.

Tisztelettel:

Gajda Róbert
kormánymegbízott
nevében és megbízásából:

Dr. Sárosi Tamás
megyei tisztifőorvos

Békés Megyei Kormányhivatal Népegészségügyi Főosztály 5600 Békéscsaba, Derkovits sor 2.
Telefon: (+36 66) 540-690 Fax: (+36 66) 322-622
E-mail: titkarsag@dar.antsz.hu

BÉKÉS MEGYEI ÖNKORMÁNYZAT
KÖZGYŰLÉSÉNEK ELNÖKE

5600 Békéscsaba, Árpád sor 18.
5601 Békéscsaba, Pf. 118.
Telefon: +36/66/441-156, telefax: +36/66/441-122.

Iktatószám: TTO/5/60/2015., Hivatkozási szám: 3418-23/2015.
Ügyintéző: Földesi István megyei önkormányzati főépítész.
Tárgy: Elek város településrendezési eszközeinek módosítása – megyei önkormányzati vélemény.

Elek Közös Önkormányzati Hivatal
Elek
3418-25 szám | mell.
ÉRKEZETT 2015 -09- 01
Előszám: | Utószám: | Előadó: S.I.

Pluhár László úr

Elek Város Polgármestere

5742 Elek, Gyulai út 2.

Tisztelt Polgármester Úr!

A 2015. augusztus 19-én érkezett fenti hivatkozási számú levelével véleményt kérő megkereséssel fordult a Békés Megyei Önkormányzathoz Elek város településrendezési eszközeinek egyszerűsített eljárás keretében történő módosítása ügyében.

A megyei önkormányzatnak a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény 13/A § (5) bekezdésében meghatározott feladatkörében eljárva, a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet 38. § (4) bekezdés b) pontjában foglaltakkal összhangban a településrendezési eszközök módosításával kapcsolatos megyei önkormányzati véleményről az alábbiakban tájékoztatom.

A levele mellékleteként megküldött egyeztetési dokumentáció vizsgálata alapján megállapítottuk, **hogy a településrendezési eszközök módosításának tervezete megfelel Békés megye hatályos területrendezési tervének.**

Az alátámasztó munkarészben foglaltakkal kapcsolatban azonban - hivatkozva TTO/5/50/2015. iktatószámú levelünkre - szükségesnek tarjuk megemlíteni, hogy az Országos Területrendezési Tervet módosító, egyes törvények területrendezéssel összefüggő módosításáról szóló 2013. évi CCXXIX. törvény megszüntette a megyei tervben alkalmazott kiemelten érzékeny felszín alatti vízminőség-védelmi terület országos övezetet, ezért azt a településrendezési tervek készítése, módosítás során nem kell alkalmazni.

A megyei területrendezési tervnek való megfelelés megállapításán túlmenően, a megyei önkormányzatnak a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény 13/A § (4) bekezdésében meghatározott feladatkörében eljárva megállapítjuk, hogy a **településrendezési eszközök módosításának tervezete illeszkedik Békés megye területfejlesztési koncepciójához és Békés megye területfejlesztési programjához.**

Tájékoztatom, hogy a településrendezési eszközök készítése eljárásának további szakaszaiban a Békés Megyei Önkormányzat részt kíván venni. Kérem, hogy a településrendezési eszközök módosítását, elfogadást követően, szíveskedjen a Békés Megyei Önkormányzatnak megküldeni.

Békéscsaba, 2015. augusztus 26.

Tisztelettel:

Békés Megyei Önkormányzat Közgyűlés Elnöke

Zalai Mihály

BÉKÉS MEGYEI
KORMÁNYHIVATAL

Ügyiratszám: BE/39/15528-002/2015.
Ügyintéző:dr. Hazai Ágnes
Telefon: (66) 362-944

Tárgy: Elek város településrendezési terve módosításának előzetes véleményezése
Hiv. üi.: Stumpf János
Hiv. sz.: 3418-23/2015.
KÜJ: 100145986

Eleki Közös Önkormányzati Hivatal Elek
3418-24 szám | mell. —
ÉRKEZETT 2015 -09- 2 0
Előszám: | Utószám: | Előadó: S. T.

Pluhár László úr

Elek Város Polgármestere

Elek
Gyula út 2.
5742

Tisztelt Polgármester Úr!

A településfejlesztési koncepcióról, az ingegrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint az egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Kormányrendelet) alapján közreműködésünket kérte Elek város hatályos településrendezési terve módosításával összefüggésben.

Az elkészült dokumentációt tanulmányoztuk, tekintettel a módosítás jellegére, illetőleg arra, hogy az előzetes tájékoztatási szakaszban a természetvédelem és környezetvédelem szempontjából a tervezés során betartandó jogszabályokra vonatkozóan már felhívtuk a figyelmet, a módosításban foglaltakkal egyetértünk, további észrevételt arra nem teszünk.

Gyula, 2015. augusztus 27.

Gajda Róbert
kormánymegbízott
nevében és megbízásából:

Békés Megyei Kormányhivatal GM.

A kiadmány hiteléül:

hitelesítő

dr. Illich Andrea s. k.
főosztályvezető

Kapják: - Címzett, TV
- Irattár

Békés Megyei Kormányhivatal Környezetvédelmi és Természetvédelmi Főosztály
5700 Gyula, Megyeház u. 5-7., Pf.: 99.
Telefon: (+36 66) 362-944 Fax: (+36 66) 361-755
Ügyfélfogadás: Hétfő: 8:30-12:00; Szerda: 8:30-12:00, 13:00-16:00; Péntek: 8:30-12:00
E-mail: zoldhatosag@bekeskh.hu Honlap: www.bekeskh.hu

ELŐTERJESZTÉS
Elek Város Önkormányzata Képviselő-testületének 2015. szeptember 28-i ülésére

Tárgy: Elek Város Önkormányzat Helyi Esélyegyenlőségi Programjának és Intézkedési Tervének felülvizsgálata (HEP IT felülvizsgálata)

Tisztelt Képviselő-testület!

Összhangban az Egyenlő Bánásmódról és az Esélyegyenlőség Előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. Törvény (továbbiakban: Ebktv.), a helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról szóló 321/2011. (XII. 27.) Korm. rendelet és a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól szóló 2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelet rendelkezéseivel Elek Város Önkormányzata Esélyegyenlőségi Programban rögzítette az esélyegyenlőség érdekében szükséges feladatokat.

Az Ebktv. szerint a települési önkormányzat ötévente öt évre szóló helyi esélyegyenlőségi programot fogad el, amelynek az időarányos megvalósulását, illetve az esetleges megváltozását kétévente át kell tekinteni. Az áttekintés alapján, szükség esetén a helyi esélyegyenlőségi programot felül kell vizsgálni, illetve a helyzetelemzést és az intézkedési tervet az új helyzetnek megfelelően kell módosítani.

Határozati javaslat:

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a Helyi Esélyegyenlőségi Program (melynek része az Intézkedési Terv) felülvizsgálatát megvitatta és ..... számú határozatával elfogadta.

Felelős: Pluhár László polgármester
Határidő: azonnal

Pluhár László
polgármester

ELEK VÁROS
HELYI
ESÉLYEGYENLŐSÉGI
PROGRAMJÁNAK
FELÜLVIZSGÁLATA



2015.

Bevezetés

Összhangban az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. Törvény (továbbiakban: Ebktv.), a helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról szóló 321/2011. (XII. 27.) Korm. rendelet és a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól szóló 2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelet rendelkezéseivel Elek Város Önkormányzata 2013. június 24. napján Esélyegyenlőségi Programban rögzítette az esélyegyenlőség érdekében szükséges feladatokat.

Az önkormányzat vállalta, hogy az elkészült és elfogadott Esélyegyenlőségi Programmal összehangolja a település más dokumentumait[1], valamint az önkormányzat fenntartásában lévő intézmények működtetését. Vállalta továbbá, hogy az Esélyegyenlőségi Program elkészítése során bevonja partneri kapcsolatrendszerét, különös tekintettel a köznevelés állami és nem állami intézményfenntartóira.

Jelen dokumentum a jogszabályi előírásoknak megfelelően az Esélyegyenlőségi Program felülvizsgálatának elvégzését írja le.

Célok

A Helyi Esélyegyenlőségi Program (HEP) átfogó célja
Elek Város Önkormányzata az Esélyegyenlőségi Program elfogadásával érvényesíteni kívánta:
- az egyenlő bánásmód és az esélyegyenlőség biztosításának követelményét,
- a közszolgáltatásokhoz történő egyenlő hozzáférés elvét,
- a diszkriminációmentességet,
- szegregációmentességet,
- a foglalkoztatás, a szociális biztonság, az egészségügy, az oktatás és a lakhatás területén a helyzetelemzés során feltárt problémák komplex kezelése érdekében szükséges intézkedéseket. A köznevelési intézményeket – az óvoda kivételével – érintő intézkedések érdekében együttműködik az intézményfenntartó központ területi szerveivel (tankerülettel).

A Helyi Esélyegyenlőségi Program Intézkedési Tervének (HEP IT) célja
Célunk volt a helyzetelemzésre építve olyan beavatkozások részletes tervezése, amelyek konkrét elmozdulásokat eredményeznek az esélyegyenlőségi célcsoportokhoz tartozók helyzetének javítása szempontjából.

További célunk volt meghatározni a beavatkozásokhoz kapcsolódó kommunikációt.

Szintén célként határoztuk meg annak az együttműködési rendszernek a felállítását, amely a programalkotás és végrehajtás során biztosítja a megvalósítás, nyomon követés, ellenőrzés-értékelés, kiigazítás támogató strukturális rendszerét, vagyis a HEP Fórumot és a hozzá kapcsolódó tematikus munkacsoportokat.

A program készítését előíró jogszabályi környezet rövid bemutatása
A helyi esélyegyenlőségi program elkészítését az Ebktv. előírásai alapján végeztük.

A program elkészítésére vonatkozó részletszabályokat a törvény végrehajtási rendeletei

[1] Költségvetési koncepció, Gazdasági program, Szolgáltatástervezési koncepció, Településfejlesztési stratégia, Településrendezési terv, Településszerkezeti terv, Településfejlesztési koncepció

- a helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról szóló 321/2011. (XII.27.) Korm. rendelet „2. A helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének szempontjai" fejezete és
- a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól szóló 2/2012 (VI.5.) EMMI rendelet

alapján alkalmaztuk, különös figyelmet fordítva

- a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (továbbiakban: Mötv.)
- a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény (továbbiakban: Szt.)
- a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény (továbbiakban: Flt.)
- a nemzetiségek jogairól szóló 2011. évi CLXXIX. törvény (továbbiakban: nemzetiségi törvény)
- az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény (továbbiakban: Eütv.)
- a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény (továbbiakban: Gyvt.)
- a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény (továbbiakban: Nkntv.)

előírásaira.

A helyi esélyegyenlőségi programok felülvizsgálatának szükségessége

Az Ebktv. 31. §-a rendelkezik a helyi esélyegyenlőségi programokról. A törvény 31. § (1) bekezdése szerint a települési önkormányzat ötévente öt évre szóló helyi esélyegyenlőségi programot fogad el.

Az Ebktv. 31. § (4) bekezdése értelmében a helyi esélyegyenlőségi program időarányos megvalósulását, illetve a helyzet esetleges megváltozását kétévente át kell tekinteni, az áttekintés alapján szükség esetén a helyi esélyegyenlőségi programot felül kell vizsgálni, illetve a helyzetelemzést és az intézkedési tervet az új helyzetnek megfelelően kell módosítani.

A Helyi Esélyegyenlőségi Program Helyzetelemzése (HEP HE)

1. Jogszabályi háttér bemutatása

1.1. A program készítését előíró jogszabályi környezet rövid bemutatása

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény (továbbiakban: Szt.) és a Gyvt. jelentős változáson ment keresztül, melyeket a **2013. évi LXXV. törvény és a 197/2013.(VI.13.) Kormányrendelet módosított**. A pénzbeli és természetbeni szociális ellátások rendszere 2015. március 1-től jelentős mértékben átalakult. Az állam és az önkormányzat segélyezéssel kapcsolatos feladatai élesen elválasztásra kerültek. A helyi önkormányzatok felelőssége növekedett a helyi közösség szociális biztonságának erősítésében, a szociális segélyek biztosításában.

A kötelezően nyújtandó ellátásokat 2015. március 1-től a járási hivatalok állapítják meg. Ezek az ellátások a következőek:

- aktív korúak ellátása,
- időskorúak járadéka,
- ápolási díj (alapösszegű, emelt összegű és kiemelt ápolási díj),
- közgyógyellátás (alanyi és normatív formák),
- egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság.

A hatáskörváltozás tehát az aktív korúak ellátását érinti, a felsorolt többi ellátást az eddigiekben is a járási hivatalok állapították meg.

Egyéb támogatás biztosításáról a települési önkormányzatok döntenek. Az önkormányzatok által nyújtható támogatás neve egységesen települési támogatás lett, amelynek jogosultsági feltételeit, típusait az önkormányzatok határozhatják meg.

1.2. Az esélyegyenlőségi célcsoportokat érintő helyi szabályozás rövid bemutatása

Elek Város Önkormányzatának Képviselő-testülete a Szt. 1. § (2) bekezdésében, a 26. §-ában, a 32. § (3) bekezdésében, a 132. § (4) bekezdés a) és g) pontjában, a 132 § (4) bekezdés g) pontjában, továbbá a gyermekek védelméről és gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény 18. § (2) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján, az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés a) és l) pontjában, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 13. § (1) bekezdés 8. pontjában és a gyermekek védelméről és gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény 14. § (3) bekezdésében meghatározott feladatkörében eljárva alkotta meg egységes szerkezetben a 4/2015. (II.24.) KT. számú rendeletében a települési támogatás szabályozását.

Elek Város Önkormányzata által nyújtott szociális ellátások:

a) rendszeres települési támogatások, mint
   - lakhatási támogatás
   - ápolási támogatás
b) eseti települési támogatások, mint
   - gyógyszertámogatás
   - temetési költségekhez való hozzájárulás
   - a gyermek hátrányos helyzetének enyhítését szolgáló, családban történő gondozásának költségeihez való hozzájárulás
   - létfenntartási gondok enyhítését szolgáló támogatás
c) tekintet nélkül hatáskörére és illetékességére a létfenntartást veszélyeztető rendkívüli élethelyzetbe került, elemi kárt elszenvedett, valamint időszakosan, vagy tartósan létfenntartási gonddal küzdő rászorulónak rendkívüli települési támogatást, étkezést, illetve szállást biztosít, ha ennek hiánya a rászorulónak életét, testi épségét veszélyezteti.

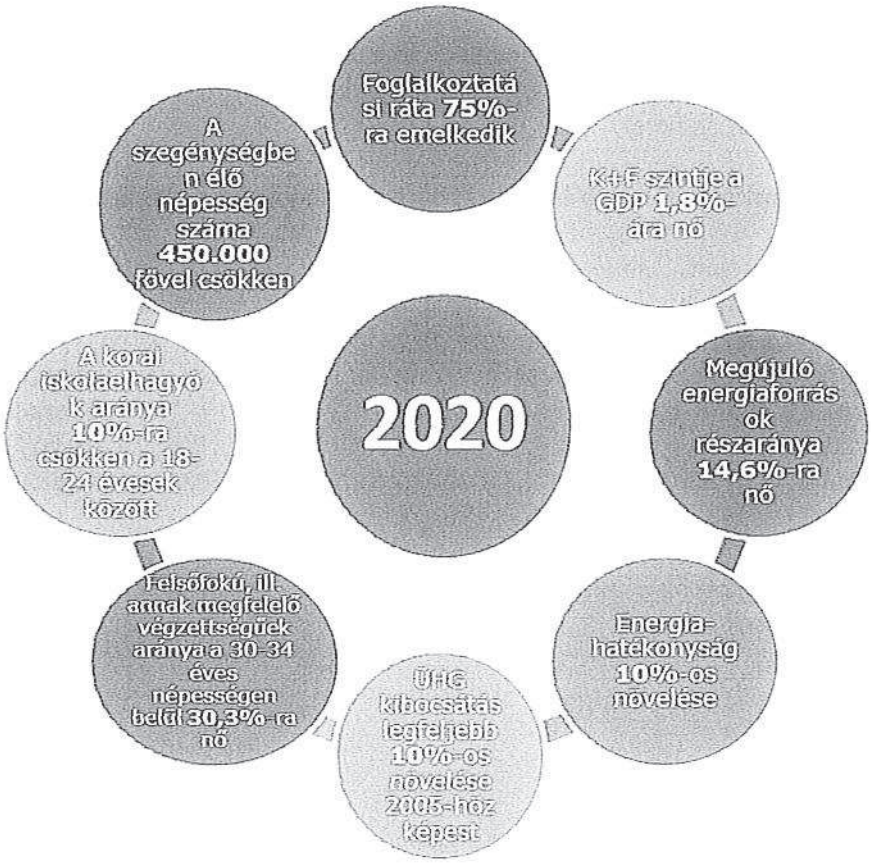
2. Stratégiai környezet bemutatása

2.1. Széchenyi 2020

A 2014-2020 közötti időszakban jelentős uniós forrás áll Magyarország rendelkezésére. A korábbi hét éves periódushoz képest – melynek a legfőbb célja a leszakadt régiók felzárkóztatása volt – a most induló ciklusban az EU más célkitűzéseket vállalt. Ezeket 11 pontban foglalta össze. Az összes tagállamnak a 11 célhoz kell igazítania saját fejlesztési terveit, így mind a 28 ország egy irányba fejlődik majd tovább.

Magyarország a következő hét éves időszakban összesen 7480 milliárd forintot használhat fel. Az összes forrás 60%-át a gazdaságfejlesztésre fordíthatjuk majd, melynek részét képezi a foglalkoztatottság elősegítése is. Az előző időszakhoz képest másfélszer több forrás jut majd munkahelyteremtésre, háromszor több a kutatás-fejlesztésre és innovációra, energiahatékonyságra és az infokommunikációs szektor fejlesztésére pedig a korábbi dupláját használhatjuk fel.

A teljes pénzügyi keret legalább 15 százalékát közvetlenül a kis- és középvállalkozások megerősítésére fordítják majd, és a pályázati rendszerben is több változásra számíthatunk.



A 2007-2013 és a 2014-2020-as tervezési időszak összehasonlítása

	2007-2013	2014-2020
Uniós tervezési keretek	-Strukturális alapok és vidékfejlesztés elkülönül -Tagállami szintű keretdokumentum (Nemzeti Stratégiai Referenciakeret, NSRK)	•Integrált tervezés:Közös Stratégiai Keret (5 alap egységes keretben) uniós szinten •Tagállami szintű keretek (Partnerségi Megállapodás)
Tematikus súlypontok	- 15 OP	• 9 OP, célzottabb tervezés uniós és hazai szinten (11 tematikus cél, EU 2020)
Prioritások	-Gazdaságfejlesztés: 24% -Foglalkoztatás mint szociális kérdés	• gazdaságfejlesztés: 60% • Foglalkoztatás a gazdasági fejlesztés része
Intézményrendszer	-Központi irányítás (NFÜ) -Regionális dekoncentráció (RFÜ)	• központi koordinációval (ME) működő decentralizált intézményrendszer (IH-k a szakpolitikáért felelős tárcáknál) • valós térségi decentralizáció (megyei szinten)
Eljárás-rendek, támogatási formák	-Komoly adminisztratív kötelezettségek, -2010-től racionalizáció, egyszerűsítések -Pályázatok vissza nem térítendő támogatással -Kombinált mikro-hitel	• egyszerűbb eljárásrendek, központi koordinációval •Vissza nem térítendő támogatások mellett nagyobb teret kapnak a pénzügyi eszközök •A pénzügyi eszközök teszik ki a teljes összeg 10%-át • közszféra ne pályázzon: szakmailag kijelölt fejlesztések, ismert programozható forráskeretek • nyílt pályázatok mellett optimalizált projekt-kiválasztási eljárások

2014-2020 időszak Operatív programok:

Gazdaságfejlesztési és Innovációs OP (GINOP)
Versenyképes Közép-Magyarország OP (VEKOP)
Terület és Településfejlesztési OP (TOP)
Intelligens Közlekedésfejlesztési OP (IKOP)
Környezet és Energetikai Hatékonyság OP (KEHOP)
Emberi Erőforrás Fejlesztési OP (EFOP)
Koordinációs OP (KOP)
„Vidékfejlesztés, halászat" OP

2.2. Kapcsolódás helyi stratégiai és települési önkormányzati dokumentumokkal, koncepciókkal, programokkal

- **Költségvetési koncepció**

A költségvetési koncepció elkészítésére és képviselő-testület elé terjesztésére vonatkozó szabályokat az államháztartásról szóló 20121. évi CXCV. Törvény (továbbiakban: Áht.), valamint a végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Ávr.) rögzítette.

Az egyes törvényeknek a költségvetési tervezéssel, valamint a pénzpiaci és közüzemi szolgáltatások hatékonyabb nyújtásával összefüggő módosításáról szóló 2014. évi XXXIX. törvény 64. §-a az Áht. 24. § (1) bekezdését, míg az egyes költségvetési és gazdasági tárgyú kormányrendeletek módosításáról szóló 260/2014. (X.15.) Korm. rendelet 11. §-a az Ávr. 26. §-át hatályon kívül helyezte.

Fenti jogszabályváltozások értelmében a költségvetési koncepció készítésére vonatkozó rendelkezések hatályukat veszítették, az önkormányzatoknak nem szükséges költségvetési koncepciót alkotniuk.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete fentiekből kifolyólag 2015. évre vonatkozóan már nem fogadott el költségvetési koncepciót.

- **Local Agenda 21 Fenntartható Fejlődés Helyi Programja**

Az Európai Unió megújított Fenntartható Fejlődés Stratégiájának jóváhagyása a 2006. júniusi Európai Tanács napirendjén szerepelt. 1992-ben Rio de Janeiróban rendezett ENSZ Környezet és Fejlődés Konferencián elfogadott „Local Agenda 21" program („LA 21") értékelése kapcsán fogalmazódott meg a fenntartható fejlődés helyi, lokális programja. Ezzel a modellel a cél az, hogy elveket (vezérfonalat) fogalmazzon meg a helyi önkormányzat(ok), valamint a helyi lakosok,

közösségek számára a fenntarthatóság tennivalóinak, helyi programjának kidolgozása, megvalósítása érdekében.

A „LA 21" program az általános érvényű fenntartható fejlődés konkrét, gyakorlati megvalósítását a helyi adottságok, érdekek alapján, az önkormányzat és a helyi lakosok, közösségek széleskörű együtt munkálkodásával javasolja folytatni. Az alapfeladat itt a helyi hatáskörben befolyásolható fejlődés (beruházások, fejlesztések, felújítások, intézkedések, szabályozás stb.) olyan irányú alakítása, amely mind jobban előtérbe helyezi „a helybeni" életminőség, környezeti állapot javítását, valamint a helyi erőforrások - talaj, vízkészlet, energia, emberi- és jövedelemtermelő erőforrások stb.- tartamos, azaz nem kimerítő kiaknázását.

További fontos elvárás, hogy valamennyi nem helyi erőforrásra támaszkodó, de helyi felhasználásban szerepet játszó beruházó-fejlesztő, termelő-szolgáltató- és fogyasztó törekedjen a fenntarthatóságot figyelembe vevőmegoldások, eljárások igénybe vételére, szokások kialakítására. Ennek megvalósíthatóságát a megfelelő politikai akarat megléte és helyi társadalmi-közösségi kultúra jellege együttesen szabja meg és egy racionális tervezési folyamat útján kimunkált stratégia foglalja rendezett keretbe.

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 14/2015. (II.12.) KT. számú határozatával fogadta el Elek város Local Agenda 21 Fenntartható Fejlődés Helyi Programját.

2.3. A helyi esélyegyenlőségi program térségi, társulási kapcsolódásainak bemutatása

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) 85. § (1) bekezdése alapján 2013. április 1-jétől a jogszabályi kötelezettségnek megfelelve megalakításra került az Eleki Közös Önkormányzati Hivatal. A Közös Önkormányzati Hivatalban Elek és Lőkösháza települések vesznek részt.

2.4. A települési önkormányzat rendelkezésére álló, az esélyegyenlőség szempontjából releváns adatok, kutatások áttekintése, adathiányok kimutatása

A HEP felülvizsgálata során a hatályos anyag kiegészül a 2013-as adatokkal.

1. számú táblázat- Lakónépesség száma az év végén

	Fő	Változás (%)
2007	5285	-
2008	5196	- 1,7
2009	5147	- 0,95
2010	5081	- 0,66
2011	4996	- 1,7
2012	4969	- 0,55
2013	4926	- 0,87

Forrás: TeIR, KSH-TSTAR

Az 1. számú táblából kitűnik, hogy a településen élők száma továbbra is folyamatosan fogyatkozik.

2. számú táblázat - Állandó népesség 2013-ban

	Fő			%	
	nők	férfiak	összesen	nők	férfiak
nő	2527	2399	4926	51	49
0-2 évesek			120		
0-14 évesek	315	343	658	48	52
15-17 évesek	75	59	134	56	44
18-59 évesek	1415	1500	2915	49	51
60-64 évesek	173	156	329	53	47
65 év feletti	549	341	890	62	38

Forrás: TeIR, KSH-TSTAR

Az adatok alapján megállapítható, hogy több időskorú ember él Elek városában, mint fiatal. Az aktív korú népesség (18 és 59 év között) van a legnagyobb arányban jelen a városban (59,18%). A 60 év feletti népesség 24,75%-os arányban van jelen, a 17 éves vagy annál fiatalabbak aránya 16,07%. Ebből az adatokból is látszik, hogy a település elöregedő tendenciát mutat.

3. számú táblázat – Öregedési index

	65 év feletti állandó lakosok száma (fő)	0-14 éves korú állandó lakosok száma (fő)	Öregedési index (%)
2001	621	476	77
2008	n.a.	n.a.	n.a.
2009	900	696	78
2010	918	672	74
2011	650	885	-37
2012	897	649	73
2013	890	658	74

Forrás: TeIR, KSH-TSTAR

Megállapítható, hogy a településen élő lakosság öregszik.

4. számú táblázat - Belföldi vándorlások

	Állandó jellegű odavándorlás	elvándorlás	egyenleg
2008	n.a.	n.a.	n.a.
2009	106	133	-27
2010	158	157	1
2011	125	160	-35
2012	145	148	-3
2013	107	125	-18

Forrás: TeIR, KSH-TSTAR

5. számú táblázat – Természetes szaporodás

	Élveszületések száma	halálozások száma	természetes szaporodás (fő)
2008	n.a.	n.a.	n.a.
2009	51	73	-22
2010	40	107	-67
2011	42	92	-50
2012	39	89	-50
2013	39	72	-33

Forrás: TeIR, KSH-TSTAR

I. A mélyszegénységben élők és a romák helyzete, esélyegyenlősége

Az intézkedés címe, megnevezése	**Tanulj, hogy dolgozhass!**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Alacsony iskolázottság a romák és mélyszegénységben élők körében
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	A településen élők tanulási mutatója emelkedjen
Az intézkedés tartalma	A cél elérésének érdekében alacsonyan iskolázottak oktatása pályázat útján
Az intézkedés megvalósításának határideje	Évente pályázat útján
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	Szakmai beszámoló. Az egyéb dokumentumok (munkaszerződések, képzési szerződések, jelenléti ívek, stb.) az Eleki Közös Önkormányzati Hivatalban megtalálhatóak.
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	126 fő végezte el eredményesen a képzéseket
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31. Az intézkedés megvalósult, de további fenntartás szükséges.

A Békés Megyei Kormányhivatal Gyulai Járási Hivatal Foglalkoztatási Osztályával történő hatékony együttműködés eredménye, hogy 2013. óta 3 képzési lehetőséget teremtettünk meg olyan személyek számára, akik aluliskolázottak. Fontos megjegyezni, hogy a képzések közül valamennyi helyben valósult meg. A résztvevőknek nem kellett más településre bejárni, hanem helyben tudtak tanulni és bizonyítványt szerezni.

Az alábbi képzéseket valósítottuk meg:

- Mezőgazdasági zöldség és növénytermesztő,
- Alapkompetencia,
- Parkgondozó.

A képzések megvalósítása összességében 96 %-os volt. 4 fő lemorzsolódott. Összesen 126 fő zárta eredményesen tanulmányait. Jelenleg újabb három képzés megvalósítása zajlik.

Az intézkedés címe, megnevezése	**Út a munkába**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Mélyszegénységben élők és a romák körében magas a regisztrált álláskeresők száma
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	Foglalkoztatás növelése
Az intézkedés tartalma	A célok elérése pályázat útján
Az intézkedés megvalósításának határideje	3 év
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	Szakmai beszámoló. Az egyéb dokumentumok (munkaszerződések, jelenléti ívek, stb.) az Eleki Közös Önkormányzati Hivatalban megtalálhatóak.
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	A településen az aktív korúak foglalkoztatása 63 %-ra emelkedett, 170 fővel több regisztrált álláskereső dolgozik. 2014. évben 350 fő közfoglalkoztatásban vett részt.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31. Az intézkedés megvalósult, de további fenntartás szükséges.

Elek városban évről évre nő a közfoglalkoztatottak száma.

A 2014-es évben az alábbi Kistérségi (járási) Startmunka-mintaprogramok valósultak meg:
- Közúthálózat javítása program,
- Települési és infrastruktúra fejlesztési program,
- Mezőgazdasági földutak rendbetétele program,
- Biotégla gyártás program,
- Mezőgazdaság program,
- Hosszabb idejű közfoglalkoztatás.

2013-ban 290 fő, 2014-ben összesen 350 fő került bevonásra közfoglalkoztatásba. A regisztrált álláskeresők magas száma miatt 2015-ben ez a létszám 390 főre emelkedett.

II. A gyermekek esélyegyenlősége	
Az intézkedés címe, megnevezése	**Megfelelő gondolkodás, megfelelő érettséghez**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Óvodai létszám (2,5 évestől 7 évesig)
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	Bölcsőde vagy családi napközi létrehozása
Az intézkedés tartalma	Intézmény létrehozása pályázat útján.
Az intézkedés megvalósításának határideje	2 év
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	Pályázatfigyelés
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	A pályázatfigyelés jelenleg is folyik.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31.

Elek Város Önkormányzata folyamatosan figyeli – többek közt – az intézkedési tervvel kapcsolatos pályázatokat is, eddig sikertelenül.

A „Széchenyi 2020" program célja elérni, hogy Magyarország EU-s összehasonlításokban versenyképes maradjon.

2015-ben az új, hét éves uniós költségvetési ciklus első nagy keretű pályázatai jelennek majd meg. A pályázati lehetőségeket folyamatosan figyeljük.

Az intézkedés címe, megnevezése	**Együtt gyermekeinkért**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Veszélyeztetett kiskorú gyermekek növekvő száma
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	Veszélyeztetett kiskorú gyermekek számának csökkentése
Az intézkedés tartalma	Veszélyeztetett gyermekek táboroztatása, szakemberek bevonásával.
Az intézkedés megvalósításának határideje	5 év
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	A Reibel Mihály Városi Művelődési Központ és Könyvtár szakmai beszámolója.
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	186 fő gyermek nyári táboroztatása.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31. Az intézkedés megvalósult, de további fenntartás szükséges.

Önkormányzatunk több éve biztosít szabadidős tevékenységet gyermekek számára a nyári szünet ideje alatt. Munkánkat a Reibel Mihály Városi Művelődési Központ és Könyvtár munkatársai, a Gyermekjóléti Szolgálat, önkéntesek, valamint önkéntes diákmunkások segítették. Helyet a művelődési központ biztosított a szabadidős tevékenységek megvalósításához.

A gyermekek felügyeletét és a foglalkozások lebonyolítását 8 felnőtt és 8 önkéntes diákmunkás végezte. A megvalósult foglalkozások alkalmával a gyermekek kibontakoztathatták kreativitásukat agyagozás, batikolás, gyöngyfűzés és foltvarrás területén. Az eleki népi hagyományokat a településen működő nemzetiségi önkormányzatok képviselői ismertették meg a gyermekekkel.

Vetélkedtek és ez által kiszélesítették tudásukat az Európai Unióval és a világűrrel kapcsolatban.

„Pandát mentettek" a környezetvédelmi és állatvédelmi napon WWF támogatással, akik ismeretterjesztő kiadványokat biztosítottak számunkra.

Kirándultak Gyulára, Kétegyházára, Ópusztaszerre a Csillagösvény labirintusba, lovagoltak és sétakocsikáztak az eleki Szabadidős Lovasklub támogatásával.

2013-ban 56 fő, 2014-ben 70 fő, 2015-ben 60 fő vett részt gyermektáborainkban, hasonló tematikával.

III. A nők esélyegyenlősége

Az intézkedés címe, megnevezése	**Nők a munka világában**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Nők munkaerő piaci negatív megkülönböztetése
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	Nők a munkaerőpiacon azonos eséllyel indulhassanak
Az intézkedés tartalma	Munkaadók motiválása, nők esélyegyenlőségének biztosítása
Az intézkedés megvalósításának határideje	2 év
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	KIR3 program adatbázisa Munkaügyi adatok a TEIR rendszerben
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	Az önkormányzatnál foglalkoztatott női munkavállalók száma: 59 fő A közfoglalkoztatottak 51 %-a nő.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31. Az intézkedés megvalósult, de további fenntartás szükséges.

A nőket helyi szinten érintő társadalmi problémákról és felszámolásukra irányuló kezdeményezésekről nehéz tájékoztatást adni, mivel az önkormányzat intézményei nagyon kevés adattal rendelkeznek e szempontok és problémák tekintetében, illetve a nők elleni hátrányos megkülönböztetést nem könnyű objektíven, tényszerűen regisztrálni.

Önkormányzatunk odafigyel női munkavállalóira, a női dolgozók több mint 50 %-a gyermeket nevel munkája mellett. Családbarát a munkaidő, odafigyel a munkáltató a szünidőkben a szabadságok kivételére.

Elek Város Önkormányzatánál jelenleg foglalkoztatott 390 fő közfoglalkoztatott 51 %-a nő. Évről-évre arra törekszik az önkormányzat, hogy lehetővé tegye minden nő számára a munkavégzést.

Az önkormányzatnál foglalkoztatott női munkavállalók száma: 59 fő.

Az intézkedés címe, megnevezése	**Nők, munka, család**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Munkaerő piaci és családi feladatok összeegyeztethetőségének hiánya
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	Bölcsőde vagy családi napközi kialakítása
Az intézkedés tartalma	Munkaerő piaci és családi feladatok összeegyeztetése
Az intézkedés megvalósításának határideje	2 év
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	KIR3 program adatbázisa Munkaügyi adatok a TEIR rendszerben Pályázatfigyelés
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	A pályázatfigyelés jelenleg is folyik.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31.

A magyar nők, különösen az édesanyák helyzete kedvezőtlen a magyar munkaerőpiacon - ez a probléma ugyanakkor sokkal komplexebb a diszkrimináció kérdéskörénél. A teljes munkaidővel szemben a gyermeknevelés, a család és a munkavállalás harmonikus kapcsolatát kedvezőbben támogató részmunkaidő lehetősége rendkívül kismértékű a magyar munkaerőpiacon. Munkahely hiányában, vagy a korábbi munkahely idő közbeni megszűnése miatt a gyermekgondozási idő után nincs hová visszatérnie a nőknek a munkaerőpiacra. Egyre több nő jelentkezik egy vagy két év után munkára, vagy szeretne részmunkaidőben újra dolgozni a gyermekvállalás után.

Önkormányzatunk odafigyel női munkavállalóira, 2013-2015 között 3 dolgozó tért vissza gyermekvállalás után munkájához. A bölcsőde vagy családi napközi létrehozásával önkormányzatunk ezen problémakör megoldásához járulna hozzá.

Elek Város Önkormányzata folyamatosan figyeli – többek közt – az intézkedési tervvel kapcsolatos pályázatokat is, eddig sikertelenül.

A „Széchenyi 2020" program célja elérni, hogy Magyarország EU-s összehasonlításokban versenyképes maradjon.

2015-ben az új, hét éves uniós költségvetési ciklus első nagy keretű pályázatai jelennek majd meg. A pályázati lehetőségeket folyamatosan figyeljük.

IV. Az idősek esélyegyenlősége

Az intézkedés címe, megnevezése	**Munkavégzés 55 év felett**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Hátrányos megkülönböztetés a foglalkoztatás terén
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	55 év felettiek foglalkoztatásának bővítése
Az intézkedés tartalma	Az 55 év felettiek foglalkoztatásának növelése helyi vállalkozók, munkaügyi központ bevonásával
Az intézkedés megvalósításának határideje	2 év
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	Hatósági szerződés. Az egyéb dokumentumok (munkaszerződés, jelenléti ívek, stb.) az Eleki Közös Önkormányzati Hivatalban megtalálhatóak. KIR3 program adatbázisa Munkaügyi adatok a TEIR rendszerben
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	19 fő 55 év feletti foglalkoztatott az önkormányzatnál. A közfoglalkoztatásban 58 fő 55 év feletti foglalkoztatott vesz részt.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31. Az intézkedés megvalósult, de további fenntartás szükséges.

A Békés Megyei Kormányhivatal Gyulai Járási Hivatal Foglalkoztatási Osztályával kötött szerződés eredménye, hogy a Társadalmi Megújulás Operatív Program 1.1.2 „A hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságának javítása (Decentralizált programok a konvergencia régiókban)" című projekt keretében 2015. évben 1 fő 55 év feletti munkavállalót alkalmaz önkormányzatunk 2015. 05. 01. és 2015. 10. 31. közötti időszakban, napi 6 órában, ezzel bővítve az önkormányzat 55 év feletti létszámát.

Az önkormányzatnál 19 fő dolgozó, a közfoglalkoztatásban pedig 58 fő 55 év feletti.

Az intézkedés címe, megnevezése	**Idősen, de nem egyedül**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Egyedül élő idősek számának növekedése
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	Csökkenteni a felügyelet nélküli magányos idősek számát
Az intézkedés tartalma	Felmérés és javaslattétel a családsegítő szolgálat, szociális intézmény vezetője felé
Az intézkedés megvalósításának határideje	12 hónap
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	A Gyulai Kistérség Egységes Szociális és Gyermekjóléti Intézményegység Eleki Intézményegységének szakmai beszámolója.
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	32 fő ellátott a Gyulai Kistérség Egységes Szociális és Gyermekjóléti Intézmény Eleki Intézményegységénél.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31. Az intézkedés megvalósult, de további fenntartás szükséges.

A Gyulai Kistérség Egységes Szociális és Gyermekjóléti Intézmény Eleki Intézményegység 1997-ben kezdte meg működését Családsegítő és Gyermekjóléti szolgálat néven. Az intézmény az alábbi ellátásokat biztosítja: családsegítés, gyermekjóléti ellátás, fogyatékosok nappali ellátása, támogató szolgálat, házi segítségnyújtás, étkeztetés, idősek klubja.

Az idősek nappali ellátásának alapvető célja, hogy az idős ember életminőségét megőrizve, jó közérzettel, pszichés és szomatikus egyensúlyának megtartása mellett élje életét. Önellátási képességének csökkenése mellett is kielégítettek legyenek szükségletei és meg tudja őrizni emberi méltóságát.

Fontos a személyközpontú gondoskodás az idősödő emberek, családjaik, és mindazok „jólétének" elősegítése, akik törődnek velük. Az idősek klubja az ellátást igénybevevők részére szervez szociális, egészségügyi, mentális állapotának megfelelő, a napi élettevékenységet segítő szolgáltatásokat. Lehetőséget biztosít közösségi együttlétre, pihenésre, személyi tisztálkodásra, a ruházat tisztítására, étel melegítésére, tálalására, elfogyasztására étkeztetés keretén belül.

A klubban az ellátottak száma 2014. decemberében 32 fő volt.

V. A fogyatékkal élők esélyegyenlősége

Az intézkedés címe, megnevezése	**Akadályok nélkül**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Akadálymentesítés a még nem akadálymentesített közintézményekben és a közterületen
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	A szolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés feltételeinek kialakítása
Az intézkedés tartalma	Összes közintézményben és közterületen akadálymentesítés megvalósítása
Az intézkedés megvalósításának határideje	5 év
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	1400 méter új járda építése. Pályázatfigyelés
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	A pályázatfigyelés jelenleg is folyik.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31. Az intézkedés megvalósult, de további fenntartás szükséges.

A járdák településünkön elavultak, balesetveszélyesek. 2014. évben közfoglalkoztatási program keretében 1400 méter új járda épült. A 2015-ös közfoglalkoztatási program megvalósítása során további 2000 négyzetméter járda építését, felújítását valósítjuk meg. Ezen kívül 338 méter hosszúságban, 3 méter szélességben útépítés vált szükségessé.

A polgármesteri hivatal, a háziorvosi rendelő és az idősek és fogyatékosok nappali ellátásának épülete komplex akadálymentesített, az általános iskola részlegesen akadálymentesített Eleken.

Az intézkedésben megfogalmazott cél elérését elsősorban pályázati úton próbálja a település megvalósítani. Önerőből történő fejlesztésre sajnos nincs lehetőség. Önkormányzatunk célja a Naplemente Idősek Otthonába lift beszerzése, a Reibel Mihály Városi Művelődési Központ és Könyvtár komplex akadálymentesítése, valamint a Dr. Mester György Általános Iskola további akadálymentesítése.

Elek Város Önkormányzata folyamatosan figyeli – többek közt – az intézkedési tervvel kapcsolatos pályázatokat is, eddig sikertelenül. 2015-ben az új, hét éves uniós költségvetési ciklus első nagy keretű pályázatai jelennek majd meg. A pályázati lehetőségeket folyamatosan figyeljük.

Az intézkedés címe, megnevezése	**Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása**
A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának növelése
Az intézkedéssel elérni kívánt cél	Növelni a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását
Az intézkedés tartalma	Megváltozott munkaképességűek számára foglalkoztató létrehozása
Az intézkedés megvalósításának határideje	3 év
Az intézkedés eredményességét mérő dokumentumok	KIR3 program adatbázisa Munkaügyi adatok a TEIR rendszerben Pályázatfigyelés
Lejárt/nem lejárt határidő	Nem lejárt határidő
Az IT jelenlegi állapota	Folyamatban lévő
Eredmény	A pályázatfigyelés jelenleg is folyik.
Módosítás	Határidő módosítás a tervezett célok elérése érdekében. Módosított határidő: 2018. 12. 31.

Elek Város Önkormányzatánál jelenleg 1 fő megváltozott munkaképességű dolgozó van foglalkoztatva.

A Kézmű Közhasznú Nonprofit Kft. megváltozott munkaképességű dolgozókat foglalkoztató cég eleki intézményében 23 főnek sikerült elhelyezkedni 4, 5, 6, illetve 7 órában.

Elek Város Önkormányzata folyamatosan figyeli – többek közt – az intézkedési tervvel kapcsolatos pályázatokat is, eddig sikertelenül.

A „Széchenyi 2020" program célja elérni, hogy Magyarország EU-s összehasonlításokban versenyképes maradjon.

2015-ben az új, hét éves uniós költségvetési ciklus első nagy keretű pályázatai jelennek majd meg. A pályázati lehetőségeket folyamatosan figyeljük.

Összesítő táblázat:

	Intézkedés	Határidő	Megjegyzés/Felülvizsgálat eredménye
1.	Tanulj, hogy dolgozhass!	Folyamatos, 2018-ig	Részben teljesült, folyamatos fenntartás szükséges
2.	Út a munkába	Folyamatos, 2018-ig	Részben teljesült, folyamatos fenntartás szükséges
3.	Megfelelő gondolkodás, megfelelő érettséghez	Folyamatos, 2018-ig	Fokozott pályázatfigyelés szükséges a megvalósításhoz
4.	Együtt gyermekeinkért	Folyamatos, 2018-ig	Részben teljesült, folyamatos fenntartás szükséges
5.	Nők a munka világában	Folyamatos, 2018-ig	Részben teljesült, folyamatos fenntartás szükséges
6.	Nők, munka, család	Folyamatos, 2018-ig	Részben teljesült, de fokozott pályázatfigyelés szükséges a teljes megvalósításhoz
7.	Munkavégzés 55 év felett	Folyamatos, 2018-ig	Részben teljesült, folyamatos fenntartás szükséges
8.	Idősen, de nem egyedül	Folyamatos, 2018-ig	Részben teljesült, folyamatos fenntartás szükséges
9.	Akadályok nélkül	Folyamatos, 2018-ig	Részben teljesült, de fokozott pályázatfigyelés szükséges a teljes megvalósításhoz
10.	Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása	Folyamatos, 2018-ig	Fokozott pályázatfigyelés szükséges a megvalósításhoz

2. Összegző táblázat - A Helyi Esélyegyenlőségi Program Intézkedési Terve (HEP IT)

3. melléklet a 2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelethez

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Intézkedés sorszáma	Az intézkedés címe, megnevezése	A helyzetelemzés következtetéseiben feltárt esélyegyenlőségi probléma megnevezése	Az intézkedéssel elérni kívánt cél	A célkitűzés összhangja egyéb stratégiai dokumentumokkal	Az intézkedés tartalma	Az intézkedés felelőse	Az intézkedés megvalósításának határideje	Az intézkedés eredményességét mérő indikátor(ok)	Az intézkedés megvalósításához szükséges erőforrások (humán, pénzügyi, technikai)	Az intézkedés eredményeinek fenntarthatósága
I. A mélyszegénységben élők és a romák esélyegyenlősége										
1	**Tanulj, hogy dolgozhass**	Alacsony iskolázottság	Településen élők tanulási mutatója emelkedjen	1.1, 2.1, 2.2	Alacsonyan iskolázottak oktatása pályázat útján	polgármester	2018.12.31.	Oktatásban résztvevők számának növekedése	Pénzügyi, humán	Munkaerőpiacon való elhelyezkedés esélye
2	**Út a munkába**	Mélyszegénységben élők és a romák körében magas a regisztrált álláskeresők száma	Foglalkoztatás növelése	1.1, 2.1, 2.2	Pályázat, támogatás	polgármester	2018.12.31.	Regisztrált álláskeresők száma	Pénzügyi, humán	Munkaerőpiacon való elhelyezkedés esélye
II. A gyermekek esélyegyenlősége										
1	**Megfelelő gondolkodás, megfelelő érettséghez**	Óvodai létszám (2,5 évestől 7 évesig)	Bölcsőde vagy családi napközi létrehozása	1.1, 2.1, 2.2	Intézmény létrehozás pályázat útján	polgármester	2018.12.31.	Óvodába járó gyermekek, bölcsődébe vagy családi napközibe járók száma	Pénzügyi, humán	Korcsoportnak megfelelő gondoskodás
2	**Együtt gyermekeinkért**	Veszélyeztetett kiskorú gyermekek növekvő száma	Veszélyeztetett kiskorú gyermekek számának csökkentése	1.1, 2.1, 2.2	Veszélyeztetett gyermekek táboroztatása, szakemberek bevonásával	polgármester	2018.12.31.	Táborokban résztvevők száma, képzett szakemberek száma	Pénzügyi, humán, technikai	Ellátás a nyári szünidőben is
III. A nők esélyegyenlősége										
1	**Nők a munka világában**	Nők munkaerő piaci negatív	Nők a munkaerőpiaco	1.1, 2.1, 2.2	Munkaadók motiválása, nők	Képviselő-testület	2018.12.31.	Munkavállaló nők száma	Pénzügyi	Munkaerőpiacon való

		megkülönböztetése	n azonos eséllyel indulhassanak		esélyegyenlősé gének biztosítása					elhelyezkedés esélye
2	Nők, munka, család	Munkaerő piaci és családi feladatok összeegyeztethetős égének hiánya	Bölcsőde vagy családi napközi létrehozása	1.1, 2.1, 2.2	Munkaerő piaci és családi feladatok összeegyeztetés e	polgármester	2018.12.31.	Foglalkoztatott nők száma, bölcsődét vagy családi napközit igénybe vevők száma	Pénzügyi, humán	Munka-, és családi élet összehangolásá nak esélye
IV. Az idősek esélyegyenlősége										
1	Munkavégzés 55 év felett	Hátrányos megkülönböztetés a foglalkoztatás terén	55 év felettiek foglalkoztatásá nak bővítése	1.1, 2.1, 2.2	Az 55 év felettiek foglalkoztatásá nak növelése helyi vállalkozók, munkaügyi központ bevonásával	polgármester	2018.12.31.	55 év feletti foglalkoztatotta k száma	Pénzügyi	Munkaerőpiaco n való elhelyezkedés esélye
2	Idősen, de nem egyedül	Egyedül élő idősek számának növekedése	Csökkenteni a felügyelet nélküli magányos idősek számát	1.1, 2.1, 2.2	Felmérés és javaslattétel családsegítő szolgálat, szociális intézmény vezetője felé	polgármester	2018.12.31.	Gondozás és felügyelet alatt lévők száma	Pénzügyi, humán	Időskori prevenció szemléletének erősítése
V. A fogyatékkal élők esélyegyenlősége										
1	Akadályok nélkül	Akadálymentesítés a még nem akadálymentesített közintézményekbe n és a közterületen	A szolgáltatásokh oz való egyenlő hozzáférés feltételeinek kialakítása	1.1, 2.1, 2.2	Összes közintézményb en és közterületen akadálymentesí tés megvalósítása	polgármester	2018.12.31.	Egyenlő bánásmód érvényesítése	Pénzügyi, humán	Zökkenőmentes közlekedés
2	Megváltozott munkaképesség	Megváltozott munkaképességűek	Növelni a megváltozott	1.1, 2.1, 2.2	Megváltozott munkaképesség	polgármester	2018.12.31.	Megváltozott munkaképesség	Pénzügyi	Társadalmi integráció

	űek foglalkoztatása	foglalkoztatásának növelése	munkaképesség űek foglalkoztatását		űek számára foglalkoztató létrehozása			ú foglalkoztatottak száma		

3. Elfogadás módja és dátuma

I. Elek Város Helyi Esélyegyenlőségi Programjának szakmai és társadalmi vitája megtörtént. Az itt született észrevételeket a megvitatást követően a HEP Intézkedési Tervébe beépítettük.

II. Elek Város Önkormányzata Képviselő-testülete a Helyi Esélyegyenlőségi Programot (melynek része az Intézkedési Terv) megvitatta és ..... számú határozatával elfogadta.

Elek, 2015. szeptember 3.

Aláírás

Az Elek Város Önkormányzata Helyi Esélyegyenlőségi Programjának partnerei ismerik a Helyi Esélyegyenlőségi Programot, és annak megvalósításában tevékenyen részt kívánnak venni.

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

Dátum Partner aláírás

HEP elkészítési jegyzék[1]

NÉV[2]	HEP részei[3]										Aláírás[4]
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cigány Nemzetiségi Önkormányzat	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	
Német Nemzetiségi Önkormányzat	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	
Román Nemzetiségi Önkormányzat	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	
Szlovák Nemzetiségi Önkormányzat	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	
Mozgáskorlátozottak Dél-alföldi Regionális Egyesületének Eleki Csoportja	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	
Dr. Mester György Általános Iskola	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	
Román Általános Iskola	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	
Napköziotthonos Óvodák	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	

[2] A jegyzék soronként jelöli a HEP elkészítési folyamatban résztvevő személyeket, intézményeket, partnereket.
[3] A jegyzék oszlopaiba kerülnek a HEP egyes tartalmi részei, ahol az adott betű karikázásával jelezni lehet, hogy az adott személy, intézmény, partner az elkészítésben részt vett, észrevételezett, támogatta, ellenezte.
R= részt vett, É= észrevételezte, T=támogatta, E= ellenezte.
[4] Az adott partner aláírásával hitelesíti a sorban jelölt részvételét a HEP elkészítési folyamatban.

Gyulai Kistérség Egységes Szociális és Gyermekjóléti Intézménye	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	
Naplemente Idősek Otthona	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	RÉTE	

Eleki Labdarúgó Egyesület
Elek,
Ottlakai u. 7.

Tárgy: Kérelem

Elek Város Önkormányzata
5742 Elek
Gyulai út 2.

Tisztelt Képviselő Testület!

Kérem a Tisztelt Képviselő Testületet, hogy a kj/JH01-6809-2014 számú pályázati határozatban lévő önrészhez hozzájárulni szíveskedjenek. Kért összeg: 1.724.106 Ft. Mely összeg a sportpálya vizesblokkjának megvalósításához elengedhetetlen.

Elek, 2015. 09. 18.

.....
Házse Mihály
elnök

ELEK LABDARÚGÓ EGYESÜLET

MAGYAR
LABDARÚGÓ
SZÖVETSÉG

A DOKUMENTUM
ELEKTRONIKUSAN
HITELESÍTETT

Iktatószám: ki/JH01-6809/2014
Ügyiratszám: be/SFP-6809/2014
Ügyintéző: dr. Barcsa Péter
E-mail: barcsa.peter@mlsz.hu

Ottlakai utca 7.
5742

Tárgy: sportfejlesztési program
jóváhagyására irányuló kérelem jóváhagyása

A Magyar Labdarúgó Szövetség (a továbbiakban: MLSZ) a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (a továbbiakban: Ket.) 71. §-ának (1) bekezdése, a sportról szóló 2004. évi I. törvény (a továbbiakban: Stv.) 22. § (2) bekezdésének fa) pontja, a társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény (a továbbiakban: Tao. tv.) 22/C. §-a, valamint a látvány-csapatsport támogatását biztosító támogatási igazolás kiállításáról, felhasználásáról, a támogatás elszámolásának és ellenőrzésének, valamint visszafizetésének szabályairól szóló 107/2011 (VI.30.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Kormányrendelet) 4. §-ának (5) bekezdése alapján meghozta a következő

HATÁROZATOT

A támogatási igazolás kiállításának feltételét képező sportfejlesztési program jóváhagyására irányuló eljárással kapcsolatban az Stv. 22. §-ának (3) bekezdésében kapott jogkörömben eljárva, a(z) **Elek Labdarúgó Egyesület** kérelmező (székhelye: 5742 Elek Ottlakai utca 7., adószáma: 19976172 - 1 - 04, képviselője: Házse Mihály) (a továbbiakban: Kérelmező) sportfejlesztési programjának szakmai tartalmát, illetve annak költségvetését a Kormányrendelet 4. §-ának (5) bekezdése, valamint a sportfejlesztési programban rendelkezésre álló információk alapján jogcímenként az alábbi összegekben

jóváhagyom:

Támogatás jogcíme	Közvetlen támogatás összege	Közreműködői díj összege	Ellenőrző szervnek fizetendő hatósági díj	Támogatás összesen	A program megvalósításához szükséges önrész
Előfinanszírozással megvalósítandó tárgyi eszköz beruházás, felújítás	6 391 894 Ft	131 791 Ft	65 896 Ft	6 589 581 Ft	2 824 106 Ft
Utánpótlás-nevelési feladatok	4 396 043 Ft	90 640 Ft	45 320 Ft	4 532 003 Ft	503 556 Ft
Összesen:	10 787 937 Ft	222 431 Ft	111 216 Ft	11 121 584 Ft	3 327 662 Ft

A tárgyi eszköz beruházás, felújítás jogcímhez kapcsolódó jóváhagyott tétel megnevezése	Jóváhagyott támogatási összeg	Megvalósítás módja
Játéktér/talajcsere/pályafelújítás	2 698 468 Ft	Előfinanszírozott
Funkcionalitás/öltözőfelújítás	3 354 852 Ft	Előfinanszírozott

Cím: 1112 Budapest, Kánai út 2/D. Levélcím: 1386 Budapest 62. Pf. 906/1.
Tel.: +36-1-577-9500 Fax: +36-1-577-9503 E-mail: mlsz@mlsz.hu

MAGYAR
LABDARÚGÓ
SZÖVETSÉG

Az MLSZ sportágfejlesztési koncepciójának alapvető stratégiai célja a magyar labdarúgás tömegbázisának nagymértékű szélesítése. E stratégiai célt szem előtt tartva – figyelembe véve az egyes utánpótlás-korosztályokban szerepeltetett csapatok és versenyengedéllyel rendelkező játékosok számát, valamint a Tao. tv. 22/C. § (4) bekezdésének a) pontjában meghatározott 90%-os támogatási intenzitásra vonatkozó előírást – a Kérelmező utánpótlás-nevelési feladatok támogatása jogcím alatt megvalósítani kívánt projektelemei 4 532 003 Ft összegben kerültek jóváhagyásra. A Kérelmező sportfejlesztési programjának utánpótlás-nevelési feladatok támogatása jogcím alatt jóváhagyott támogatás összegét az egyes aljogcímek tekintetében arányosan kell felhasználnia,

ezért – figyelemmel a Tao. tv. 22/C. §-ának (4) bekezdés a) pontjában meghatározott 90%-os támogatási intenzitásra – a Kérelmező sportfejlesztési programjának utánpótlás-nevelési feladatok támogatása jogcím alá betervezett költségét 1 778 171 Ft támogatási összeggel csökkentettem.

Tájékoztatom, hogy a Kormányrendelet 10. §-ának (2) bekezdése alapján - vagy amennyiben a jóváhagyott támogatás költségelemek közötti arányos felhasználására vonatkozó fenti előírás az eredetileg megvalósítani kívánt utánpótlás-nevelési feladatok megvalósítását veszélyeztetné vagy meghiúsítaná, akkor a Kormányrendelet 10. §-ának (3a) bekezdése alapján - a Kérelmező kérelmezheti a jóváhagyott sportfejlesztési programjának módosítását.

Az eljárás során megállapítottam, hogy a Kérelmező által benyújtott sportfejlesztési program szakmai tartalma összhangban van az MLSZ labdarúgás stratégiai fejlesztési koncepciójával.

A sportfejlesztési program jóváhagyására irányuló kérelme elbírálásához kapcsolódóan a látvány-csapatsportok támogatásával összefüggő sportfejlesztési program jóváhagyására és a támogatási igazolás kiadására irányuló hatósági eljárásban fizetendő igazgatási szolgáltatási díjról szóló 39/2011. (VI. 30.) NEFMI rendelet 1. § a) pontja és (2) bekezdése alapján a Kérelmezőnek 25 000 Ft igazgatási szolgáltatási díj fizetési kötelezettsége keletkezett, amelyet a rendelkező részben foglaltakkal összhangban teljesített.

Tájékoztatom, hogy a Kormányrendelet 4. §-ának (11) bekezdése alapján a jelen határozatommal jóváhagyott sportfejlesztési programját, annak költségtervét és a jóváhagyott támogatás összegét a honlapján köteles közzétenni.

A fentieken túl felhívom a Kérelmező figyelmét arra, hogy a jelen határozatban jóváhagyott támogatási összeg felhasználásának a Kormányrendeletben foglaltak, és az MLSZ Elnökségének értékelési elveivel összhangban kell történnie. A támogatás felhasználásáról történő elszámolást az ellenőrző szervezet, az MLSZ végzi, az elszámolási elvek figyelembe vételével.

Hatáskörömet és illetékességemet a Tao. tv. 22/C. §-ának (3) bekezdése, az Stv. 22. §-ának (2) bekezdés f) pontja, valamint a Kormányrendelet 2. §-ának (1) bekezdés 2. pontja határozza meg.

Döntésemet a hivatkozott jogszabályhelyek alapján hoztam meg.

Budapest, 2014.06.26.

Cím: 1112 Budapest, Kánai út 2/D. Levélcím: 1386 Budapest 62. Pf. 906/1.
Tel.: +36-1-577-9500 Fax: +36-1-577-9503 E-mail: mlsz@mlsz.hu

Az MLSZ sportágfejlesztési koncepciójának alapvető stratégiai célja a magyar labdarúgás tömegbázisának nagymértékű szélesítése. E stratégiai célt szem előtt tartva - figyelembe véve az egyes utánpótlás-korosztályokban szerepeltetett csapatok és versenyengedéllyel rendelkező játékosok számát, valamint a Tao. tv. 22/C. § (4) bekezdésének a) pontjában meghatározott 90%-os támogatási intenzitásra vonatkozó előírást - a Kérelmező utánpótlás-nevelési feladatok támogatása jogcím alatt megvalósítani kívánt projektelemei 4 532 003 Ft összegben kerültek jóváhagyásra. A Kérelmező sportfejlesztési programjának utánpótlás-nevelési feladatok támogatása jogcím alatt jóváhagyott támogatás összegét az egyes aljogcímek tekintetében arányosan kell felhasználnia,

ezért - figyelemmel a Tao. tv. 22/C. §-ának (4) bekezdés a) pontjában meghatározott 90%-os támogatási intenzitásra - a Kérelmező sportfejlesztési programjának utánpótlás-nevelési feladatok támogatása jogcím alá betervezett költségét 1 778 171 Ft támogatási összeggel csökkentettem.

Tájékoztatom, hogy a Kormányrendelet 10. §-ának (2) bekezdése alapján - vagy amennyiben a jóváhagyott támogatás költségelemek közötti arányos felhasználására vonatkozó fenti előírás az eredetileg megvalósítani kívánt utánpótlás-nevelési feladatok megvalósítását veszélyeztetné vagy meghiúsítaná, akkor a Kormányrendelet 10. §-ának (3a) bekezdése alapján - a Kérelmező kérelmezheti a jóváhagyott sportfejlesztési programjának módosítását.

Az eljárás során megállapítottam, hogy a Kérelmező által benyújtott sportfejlesztési program szakmai tartalma összhangban van az MLSZ labdarúgás stratégiai fejlesztési koncepciójával.

A sportfejlesztési program jóváhagyására irányuló kérelme elbírálásához kapcsolódóan a látvány-csapatsportok támogatásával összefüggő sportfejlesztési program jóváhagyására és a támogatási igazolás kiadására irányuló hatósági eljárásban fizetendő igazgatási szolgáltatási díjról szóló 39/2011. (VI. 30.) NEFMI rendelet 1. § a) pontja és (2) bekezdése alapján a Kérelmezőnek 25 000 Ft igazgatási szolgáltatási díj fizetési kötelezettsége keletkezett, amelyet a rendelkező részben foglaltakkal összhangban teljesített.

Tájékoztatom, hogy a Kormányrendelet 4. §-ának (11) bekezdése alapján a jelen határozatommal jóváhagyott sportfejlesztési programját, annak költségtervét és a jóváhagyott támogatás összegét a honlapján köteles közzétenni.

A fentieken túl felhívom a Kérelmező figyelmét arra, hogy a jelen határozatban jóváhagyott támogatási összeg felhasználásának a Kormányrendeletben foglaltak, és az MLSZ Elnökségének értékelési elveivel összhangban kell történnie. A támogatás felhasználásáról történő elszámolást az ellenőrző szervezet, az MLSZ végzi, az elszámolási elvek figyelembe vételével.

Hatáskörömet és illetékességemet a Tao. tv. 22/C. §-ának (3) bekezdése, az Stv. 22. §-ának (2) bekezdés f) pontja, valamint a Kormányrendelet 2. §-ának (1) bekezdés 2. pontja határozza meg.

Döntésemet a hivatkozott jogszabályhelyek alapján hoztam meg.

Budapest, 2014.06.26.

Cím: 1112 Budapest, Kánai út 2/D. Levélcím: 1386 Budapest 62. Pf. 906/1.
Tel.: +36-1-577-9500 Fax: +36-1-577-9503 E-mail: mlsz@mlsz.hu

MAGYAR
LABDARÚGÓ
SZÖVETSÉG

A határozatot kapják:
1. Kérelmező
2. Irattár

dr. Vági Márton
főtitkár

Cím: 1112 Budapest, Kánai út 2/D. Levélcím: 1386 Budapest 62. Pf. 906/1.
Tel.: +36-1-577-9500 Fax: +36-1-577-9503 E-mail: mlsz@mlsz.hu

ELŐTERJESZTÉS
A KÉPVISELŐ-TESTÜLET 2015. SZEPTEMBER 28.-ÁN TARTANDÓ ÜLÉSÉRE

Tárgy: 2015. évi II. félévi munkaterv.

Tisztelt Képviselő-testület!

Az 2015. év II. félévére az alábbiakban felsorolt napirendeket javasolom megtárgyalni. Kérem a Tisztelt Képviselőket, szíveskedjenek a javasolt napirendekről véleményt nyilvánítani, illetve új javaslatokat tenni.

Szeptember 28.

1.) 2015. évi költségvetési rendelet módosítása
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

2.) 2015. évi. I. félévi beszámoló
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

3.) Bursa Hungarica Ösztöndíjpályázathoz csatlakozás
Előadó: Dr. Kerekes Éva jegyző
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság

Október 26.

1.) Reibel Mihály Művelődési Ház 2015. éves munkájáról szóló beszámoló
Előadó: Árgyelánné Tóth Erzsébet igazgató
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság

2.) Gyulai Kistérség Egységes Szociális és Gyermekjóléti Intézménye eleki tagintézményének munkájáról szóló beszámoló
Előadó: Szilágyiné Tóth Erzsébet igazgató
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

3.) 2014/2015. tanév értékelése, illetve a 2015/2016-os nevelési év indítása
Előadó: Nevelési, oktatási intézmények vezetői
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

November 30.

1./ Közmeghallgatás

2.) Tájékoztató az önkormányzat gazdálkodásának 3/4 éves helyzetéről
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

3.) Szent István út 5/b. sz. alatti önkormányzati bérlakások 2016 . évi bérleti díjainak megállapítása, 2016. évi telekárak, haszonbérleti díjak, bérlemények, bérbe adott lakások bérleti díjai.
Előadó: Dr. Kerekes Éva jegyző
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

December 14.

1.) A képviselő-testület 2016. I. félévi munkaterve.
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Ügyrendi és Szociális Bizottság, Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

2.) Napközi Konyha 2016. évi nyersanyagnormatívája, térítési díjainak megállapítása
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

3.) Rendelet az átmeneti gazdálkodásról
Előadó: Pluhár László polgármester
Véleményezi: Pénzügyi és Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága

Kérem a T. Képviselő-testületet, vitassák meg a javasotokat, illetve tegyenek újabb javaslatokat, majd fogadják el a 2015. év II. félévi munkatervet.

Elek, 2015. szeptember 21.

Pluhár László sk.
polgármester

BÉKÉS MEGYEI
KORMÁNYHIVATAL

GYULAI JÁRÁSI HIVATALA

Ügyiratszám:	BE-04C/01/8- 48/2015.	Tárgy:	Kábítószer egyeztető fórum létrehozása
Ügyintéző:	Bottás Anikó	Hiv. sz.:	
Telefon:	(66) 464-043/125	Melléklet:	Békés Megyei Drogellenes stratégia

Elek Önkormányzata
Pluhár László

Elek

Gyulai út. 2.

5742

Tisztelt Polgármester Úr!

A Békés Megyei Kormányhivatal Gyulai Járási Hivatala elsődleges céljai között tüzte ki Kábítószer egyeztető Fórum (továbbiakban: KEF) létrehozását a járáshoz tartozó összes településen.
Ennek létrehozásában segítségül szolgál a Gyulán már jól működő és hosszú évekre visszamenőlegesen hagyományokkal rendelkező Gyulai Kábítószer egyeztető fórum.
Továbbá, csatoltan megküldjük Önöknek a Békés Megyei Közgyülés által elfogadott Békés Megyei Drogellenes Stratégiát.
A KEF létrehozásának feltétele, hogy a helyi szinten müködő képviselőtestület annak megalakulását elfogadja és tevékenységét, működését egy meghatározott bizottsághoz delegálja.
KEF-et a településen működő rendőrség, családsegitő és gyermekjóléti szolgálat, kisebbségi önkormányzat, óvodák, iskolák, háziorvosok, védönök részvételével célszerű megalakítani.
A megalakulást követően az eredményes munkavégzés érdekében fontos megismerni a helyi szociológiai paramétereket és a témával kapcsolatosan felmerülő problémákat, megoldandó feladatokat.
Ezt követően el lehet készíteni az éves munkaprogramot.
Az ágazati minisztérium minden évben pályázati lehetőségekkel segítik a KEF-ek munkáját.
Kérjük Önöket, hogy településük vezetőjeként segítség elő, hogy helyi szinten is minél előbb működhessen Kábítószer Egyeztető Fórum, melynek tevékenységével a megelözés illetve a drogprobléma kezelése vonatkozásában hathatós eredmények várhatóak el.

Gyula, 2015. április 20.

Tisztelettel és köszönettel:

Dr. Gulyás Imre
járási hivatalvezető

EYP
2015 ÁPR. 2 4

Békés Megyei Kormányhivatal Gyula Járási Hivatala Hatósági és Gyámügyi Osztály
5700 Gyula, Petöfi tér 3., Pf.: 4. Telefon: (+36 66) 464-043/. Fax: 464-043/129
E-mail: bottas.aniko@bekes.gov.hu Honlap: www.bekesijarasok.hu

BÉKÉS MEGYEI
KORMÁNYHIVATAL

GYULAI JÁRÁSI HIVATALA

Ügyiratszám:	BE-04C/01/8- 48/2015.	Tárgy:	Kábítószer egyeztető fórum létrehozása
Ügyintéző:	Bottás Anikó	Hiv. sz.:	
Telefon:	(66) 464-043/125	Melléklet:	Békés Megyei Drogellenes stratégia

Elek Önkormányzata
Pluhár László

Elek

Gyulai út. 2.

5742

Tisztelt Polgármester Úr!

A Békés Megyei Kormányhivatal Gyulai Járási Hivatala elsődleges céljai között tüzte ki Kábítószer egyeztető Fórum (továbbiakban: KEF) létrehozását a járáshoz tartozó összes településen.
Ennek létrehozásában segítségül szolgál a Gyulán már jól működő és hosszú évekre visszamenőlegesen hagyományokkal rendelkező Gyulai Kábítószer egyeztető fórum.
Továbbá, csatoltan megküldjük Önöknek a Békés Megyei Közgyűlés által elfogadott Békés Megyei Drogellenes Stratégiát.
A KEF létrehozásának feltétele, hogy a helyi szinten müködő képviselőtestület annak megalakulását elfogadja és tevékenységét, müködését egy meghatározott bizottsághoz delegálja.
KEF-et a településen működő rendőrség, családsegitő és gyermekjóléti szolgálat, kisebbségi önkormányzat, óvodák, iskolák, háziorvosok, védönök részvételével célszerű megalakítani.
A megalakulást követően az eredményes munkavégzés érdekében fontos megismerni a helyi szociológiai paramétereket és a témával kapcsolatosan felmerülő problémákat, megoldandó feladatokat.
Ezt követően el lehet készíteni az éves munkaprogramot.
Az ágazati minisztérium minden évben pályázati lehetőségekkel segítik a KEF-ek munkáját.
Kérjük Önöket, hogy településük vezetőjeként segítség elő, hogy helyi szinten is minél előbb müködhessen Kábítószer Egyeztető Fórum, melynek tevékenységével a megelözés illetve a drogprobléma kezelése vonatkozásában hathatós eredmények várhatóak el.

Gyula, 2015. április 20.

Tisztelettel és köszönettel:

Dr. Gulyás Imre
járási hivatalvezető

EXP
2015 ÁPR. 24

Békés Megyei Kormányhivatal Gyula Járási Hivatala Hatósági és Gyámügyi Osztály
5700 Gyula, Petőfi tér 3., Pf.: 4. Telefon: (+36 66) 464-043/. Fax: 464-043/129
E-mail: bottas.aniko@bekes.gov.hu Honlap: www.bekesijarasok.hu

Elek Közös Önkormányzati Hivatal
358/17 Elek
Hivatala szám mell. —
ÉRKEZETT 2015 -09- 2 3
Előszám: Utószám: Előadó: P.L.

Elek Város Polgármesteri Hivatala
Polgármesterkér részére

Kérelem!

A Cigányok Esélyeiért Egyesület, (székhely: 5742. Elek, Béke u. 5-7), annak a kérésszel fordulok Elek Város tisztelt Polgármesteréhez, hogy 2016-os évben biztosítson, illetve 2016-tól 1. hektár termő földet amivel megtudjuk alapítani és indítani a Szociális Szövetkezet programját.

Amennyiben az Országos Roma Önkormányzat részére betudjuk nyújtani az Elek Város Önkormányzatától kapott 1. hektár földet igazoló dokumentumot, amit a Cigányok Esélyeiért Egyesülettel köt megállapodást, úgy még 2015-ben megtudjuk alapítani a Szociális Szövetkezetet. Beadási határidő 2015. 10. 15.

Kérem Polgármester Urat, és a Tisztelt Képviselő Testületet, hogy segítse a Szervezetet, hogy meg tudja alapítani a Szociális Szövetkezetet. Ez nagyon fontos mindannyiunk számára, hiszen közel 10-12 család részére biztosít majd jövedelem kiegészítést.

Megértő és segítő együttműködő Zárogatásukat tisztelettel köszönjük.

Cigányok Esélyeiért Egyesület
elnöke

Elek, 2015. 09. 23.

Szőke és Társai Kft. www.szokekft.eu
5602 Békéscsaba, Almáskerti Ipari Park 18. Pf.: 14
Tel./fax: 66/444-262, • Mobil: 06 (309) 675-775, 06 (309) 675-075
E-mail: szoke.laszlo@szokekft.eu, szoke.janos@szokekft.eu

618/mis

Elek V os Önkorm yzata
5742 I , Gyulai ú 2.
Pluhár szló Úr, P gármester Részére

Tiszte artnerünk!

Önök a Szőke és ársai Kft. között értékesítési szerződés van érvényben, melyet közbeszerzési eljárás zött meg.

Az ajá tunk megté lét követően olyan előre nem látható körülmények következtek be, mellyel az ajánla k elkészíté kor még nem számolhattunk; az euróhoz képest a forint leértékelődése és a külpia beszerzése árának jelentős emelkedése (görög helyzet), valamint a kormányzati intézk sek hatásá a kristálycukor árának drasztikus emelkedése miatt kialakult áruhiány.

Fentie tekintettel szerződésben vállalt kötelezettségeinknek részben nem tudunk eleget tenni, az alá termékeket ánlatunknak megfelelően tovább szállítani nem tudjuk;

laj

istálycukor

kezési rizs

Kérjül fentiek tud másulvételét!

Békés ba 2015.09 .

Szőke Kiss László ügyvezető
Szőke és Társai Kft.

SZŐKE ÉS TÁRSAI KFT.(Bt.)
5602 Békéscsaba Pf: 14
Almáskerti Ipari Park 18.
Adószám: 10701654-2-04
Bank: 11733003-20072894

Döntéshozatal: minősített többség

Előterjesztés
a Képviselő-testület 2015. szeptember 28-i ülésére

Tárgy: a települési támogatás szabályairól szóló 4/2015.(II.24.) sz. önkormányzati rendelet módosítása.

A jogszabály tervezet indokolása

Tisztelt Képviselő-testület!

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény (a továbbiakban: Szt.) 2015. március 1-jén hatályba lépett132. § (4) bekezdés g) pontja szerint felhatalmazást kap a települési önkormányzat, hogy rendeletben szabályozza a települési támogatás keretében nyújtott ellátások jogosultsági feltételeit, valamint az ellátások megállapításának, kifizetésének, folyósításának, valamint felhasználása ellenőrzésének szabályait.

Az Szt. a települési támogatás jogosultsági feltételei tekintetében nem tartalmaz korlátozást, a rendelet-alkotás során azonban az Szt. általános részében használt fogalmak (pl. jövedelem, vagyon, család, háztartás) alkalmazása során, azok meghatározásától nem lehet eltérni. Annak eldöntése, hogy az önkormányzat e támogatás keretében mely feltételek teljesülése esetén, milyen célokra, milyen összegű támogatást nyújt, teljes mértékben az önkormányzat mérlegelési jogkörébe tartozik.

A jogosultsági feltételek meghatározásának korlátai, hogy:
- azoknak kapcsolódniuk kell az ellátás céljához,
- összhangban kell lenniük az Szt. általános szabályaival, illetve
- nem ütközhetnek a hatályos magyar jogszabályokba. A jogosultsági feltételek tehát nem tartalmazhatnak valamely társadalmi csoport tekintetében hátrányos megkülönböztetést.

Jövedelmi feltétel:

A települési támogatásra való jogosultság megállapításához az önkormányzat rendelete jövedelmi feltételek vizsgálatát írhatja elő. Jövedelmi feltételek meghatározása esetén azonban kizárólag az Szt. által meghatározott jövedelemfogalom alkalmazható. Az önkormányzat nem alkothat tehát például olyan szabályozást, amely szerint a családi pótlék az ellátásra való jogosultság megállapításakor nem tekintendő jövedelemnek.
Az önkormányzat mérlegelése alapján egyéb jogosultsági feltételek is meghatározhatóak.

A támogatás összegének meghatározása:

A támogatásra való jogosultság megállapítása esetén nyújtható azonos összegű támogatás valamennyi jogosult részére.
Alkothat azonban az önkormányzat olyan szabályozást, amely szerint a biztosított támogatás összegét valamilyen módon differenciálja.

A támogatás rendszeressége: A támogatás adható eseti jelleggel vagy meghatározott időszakra havi rendszerességgel.

Az Szt. tehát csak példálózó jelleggel sorolja fel, hogy mely célokra biztosítandó rendkívüli települési támogatás. Az önkormányzati rendeleti szabályozás megalkotáskor javasolt figyelemmel lenni arra, hogy az Szt. által megfogalmazott támogatási célokra a rendelet alapján biztosítható legyen az ellátás.

A mellékelt előterjesztés a települési támogatás szabályait egészíti ki oly módon, hogy a rászorultak számára megfelelő segítség nyújtható, az önkormányzat pénzügyi lehetőségeinek megfelelően, az Szt. szabályainak figyelembe vételével
Kérem a Tisztelt Képviselő-testülete a rendelet-tervezet elfogadására.

Előzetes hatásvizsgálat
a jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény 17. § (1) bekezdése alapján

A rendelet tervezet címe: Elek Város Önkormányzata Képviselő-testületének …./2015. (...) önkormányzati rendelete a települési támogatás szabályairól szóló 4/2015(II.24.) önkormányzati rendelet módosításáról.

Társadalmi-gazdasági hatása: A települési támogatásról szóló rendelet biztosítja a rászorulók részére a szociális pénzbeni és természetbeni ellátásokon keresztül a megélhetéshez nyújtott segítséget.

Költségvetési hatása: A Képviselő-testület a költségvetési rendeletbe, valamint a települési támogatás szabályiról szóló rendeletbe foglalt szabályok szerint biztosítja a szociális ellátásokat. A mindenkori éves költségvetési rendelet az, amely a segélyezés kereteit biztosítja.

Környezeti, egészségi következményei: nincs

Adminisztratív terheket befolyásoló hatása: Olyan előírásokat tartalmaz, amelyek szükségesek a feladat végrehajtásához, az adminisztratív terhek átmenetileg növekednek.

Egyéb hatása: nincs

A rendelet módosításának szükségessége: Az Szt. által biztosított körben és szabályok alapján a rászorultak részére támogatás nyújtása.

A rendelet módosításának elmaradása esetén várható következmények: Jogszabályi következménye nincs.

A rendelet alkalmazásához szükséges feltételek:
- személyi: átmeneti átcsoportosítással megoldható
- szervezeti: nincs
- tárgyi: nincs
- pénzügyi: költségvetési források megléte szükséges.

Elek, 2015. szeptember 24.

Dr. Kerekes Éva
Jegyző

Elek Város Önkormányzata Képviselő-testületének
…./2015. (...) önkormányzati rendelete

a települési támogatás szabályairól szóló 4/2015(II.24.)
önkormányzati rendelet módosításáról

(tervezet)

Elek Város Önkormányzatának Képviselő-testülete a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény 1. § (2) bekezdésében, a 26. §-ában, a 32. § (3) bekezdésében, a 132. § (4) bekezdés g) pontjában kapott felhatalmazás alapján, az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdés a) és l) pontjában, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 13. § (1) bekezdés 8. pontjában meghatározott feladatkörében eljárva a települési támogatás szabályairól szóló 4/2015(II.24.) önkormányzati rendeletét (a továbbiakban R) az alábbiak szerint módosítja:

1. §

Az R 11 §-a kiegészül az alábbi (13) bekezdéssel:

„(13) A lakhatási támogatásban részesülő személy részére évente egy alkalommal, kiegészítő támogatás nyújtható, a megállapított támogatási összegen túl. A kiegészítő támogatás összege a mindenkori legkisebb öregségi nyugdíj felétől annak kétszereséig terjedhet.

2. §

A rendelet 2015. szeptember 29-én lép hatályba.

Elek, 2015. szeptember 24.

Dr. Kerekes Éva
jegyző

Pluhár László
polgármester