

Károly Róbert Főiskola
Gazdálkodási Főiskolai Kar
Államháztartási szakirány
Gyöngyös
2007

**Költségvetési intézményi gyakorlat
I-II-III**



**Készítette: Urbán Lászlóné
Hallgatói kód : V0386**

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| 1. BEVEZETÉS----- | 3 |
| 2. A SZMM ASZÓDI JAVÍTÓINTÉZETÉNEK RÖVID BEMUTATÁSA--- | 3 |
| 2.1 AZ INTÉZMÉNY AZONOSÍTÓ ADATAI, GAZDÁLKODÁSÁNAK FŐBB JELLEMZŐI----- | 3 |
| 2.2 A JAVÍTÓINTÉZET ÁLLAMI FELADATKÉNT ELLÁTANDÓ A ALAPTEVÉKENYSÉGE----- | 4 |
| 2.3 A JAVÍTÓINTÉZET ÁLLAMI FELADATKÉNT ELLÁTANDÓ ALAPTEVÉKENYSÉGE----- | 4 |
| 2.4 A JAVÍTÓINTÉZET TÖRVÉNYI SZABÁLYOZÁSA----- | 5 |
| 3. SZERVEZETI ADOTTSÁGOK JELLEMZÉSE,ÉRTÉKELÉSE----- | 5 |
| 3.1 AZ INTÉZET ALRENDSZEREI ----- | 7 |
| 4. MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS----- | 8 |
| 5. VEZETÉSI STÍLUS----- | 9 |
| 6. AZ INTÉZMÉNY KÉPESSÉGEI----- | 11 |
| 6.1 INTÉZMÉNYI KULTÚRA----- | 13 |
| 7. AZ 1.SZ. MELLÉKLET SZÖVEGES FELDOLGOZÁSA----- | 15 |
| 7.1 AZ 1 SZ. KÉRDŐÍV FELDOLGOZÁSA----- | 15 |
| 8. ÖSSZEFOGLALÁS----- | 18 |
| | |
| MELLÉKLETEK | |
| 1SZ. MELLÉKLET----- | 19 |
| 1 SZ. KÉRDŐÍVEK | |

1. Bevezetés

Költségvetési intézményi gyakorlatomat az Aszódi Javítóintézetben töltöttem. Az intézet igazgatója biztosított arról, hogy megkapok minden segítséget a gyakorlati idő alatt. A munkatársak segítettek, hogy megismerjem az intézet felépítését, bepillantást nyerjek az intézet munkájába, működésébe.

Dolgozatomban saját felmérés alapján elemzem a javítóintézet működését, vizsgálom az intézmény szervezeti működésének jellemzőit, stratégiai szempontból fontos adottságait.

A feladat végrehajtása során az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzatára, az Alapító Okiratra valamint a dolgozók által kitöltött kérdőíves adatokra támaszkodom.

2. A Szociális és Munkaügyi Minisztérium Aszódi Javítóintézetének rövid bemutatása

A 123 éves intézetet 1884-ben az 1878 évi törvénycikk alapján hozták létre, s ma Magyarország legrégebbi és legnagyobb nevelőintézete. Az intézet a bíróságok által, jogerős ítélettel javítóintézeti nevelésre utalt, ép értelmű, valamint az enyhe fokban értelmi fogyatékos fiatalok számára, az intézkedés végrehajtására fenntartott gyermekvédelmi intézmény.

Az intézet feladata az alkati, illetve környezeti okok miatt sérült bűnelkövető fiatalok (továbbiakban növendékek) reszocializációja ; korrekciós nevelése a társadalmi beilleszkedési zavarainak megszüntetése, enyhítése érdekében;

a társadalomba történő visszairányításuk személyiségállapotuk figyelembe vételével, lehetőség szerint lakókörnyezetükbe történő visszahelyezésük előkészítése, igény esetén rövid távú utógondozásuk biztosítása.

2.1 Az intézmény azonosító adatai, gazdálkodásának főbb jellemzői

- Neve: Szociális és Munkaügyi Minisztérium Aszódi Javítóintézete
- Székhelye: Aszód, Baross Gábor tér 2.

- Korábbi elnevezése: Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium Aszódi Javítóintézete
- Egységes szerkezetbe foglalt alapító okirata: megjelent a Szociális Közlöny 2003/3. számában.
- Alapító: népjóléti miniszter – 1051 Budapest, Arany János u. 6-8.
- Az alapító jogutódja: a szociális és családügyi miniszter – 1051 Budapest, Arany János u. 6-8., az ifjúsági, családügyi, szociális és esélyegyenlőségi miniszter – 1051 Budapest, Akadémia u. 3., valamint a szociális és munkaügyi miniszter – 1054 Budapest, Alkotmány u. 3.
- Felügyeleti szerv: Szociális és Munkaügyi Minisztérium – 1054 Budapest Alkotmány u. 3.
- Ellátási területe: a Magyar Köztársaság
- Ellátási terület: üres férőhely esetén az Aszódi és Debreceni Javítóintézetek igazgatói szabadon megállapodnak ezen férőhelyek betöltéséről
- Az aszódi javítóintézet önállóan gazdálkodó költségvetési szerv fenntartását, működését a Minisztérium biztosítja.

2.2 A javítóintézet állami feladatként ellátandó alaptevékenysége

A bíróság által javítóintézeti nevelésre utalt fiúk számára javítóintézeti ellátás biztosítása 240 férőhelyen.

A Javítóintézet az ide utalt fiúk részére

- általános iskolai nevelést, oktatást
- szakmunkásképző iskolai nevelést, oktatást
- szakiskolai nevelést, oktatást
- utógondozást biztosít.

2.3 A javítóintézet állami feladatként ellátandó alaptevékenysége

- az állami feladat ellátása során létrehozott termékek, kiadványok, tanulmányok értékesítése,
- a Javítóintézet rendeltetésszerű működése során elhasználódott, illetve feleslegessé vált tárgyi eszközök és készletek értékesítése,

- a Javítóintézet helyiségeinek és eszközeinek tartós és eseti bérbeadása,
- a vendéglátó-ipari vállalkozások által üzemeltetett intézményi étkezdék, éttermek bérbeadása,
- a Javítóintézet szellemi és anyagi infrastruktúrájának bérbeadása,
- külső szervek részére végzett szerződéses kutatómunkák,
- étel- és egyéb hulladék értékesítése.

2.4 A Javítóintézet törvényi szabályozása

A javítóintézet gazdálkodását az alábbi hatályos jogszabályok határozzák meg:

Az államháztartásról szóló 1992 évi XXXVIII tv

Az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998/XII.30./ Kormányrendelet.

A számvitelről szóló 2000 évi C törvény

Az államháztartás szervezeti beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000./XII.24./ kormányrendelet

Költségvetési szervek belső ellenőrzéséről szóló 193/2003/XI.26/ Kormányrendelet

3. Szervezeti adottságok jellemzése,értékelése

Az intézeti egységek és a vezetői szintek meghatározásának alapelve volt, hogy az intézmény a feladatait a jogszabályi előírásoknak és a tartalmi követelményeknek megfelelően magas színvonalon láthassa el. Az intézményben a racionális és gazdaságos működtetése, a helyi adottságok és az igények figyelembe vételével alakították ki a szervezeti formát.

Az intézet irányítása: az intézet igazgatójának megbízására, illetve a megbízás visszavonására a szociális és munkaügyi miniszter jogosult. Az igazgató felett az egyéb munkáltatói jogokat a Szociális és Munkaügyi Minisztérium szakállamtikára gyakorolja.

Az intézet gazdasági vezetőjének megbízására , illetve a megbízás visszavonására a szociális és családügyi miniszter jogosult. A gazdasági vezető felett az egyéb munkáltatói jogokat az intézet igazgatója gyakorolja.

Az igazgató nevezi ki helyetteseit, továbbá alkalmazza az intézet dolgozóit.

Az igazgató egy személyben gyakorolja a munkáltatói jogkört az intézet valamennyi munkatársa felett.

Az intézet működését érintő általános érvényű rendelkezéseit igazgatói utasításban, intézkedésben szabályozza.

Az igazgató munkáját - igazgatóhelyettesek, szakmai részlegvezetők, munkaközösség vezetők és a titkárság- segítik, akiket határozatlan időtartamra bízhat meg az alábbiak szerint:

Igazgatóhelyettesek

Általános igazgatóhelyettest bízhat meg, aki általános érvénnyel képviselheti az intézetet és az intézet vezetését, folyamatosan koordinálja az alrendszer napi tevékenységét, ellenőrzi a növendékek szakmai normák szerinti ellátását, a befogadástól az elbocsátásig, a hatékony és a szakszerű ellátás érdekében biztosítja az intézet pedagógiai és gazdálkodási alrendszereinek naprakész információcseréjét, ellenőrzi és irányítja a célszerű és gazdaságos feladatellátás biztosítását az intézet valamennyi egységében. Az intézet szakmai céljainak megvalósítása érdekében összefogja a pályázati tevékenységet.

Pedagógiai igazgatóhelyettest (vezető pszichopedagógust) bízhat meg a pedagógiai / gyógypedagógiai fejlesztő programok egységes irányítására a pedagógiai folyamatok rendszeres hatékonyságvizsgálatára a vizsgálati eredmények értékelésére és összehasonlítására a nevelési programok tervezésének, szervezésének és a megvalósításuk folyamatos ellenőrzésére a befogadástól az elbocsátásig az intézet céljainak megfelelő fejlesztő programok, kidolgozásában való részvételre a programok kiviteleztetésének szervezésére. Tervezi, szervezi a kulturális, sport, és szabadidő tevékenységeket.

Oktatási- képzési igazgatóhelyettest bízhat meg az intézetben és intézeten kívül működő oktatás, képzés, céljainknak megfelelő oktatási-képzési programok kidolgozására, a programok megvalósításának szervezésére, az oktatási - képzési tevékenységek folyamatos elemzésére, pedagógiai mérések biztosítására, pedagógiai programok fejlesztésére,

korszerűsítésére, kísérleti programok és a munkafoglalkoztatás tervezésére illetve megvalósítására.

Szakmai részlegvezetőt bízhat meg az alábbiak szerint:

Tangazdaság vezetőt bízhat meg a mezőgazdasági területeink gazdaságos kihasználásának tervezésére és a tervek megvalósítására a termelés gazdasági megalapozottságának tervezésére szervezésére céljainknak megfelelő - bevétel központú – programok kidolgozására a növendékcsoportok konyhakerti tevékenységének folyamatos biztosítására idény jellegű mezőgazdasági munkák növendékekkel történő elvégzésének szervezésére a növendékek folyamatos mezőgazdasági jellegű munkafoglalkoztatásának biztosítása az állattartás és növénytermesztés napi munkájának szervezésére és mindezek egységes koordinálására.

Tanműhelyvezetőt bízhat meg az ipari jellegű oktatói- képzési szaktevékenységek szervezésére, a folyamatos munka és anyagellátás biztosítására valamint a növendékek hatékony és fejlesztő jellegű ipari munkafoglalkoztatásának biztosítására a bevételközpontú ipari tevékenységek tervezésére.

Munkaközösség vezetőt bízhat meg a különféle szakmai munkaközösségek szervezése a munkaközösségi tevékenységekkel kapcsolatos tervek elkészítésére, a hatékony összmunka feltételrendszerének kidolgozására a munkaközösségi programok megvalósításának ellenőrzésére

3.1 Az intézet alrendszerei

A pedagógiai alrendszer

Általános Iskola, Szakiskola és Speciális Szakiskola

Az egészségügyi részleg

Szakértői csoport (Személyiségvizsgáló csoport)

Utógondozó munkacsoport

Integrált utógondozás

Növendékügyi iroda

Az intézeti könyvtár

Szakkörök

Diák Sportkör (DSK.)

A gazdasági-műszaki alrendszer

4. Munkaerő-gazdálkodás

A szakmai feladatok ellátásának színvonalát a munkaerő-helyzet, ezen belül a foglalkoztatottak száma, összetétele, szakképzettsége alapvetően meghatározza.

Az intézetben foglalkoztatottak, a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. Törvény hatálya alá tartoznak. A törvény meghatározza a foglalkoztatás feltételeit, a munkavállalók jogállását, előmenetelét, az egyes fizetési fokozatokhoz tartozó minimális személyi juttatás összegét.

A javítóintézet létszámának megállapításakor a 30/1997.(X.11) NM rendeletben előírt szabályokat veszik figyelembe.

Az Aszódi Javítóintézet munkaerő ellátottsága 2006. November 30-án

| Munkakör | Tervezett létszám (fő) | Betöltött létszám (fő) | Üres álláshely | Ellátottság (%) |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|-------------------|
| Irányítás | 26 | 23 | 3 | 88 |
| Pedagógia | 164 | 137 | 27 | 84 |
| Egészségügyi csoport | 5 | 5 | 0 | 100 |
| Személyiség Vizsgáló csoport | 6 | 6 | 0 | 100 |
| Gondozók | 56 | 56 | 0 | 100 |
| Szakoktatók | 15 | 15 | 0 | 100 |
| Gazdasági és Műszaki alrendszer | 59 | 53 | 6 | 90 |
| Összesen | 249 | 213 | 36 | 86 |

5. Vezetési stílus

Vezetőnek lenni komplex tevékenység, amelynek magyarázatára számos modell és elmélet áll rendelkezésre. Ezek nagy része azonban átfedi egymást, sőt esetenként ellentmondanak egymásnak.

Ilyen modellek a következők:

- felépítő vezetés stílus
- előkészítő „
- bátorító „
- megbízó „

A négy vezetés stílus közül bármelyik hatékony lehet, ha megfelelő időben és helyen használják. Azt, hogy egy stílus mennyire hatékony, azt a következő feltételek határozzák meg:

- mennyire akarják és mennyire képesek elvégezni az emberek a rájuk bízott munkát
- a munka jellege, amit végeznek, és
- annak a szervezetnek az atmoszférája, amelyben dolgoznak.

Nagyon fontos tudni, hogy a vezető viselkedésmódját hogyan érzékelik az emberek mivel ők az érzékelésükre reagálnak és nem a vezető szándékára. A modell pedig ugye arról szól, hogy a vezető a különböző munkatársakkal, vagy csoportokkal szemben a vezetés során hogyan viselkedik.

A felépítő vezetés stílus azt jelenti, hogy a vezetőé a fő szerep. Először is meghatározza, hogy a feladatot hogyan kell megoldani, és utána közli a beosztottal, hogy mi az elvárás, hogyan lehet elérni, kivel, mikor és hol.

Ez a stílus abban az esetekben a legmegfelelőbb:

- ha egy új, vagy a feladat megoldásában csak kevés tapasztalattal rendelkező személyt vezetünk
- ha egy motiválatlan személyt, vagy olyan személyt vezetünk, aki nem szívesen végzi bizonyos feladatait
- önmagában bizonytalan, kis önbizalommal rendelkező személy vezetésénél
- olyan személynél, aki messze az átlagos követelmény alatt teljesít.

Előkészítő stílus azt a bizalmat fejezi ki, hogy megvannak a képességeik, de kemény munka és tanulás kell ahhoz, hogy a feladatokat megoldják.

A következő esetekben a legmegfelelőbb:

- ha egy személy bizonyos képzettséggel és tapasztalatokkal rendelkezik a feladat elvégzéséhez, de az átlag alatt teljesít
- olyan személy, aki előtt a vezető tekintéllyel rendelkezik, és aki elismeri a vezető tudását és beosztását
- olyan személynél, aki meg akarja osztani a felelősséget és a vezetővel kölcsönös függőségi viszonyban akar dolgozni.

A bátorító stílus elsődleges célja az, hogy növekedjen a beosztottak önbizalma, és képessége egy bizonyos feladat kiváló és független megoldására. A vezető a munkatárs gondjaival kapcsolatban érdeklődést tanúsít, beosztottjait erőfeszítésre készíti, kész meghallgatni a problémát, elismeri a feladatok teljesítését, komoly és megbecsülő a stílusa. Ennek a stílusnak jellemzője a nyílt, támogató viselkedés, gyakori dicséret a jó teljesítményért, tervezésért és saját munkájuk végrehajtásáért.

Alkalmazható:

- olyan személynél, aki megfelelő képzettséggel és tapasztalattal rendelkezik,
- aki motivált és felelőséget vállal a feladat elvégzéséért.
- Aki az átlagos követelményeknek megfelelően vagy a felett teljesít.

A megbízó /delegáló/ vezetői stílus leglényegesebb eleme, hogy a feladattal a megfelelő beosztott legyen megbízva és utána hagyjuk azt saját maga megoldja. A vezető elsődleges célja, hogy a szervezeti célokat és célkitűzéseket elérjék, és hogy ne történjenek a beosztottak hatáskörét meghaladó okokból összetűzések vagy szakadások. A megbízói vezetői stílus nem zárja ki a meleg érintkezést, vagy a megbecsülés és támogatás kifejezésre juttatását, de ez a viselkedés csupán mellékes, nem képezi kulcsfontosságú részét a vezetésnek, mint a bátorító és előkészítő stílusnál.

Alkalmazható:

- olyan személynél, aki minden szükséges tudással, képességgel, és tapasztalattal rendelkezik
- aki megfelelő önbizalommal rendelkezik és igen nagy mértékben motivált

- aki büszke arra, hogy bizonyos területen kiváló és jóval az átlag felett teljesít.

Az intézménynél elköltött gyakorlatom alatt azt tapasztaltam, hogy az intézmény vezetőjére a bátorító vezetési stílus a jellemző.

Legfontosabb feladata a célok megvalósításához szükséges feltételek megteremtése.

A cél orientáltság mellett azonban személyiségéből fakadóan inkább személyorientált. Gyakran beszélget a beosztottakkal, a személyes dolgok is érdeklik.

Érdeklődést tanúsít a munkatársaknak a problémái és gondjai iránt.

Elismeri a beosztottak teljesítményét, támogatja a továbbképzésekre és továbbtanulásokra való törekvésüket. Ez a közelség a munkatársak felé megnehezíti a negatív döntések meghozatalát, mert az embert látja a másik személyben, de ez egyben segíti is a vezetési tevékenységének megvalósításában.

Ez könnyíti meg számára a munkatársak javaslatainak és ötleteinek megismerését, a problémák feltárását és a személyre szabott feladatok megtervezését.

Az intézmény valamennyi vezetőjére jellemző, hogy elsősorban demokratikus vezetők. Azonban a vezetők viselkedésében ritkán a felépítő vezetési stílus vonásai is feltűnnek.

6. Az intézmény képességei

Az intézmény képességei a szervezet egészének birtokában levő közös ismeret, tudás, tapasztalat, valamint kooperációs és tanulási képesség.

A költségvetési szerv a Szociális és Munkaügyi Minisztérium intézménye.. Szakmai munkájában önállóságot élvez, melyet a fenntartó folyamatosan, meghatározott ciklusonként a helyszínen ellenőriz, illetve folyamatos adatszolgáltatás formájában figyelemmel kíséri az intézményben folyó tevékenység eredményességét.

Az Aszódi Javítóintézetben a belső működési folyamatok rendezettségének, folyamatos hatékonyságának, megbízhatóságának javítására törekszik. Az intézmény vezetősége és valamennyi munkatársa elkötelezett a feladat teljesítése iránt, és folyamatosan azon dolgozik, hogy az eredmények javuljanak, és ez által a szervezet elismert legyen.

A növendékközpontúság tükröződik az intézmény valamennyi munkatársa hozzáállásában.

A vezetőség rendkívül fontosnak tartja a növendékekkel foglalkozó felnőttek kiegyensúlyozott mentális állapotát, a munkatársak elégedettségét. A kellemes munkahelyi légkör, a kollegialitás, egymás segítése is hozzájárul az intézmény céljainak teljesüléséhez, az intézményről alkotott kép kialakításához. A jelenlegi szakmai szemléletmód és koncepció az intézményi fórumokon zajló vitákban, az elvek folyamatos ütköztetése során, csoportos és személyes beszélgetésekben formálódott és vált mára mindannyiuk iránytűjévé.

Az intézmény kapcsolatrendszere sokrétű mind a felügyelettel, a hasonló szervezetekkel, iskolákkal, mind pedig a szülőkkel kifogástalan együttműködést igyekszik megvalósítani a kölcsönös igények érdekeinek figyelembe vételével. A költségvetési szerv nyitott a különféle szervezetek, alapítványok együttműködés iránti kezdeményezése, javaslata tekintetében.

A létszám összetételt vizsgálva a fiatal és a középkorú, illetve a magasan kvalifikált, megfelelő szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalói réteg a jellemző. A középkorú réteg gyakorlati tapasztalata megfelelő, ugyanakkor nagy teherbírásúak, családi helyzetükből adódóan kevesebb a hiányzás (kisgyermek betegség miatt). A huszonéves korosztály pedig érdeklődő, fogékony az új dolgok iránt, könnyedén tanulnak az idősebb korosztály gyakorlati tapasztalatainak átadásával.

Az alapvető készségek, képességek nem állandóak, fejleszteni kell őket. Az eredményes nevelést, oktatást, együttműködést csak tudatos, nyílt bizalmi légkörű nevelőtestület tud elérni. Ezért rendkívül fontos a külső és belső képzések, tapasztalatcserék biztosítása. Szakmai továbbképzéseket, tanulmányutakat, és egyéb foglalkozásokat szerveznek. Ezek célja a konfliktus kezelés segítése, a munkatársi kapcsolatok javítása, a növendékek nevelésének tudatosabbá tétele, a szakmai munka elveinek tudatosítása és erősítése. Többek között ez is hozzájárul a dolgozók elkötelezettebb, motiváltabb és felelősségteljesebb munkavégzéséhez. Az intézmény munkatársai magukévá tették a minőségközpontú gondolkodásmódot, és elérték, hogy mindenki a maga szakterületén megtesz mindent annak érdekében, hogy a minőségi célok megvalósuljanak. A nevelőtestület a javítóintézeti nevelésre befogadott fiatalokkal korrekciós és kompenzáló pedagógiai, gyógypedagógiai fejlesztő tevékenységet végez, arra törekedve, hogy a növendékek a társadalmi együttélés normáihoz minél sikeresebben, konfliktusmentesen

közeledjenek, azokat elfogadják, beépíthessék a normaképzésükbe és értékrendszerükbe .

Sok küzdelem árán érte el az intézmény, hogy a szakmai megújulást támogató szűk „magból” az egész nevelőtestületet átfogó, egységes szemléletű közösséggé formálódtak. A kollégák közötti kapcsolatban meghatározó a nyílt kommunikáció, a bizalomteljes légkör és a partnerségen alapuló együttműködés

Problémát jelent, hogy a dolgozókkal szembeni követelmény magas, a motiváltság alacsony. Az erkölcsi elismerés mellett az anyagi elismerés jelentéktelen, mert a rendelkezésre álló személyi juttatások nagysága nem biztosítja az ennél nagyobb összegű jutalom kifizetését.

6.Intézményi kultúra

A költségvetési szerv egészére jellemző, szereplőinek többsége által elfogadott, preferált és követett értékrend, amely meghatározza a szervezet viselkedését. A kultúra tanulási folyamat eredménye, probléma-megoldási, alkalmazkodási cselekvések vezérlője. A működés sajátosságait, az ezekben megjelenő alapértékeket, a látható és láthatatlan szimbolikus elemeket foglalja egybe, mely által a szervezet tagjai megteremtik a közösség érzetét. A szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit.

A hasonló munka, hasonló tapasztalatokat, élményeket biztosít. Az azonos munkakört betöltők sokszor fizikailag, térben is közelebb vannak egymáshoz, ami önmagában is olyan élményközösséget hoz létre, amely rendelkezik a domináns kultúrától eltérő értékekkel. A hierarchiában elfoglalt pozíció, vagyis a beosztás alapján kialakult csoportok (vezetők és beosztottak) is rendelkeznek saját értékészlettel. A szervezettől független tényező a személyek életkora, mert a pályakezdők és a régóta az intézménynél dolgozó kollégák gyakran eltérő értékeket vallanak és követnek.

Az intézet egészével, céljaival való azonosulás jelen esetben főként a hivatással, a munkakörrel való azonosulásként jelentkezik. Az egyéni vagy kollektív célok, munkaszervezési megoldások prioritása terén a csoportorientáció a jellemző. Az intézmény erősségei közé tartozik, hogy a dolgozók inkább csoportban dolgoznak, ahol fontos egymás megbecsülése, a másik iránti tisztelet, az egymásra figyelés. A szervezetnél a humán

orientáció kevésbé jellemző. Elsődleges fontosságú a feladatok teljesítése, a feladat fontosabb, mint az ember.

Az intézményben a szorosan koordinált cselekvés mellett jóval kevesebb szerep jut az egyének önállóságának. A közvetlen csoportvezetőtől való függőség a jellemző. Erős a hivatalon belül az egyéni viselkedések feletti kontroll. Fontos a munkafegyelem, a szabályok, belső szabályzatok, a határidők, a munkaköri leírás pontjainak a betartása. A kockázat vállalása egyáltalán nem jellemző. A teljesítményorientáció mértékét az is kifejezi, hogy a szervezet jutalmazási rendszere mennyire épít a teljesítményre, illetve milyen mértékig veszi figyelembe az egyéb tényezőket.

Konfliktusorientáció arra utal, milyen az intézményben a konfliktusok megközelítése. Hogyan viszonyulnak a konfliktusokhoz: pozitívnak, előrevivőnek tekintik-e azokat, vagy igyekeznek tudomást sem venni róluk. Hogyan vesz részt a vezető az alkalmazottak közötti konfliktusok megoldásában. Az intézményre jellemző a konfliktusok ütköztetése, ezek megbeszélése, tisztázása.

Cél- és folyamatorientációt vizsgálva megállapítható, hogy az intézményben a cél eléréséhez szükséges eszközök a szabályok. A szokásrendszer kialakításában nagy szerepet foglalt el a pontos és részletes szabályzatok elkészítése, valamint az igyekezettel teli munka, mellyel igényességüktől függően a dolgozók a szabályrendszert működtetik.

Nem lehet jó vagy rossz, sikeres vagy sikertelen szervezeti kultúráról beszélni, csak azt lehet értelmezni, hogy a kultúra segíti vagy gátolja az intézmény változását, az eredményes működéshez szükséges viselkedéseket, cselekvéseket.

Az intézményben fontos szerepe van a hagyományoknak, melyeket folyamatosan ápolnak. Rendszeresen megtartják a szokásos rendezvényeket, ünnepeket (nőnap, törzsgárda ünnepség, pedagógusnap stb.).

Az intézményi kultúra gyenge pontjához tartozik egyes személyek esetében a viselkedési kultúra terén tanúsított magatartás, érzelmi kitörések, amelyek háttérbe szorítják a józan gondolkodást, a racionális megközelítést.

Az intézményre a szerep típusú kultúra a jellemző, a racionális, logikus, bürokratikus, formális szabályok által irányított szervezet. A szervezet

tartóoszlopainak a szervezeti egységek felelnek meg. A szervezeti kultúra sokkal nagyobb szerepet játszik az intézet teljesítményében, mint ahogy általában gondolják.

7. Az 1.sz. melléklet szöveges feldolgozása

Az intézmény dolgozói közül 13-om dolgozót kértem meg a kérdőívek kitöltésére. 12 fő adta vissza kitöltve a felméréseket, 1 fő pedig többszörös kérésre sem.

A felméréseket kitöltők beosztása :

- 1 fő igazgató
- 3 fő igazgató helyettes
- 1 fő gazdasági vezető
- 1 fő főkönyvelő
- 1 fő mezőgazdasági tanfoglalkozás vezető
- 1 fő munkaközösségi vezető
- 3 fő nevelőtanár
- 1 fő műszaki vezető

A kérdőívben szereplő kérdések között voltak olyanok amik nem kimondottan egy költségvetési szervre jellemzőek. Ezért fordulhatott elő, hogy nem tudták értelmezni, az intézetre vonatkoztatni a kérdéseket.

Az 1.sz. kérdőívnel 14 kérdés volt, aminek az értékelése egy ötfokú skálán belül történik. A kérdések a szervezet felépítésére, átalakítására, a vezetésre a létszám összetételére vonatkoznak. A 3 alatti átlagok az intézményről pozitív képet mutatnak, mert ez azt mutatja, hogy semmilyen vagy csak csekély mértékű átalakítást tart szükségesnek. A felmérés eredménye az intézményben foglalkoztatottak 6 %-nak a véleményét mutatja.

7.1 Az 1 sz. kérdőív feldolgozása

Elégedettség a szervezet működésével

Mivel az értékelés 1-től 5-ig terjed, a középérték 3. Ennél a kérdőívnel a 3 alatti átlagok pozitív értékelés és elégedettséget fejeznek ki a szervezettel szemben, mivel vagy semmilyen, vagy csekély mértékű átalakítást szeretne. A 3 feletti átlagok a negatív értékelést és elégedetlenséget éreztetnek, mivel nagyfokú vagy teljes körű átalakítást látnának jónak.

1. Milyen mértékű átalakítás lenne szükséges a jelenlegi szervezeti felépítésben ? (egységek, irányítási szintek, stb.)

2. Ennek megvalósítására mekkora esélyt (lehetőséget) lát ?

A szervezeti felépítés átalakítását nem tartják szükségesnek a válaszadók. A többség összesen 8 fő válaszolta, hogy csekély mértékű átalakításra lenne szükség, és mindössze 2 fő gondolta közepes mértékben. Ez azt jelenti, hogy az intézet jelenlegi szervezeti felépítése megfelel a foglalkoztatottak elvárásainak.

3. Milyen mértékű átalakítás lenne szükséges a szervezet jelenlegi működési mechanizmusában ? (döntés, végrehajtás, ellenőrzés, stb.)

4. Ennek megvalósítására mekkora esélyt (lehetőséget) lát ?

A szervezet működési mechanizmusában a válaszadók nagy része csekély mértékű átalakítást lát szükségesnek ez az előző kérdés alapján várható is volt. Csupán 1 fő volt aki nagyfokú átalakítást tartana szükségesnek. A megvalósítást közepesnek ítélték meg.

5. Milyen mértékű átalakítás lenne szükséges a vezetés jelenlegi stílusán ?

(szemlélet, delegálás, kommunikáció, stb.)

6. Ennek megvalósítására mekkora esélyt (lehetőséget) lát ?

A vezetés jelenlegi stílusának az átalakítására 3 fő válaszolta, hogy semmilyen átalakítást nem tart szükségesnek, 6 fő pedig csekély mértékű átalakítást tartana szükségesnek, ez a megkérdezettek 50 %-a. 1 fő szerint a vezetés stílusán nagyfokú változtatást tartana szükségesnek. Arra válaszolva, hogy mekkora esélyt látnak ennek a megvalósítására a válaszok nagyon eltérnek egymástól 3,1-re értékelték. Ez az érték egy közepes megvalósítást tart célszerűnek.

7. Milyen mértékű átalakítás lenne szükséges a jelenlegi személyi állományban ? (létszám, összetétel, stb.)

8. Ennek megvalósítására mekkora esélyt (lehetőséget) lát ?

A személyi állomány összetételének a megváltoztatását 2,5-re értékelték. 1 fő nagyfokú átalakítást, 4 fő pedig közepes változást tartana szükségesnek. A többség összesen 7 fő pedig csekély mértékűt. A megkérdezettek valószínűleg nincsenek megelégedve munkatársaikkal, azok teljesítményeivel. Ezért fontosnak tartanak a személyi állomány

összetételének megváltoztatását. A közalkalmazottak bérezése sajnos messze elmarad a versenyszférában foglalkoztatottaktól. Fontos, hogy azokat a dolgozókat akik munkájukkal szemben elkötelezettek, becsületesen és lelkiismeretesen végzik a feladatukat, megfelelő elismerést és megbecsülést kapjanak.

A személyi állomány összetételének átalakítását közepesnek ítélték meg, ez azt jelenti, hogy reális esélyt látnak a megváltoztatásukra.

9. Milyen mértékű átalakítás lenne szükséges a szervezet jelenlegi „képeségein „? (profil, felkészültség, tudás, szakmai színvonal, stb.)

10. Ennek megvalósítására mekkora esélyt (lehetőséget) lát ?

Az intézmény szakmai színvonalának felkészültségének az előző válaszoktól következőleg, a válaszadók 2,8-ra értékelték.

1 fő szerint nagyfokú, 8 fő szerint közepes, 3 fő szerint csekély mértékű átalakítás lenne szükséges. A megvalósításra komoly esélyt látnak, hogy az intézet színvonala, szakmai felkészültsége megfeleljen a követelményeknek, és hogy az intézet magasabb színvonalon lássa el a feladatát.

11. Milyen mértékű átalakítás lenne szükséges a jelenlegi stratégián ? (küldetés, hosszú távú célok, stb.)

12. Ennek megvalósítására mekkora esélyt (lehetőséget) lát?

Az intézmény stratégiájának hosszú távú céljainak a megváltoztatását nem tartják fontosnak a megkérdezettek. A küldetésnek a célok meghatározásának nagyon fontos szerepe van az intézet életében. A válaszadók többsége világosan látja a kitűzött célt és feladatokat, ezért nem tartja fontosnak a változást.

13. Milyen mértékű átalakítás lenne szükséges a jelenlegi szervezeti „kultúrán”? (emberi viszonyok, motiváltság, követett értékrend, stb.)

14. Ennek megvalósítására mekkora esélyt (lehetőséget) lát ?

Az emberi viszonyok, a motiváció, az értékrend átalakításának szükségességét a legmagasabban 3,3-re értékelték a válaszadók. Ez azt jelenti, hogy nincsenek megelégedve a munkahelyi morállal, 1 fő szerint teljeskörű, totális változásra lenne szükség az intézményben. Az alkalmazottak hozzáállásán, az intézet céljainak, feladataihoz való azonosulást, az értékrendek megőrzését a hagyományok tiszteletben

tartását kellene a jövőben megváltoztatni. Az emberek motiváltságát, hogy a célok eléréséhez együtt közösen tudjanak dolgozni.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

A kérdőíves felmérés az intézmény működésével kapcsolatos véleményeket tárta fel a megkérdezettek szemszögéből. A válaszadók valamennyi kérdésben fontosnak tartanak némi változást, de ennek mértéke és a megvalósításának az esélye is csekély. A legnagyobb változásra a szervezeti kultúra szorul és ennek megvalósításának az esélye válik a legkedvezőbbnek. A legkisebb mértékű változtatást a szervezeti felépítés igényli a megkérdezettek szerint. A válaszok átlaga általában a közepes átlagot éri el, ez egész kedvezőnek mondható. Az intézménynek nincs szüksége nagyarányú változtatásra, de kisebb mértékű változások a javára szolgálnának. A szakmai gyakorlatom során az Aszódi Javítóintézetben jól éreztem magam. Az intézet vezetői és dolgozói segítőkészek voltak, azonban volt egy személy, aki többszörös kérésre sem töltötte ki a kérdőíveket.

1. sz. melléklet

| Kérdések/ értékek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Átlagérték |
|------------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|-------------------|
| 1 | 2 | 8 | 2 | | | 2 |
| 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3,3 |
| 3 | | 10 | 1 | 1 | | 2,3 |
| 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3,3 |
| 5 | 3 | 6 | 2 | 1 | | 2,1 |
| 6 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3,1 |
| 7 | | 7 | 4 | 1 | | 2,5 |
| 8 | | 4 | 3 | 4 | 1 | 3,2 |
| 9 | | 3 | 8 | 1 | | 2,8 |
| 10 | | 2 | 4 | 4 | 2 | 3,5 |
| 11 | 1 | 7 | 3 | 1 | | 2,3 |
| 12 | | 5 | 2 | 3 | 2 | 3,2 |
| 13 | | 2 | 5 | 4 | 1 | 3,3 |
| 14 | | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 |

Gazdálkodási Főiskolai Kar
Államháztartási szakirány
Gyöngyös
2007

**Költségvetési intézményi gyakorlat
II**



**Készítette: Urbán Lászlóné
Hallgatói kód : V0386**

TARTALOMJEGYZÉK

1. KÖLTSÉGVETÉSI GYAKORLAT II. RÉSZÉ-----22

2.A SZERVEZETI ÉRTÉKREND JELLEMZÉSE-----23

3. ÖSSZEFOGLALÁS-----29

MELLÉKLETEK

2. SZ. MELLÉKLET-----31

KÉRDŐÍVEK

1. Költségvetési gyakorlat II. része

A költségvetési intézményi gyakorlat II részét ugyanott teljesítettem, ahol az előző gyakorlatot az Aszódi Javító Intézetben.

A Javítóintézet állami feladatként ellátandó alaptevékenysége javítóintézeti ellátás biztosítása 240 férőhelyen.

A javítóintézet az ide utalt fiúk részére

- általános iskolai nevelést, oktatást
- szakmunkásképző iskolai nevelést, oktatást
- szakiskolai nevelést, oktatást
- utógondozást biztosít.

Az 1 sz kérdőív kidolgozásában 12 fő volt a segítségemre, az intézmény adottságait, működést kellett értékelni.

A kérdőívek alapján az intézmény szervezeti felépítésében, működésében, személyi állományában, a stratégiájában a megkérdezettek csekély mértékű változtatást tartanának szükségesnek.

A költségvetési intézményi gyakorlatok I. dolgozatban az intézményi adottságokat a dolgozók szemszögéből mutattam be, melynek rövid összességét az alábbiak szerint ismertetem.

Az első kérdés az intézmény jelenlegi szervezeti felépítésének minősítésére, illetve a dolgozók által szükségesnek tartott változtatások mértékére irányult. A válaszok alapján a munkavállalók csekély mértékű átalakítást igényelnének. Az átlageredmény: 2 A módosítás végrehajtásának esélye kicsi.

A szervezet működési mechanizmusának az értékelési átlageredménye: 3,3 ami szerint közepes mértékű változtatás szükséges a döntés, végrehajtás, ellenőrzés területén. A megkérdezettek véleménye szerint ennek az esélye csekély mértékű.

A vezetés jelenlegi stílusa a többség szerint nem szorul változtatásra a válaszok átlaga: 2,1 a minősítésekből az is kiderül, hogy erre közepes esélyt látnak.

A személyi állomány értékelésének átlag eredménye: 2,5, tehát itt is szükség van változtatásra, de csak kis mértékben. A minősítés terén itt

tapasztalható a legnagyobb, egyetértés, a vélemények az átlagtól a legkisebb mértékben tértek el. A változtatás esélye csekély mértékű.

A szervezet képességeinek értékelésénél az átlagos eredmény: 2,8. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek ezen a területen is csak kisebb mértékű változtatást igényelnek és ennek a teljesülésére közepes esélyt látnak.

A következő kérdéskör az intézményi stratégia szempontjából vizsgálta meg az átalakítás szükségességét: A válaszok átlageredménye: 2,3 ami csak egy csekély szintű változtatással egyenlő, közepes mértékű végrehajtási esély bekövetkeztével.

Az utolsó kérdés az intézményi kultúra témakörével foglalkozott. Ezen belül is az emberi viszonyok, motiváltság, követett értékrendre terjedt ki. A válaszok átlageredménye 3,3. A dolgozók elégedetlensége ezen a téren a legnagyobb, és a változtatás lehetősége majdnem ebben a kérdéskörben a legkisebb.

Összesítve elmondhatjuk, hogy a vizsgált területeken csekély, illetve közepes mértékű változtatást látnának jónak a megkérdezettek. Az átalakítás lehetőségének esélye kicsi.

2. A szervezeti értékrend jellemzése

A szervezeti értékrend jellemzése az intézet 12 dolgozója által kitöltött kérdőív feldolgozása alapján történt meg.

A kérdések értékelését 1-től 5-ig terjedő skála alapján hajtották végre. (1 = egyáltalán nem, 2 = kevéssé, 3 = közepes mértékben, 4 = nagyon, 5 = maximális mértékben)

A minősítés a kérdőívek átlageredménye alapján történt meg.

11. Mennyire jellemző a szervezet tevékenységében az előírt feladatok következetes végrehajtását jelentő szerep?

A költségvetési szerv tevékenységét a felügyeleti szerv az alapító okiratban határozza meg. Alaptevékenysége a bíróság által javítóintézeti nevelésre utalt fiúk ellátása általános iskolai nevelése, oktatása, szakmunkásképző iskolai nevelése, oktatása, szakiskolai nevelése, oktatása és az utógondozás biztosítása. A feladat ellátása tudatos és felelősségteljes munkát igényel a dolgozóktól. Fontos cél, hogy az intézményből kikerülve az önálló életben megállják a helyüket.

A gazdasági osztályon dolgozók nagy gondot fordítanak arra, hogy a határidős feladatok mindig időben elkészüljenek /pl. adóbevallás, beszámoló elkészítése stb/ A megkérdezettek közül 7 fő szerint az előírt feladatot következetesen elvégzik ezzel maximálisan eleget téve az elvárásoknak. Az átlag 3,6 ami azt jelenti, hogy az intézményben a megkérdezettek többsége úgy látja az ellátandó feladatot hatékonyan és következetesen ellátják.

12. Mennyire jellemző, hogy a szervezet elébe megy a szolgáltatásai iránti igények várható alakulásának ?

A kérdés megítélése nehéz mivel az intézmény a tevékenységét részben a felügyeleti szerv iránymutatásával részben pedig az érvényes és ide vonatkozó jogszabályok alkalmazásával végzi.

Az, hogy az intézet elébe megy a szolgáltatása igényének, kevésbé jellemző egy fő azért is nem jelölte meg egyik választ sem, mert szerinte ez egyáltalán nem jellemző az intézetre. A kérdésekre adott válaszok alapján az átlag 2,3, mely szerint az intézmény kevésbé tudja a felmerülő igények várható alakulását figyelembe venni.

13. Mennyire jellemző, hogy a szervezet aktivizálja a szolgáltatásait igénylőket pl: bevonva őket a szolgáltatások fejlesztésébe?

A Javítóintézet tevékenységéből adódóan ez a kérdés nehezen megválaszolható, mert a szolgáltatást az ide utalt fiuk számára nyújtja. Az ide utalt fiuk véleményét egy bizonyos mértékig, a nevelő testület figyelembe veszi, de általában nem várható el a tulajdonképpen nem önszántából idekerült gondozottaktól a reális szolgáltatások fejlesztésére vonatkozó javaslat. A kérdőív értékelése során ez a kérdés a második legalacsonyabb értéket kapta.

A kapott érték 2,3 a válaszadók közül 1 fő nem tudta értékelni, 4 fő pedig a kevésbé értéket jelölte meg.

14.Mennyire jellemző a szervezetnél az érdekeltek véleményétől függetlenül végzett szolgáltatás?

A Javítóintézeti nevelés egy speciális terület. A javítóintézeti nevelésre utalt fiúkkal elég nehéz az adott pillanatban elfogadtatni a nevelők segítő szándékát. Hosszú időt kell eltölteni a gondozottnak és a nevelőnek , hogy

a gondozott véleményével ellentétes nevelői tevékenységet a gondozott értékeli. Ez a kérdés kapta a legalacsonyabb értéket 2,1.

1 fő nem értékelt, 6 fő pedig a „kevésbé” értéket jelölte meg. Ez annak a következménye, hogy nem tudták egyértelműen értelmezni magát a kérdést az intézetre vonatkozóan.

15. Mennyire jellemző a szervezet tevékenységében a versenyszellem jelenléte?

Az intézet tevékenységében 1 fő szerint egyáltalán nincs jelen a versenyszellem. A megkérdezettek 58 %-a szerint pedig közepes mértékben van jelen. A válaszok átlagaránya 2,8. Az intézet maximum a szervezeten belül tud kialakítani egy egységes versenyhelyzetet, ez sajátos helyzetéből is adódik.

16. Mennyire jellemző a szervezet tevékenységében a kényelmes monopolhelyzet?

A 2,7 átlag arra enged következtetni, hogy az intézmény tevékenységében nincs jelen a monopol helyzet. Egy fő egyáltalán nem, 5 fő pedig úgy gondolja, hogy kevésbé van jelen monopol helyzetben az intézmény. 4 fő közepesnek, még 1-1 fő nagyon és maximális mértékben ítélte meg a kérdést.

17. Mennyire jellemző a szervezetre, hogy működési folyamatait alárendeli szolgáltatásai színvonalas teljesítésének?

Az intézmény célja, hogy alaptevékenységét minél magasabb színvonalon teljesítse. Ennek megfelelően szükséges kialakítani, alárendelni, a működési folyamatokat. A kérdésekre adott válaszok alapján 2 fő úgy gondolja, hogy kevésbé rendeli alá a működési folyamatokat, a tevékenység teljesítésének.

50 %-a pedig közepesnek ítéli meg, még 33 % úgy gondolja, hogy az intézet igenis alá rendeli a működési folyamatait, tevékenységének minél színvonalasabb ellátásának.

A válaszok átlag eredménye 3,2.

18. Mennyire jellemző a szervezet tevékenységében a bürokratikus szabályzatok szerepe?

A bürokratikus szabályzatok nagyon is jelen vannak a közszférában. Az intézet működését, tevékenységét számos érvényben lévő jogszabály határozza meg. Minden tevékenységet bizonylatolni kell, hogy a törvények betartását az ellenőrzések alkalmával bizonyítani lehessen. Ezzel ellentétben a megkérdezettek 58 %-a közepesnek ítélte meg. 4 fő pedig kevésbé, 1 fő pedig nagyon jellemzőnek találta az intézmény tevékenységében a bürokratikus szabályokat. A válaszok átlaga: 2,8.

19. Mennyire jellemző a szervezet tevékenységében, hogy teljesítményre és eredményre koncentrál?

A válaszadók 3,2 értékelése szerint az, hogy teljesítményre és eredményre koncentrál, az intézet közepes értékelést kapott.

A válaszokat elemezve láthatjuk, hogy a szórás igen nagy. 1 fő egyáltalán nem, 1 fő pedig maximális mértékben jellemző választ jelölte meg.

20. Mennyire jellemző, hogy a szervezet elsősorban a költségvetési támogatások folyamatos növelésében érdekelt?

Az intézmény működéséhez szükséges pénzügyi fedezetet döntően a fenntartói támogatás biztosítja. A költségvetési szervnek nincs vállalkozási tevékenysége, így csak a költségvetési támogatás növelésével nyílnak új lehetőség az intézet számára. Érthető, hogy a kérdésre adott válaszok 3,6 értéket kapott.

Ennél a kérdésnél elég szélsőséges válaszok születtek. Valamennyi értéket megjelölték, 1 fő egyáltalán nem, 1 fő kevésbé, 3 fő közepesnek, 4 fő nagyon, 3 fő pedig maximális értékben úgy gondolja, hogy a költségvetési támogatások növelése fontos tényező.

21. Mennyire fontosak a szervezet számára a külső vevők, ügyfelek?

Az intézetnek csak elenyésző számú külső vevője van, ezért is kapott mindössze átlagosan 2,6 értéket. De érdekesnek tartom, hogy ennél a kérdésnél is nagy a válaszok szórása. Minden minősítést megjelöltek, így van aki egyáltalán nem, és van aki maximálisan fontosnak tartja a külső vevőket. A válaszadók 58 %-a egyáltalán nem, vagy csak közepesen tartja

fontosnak a külső ügyfeleket és volt aki nem válaszolt erre a kérdésre, és 33 %-a pedig nagyon, maximálisan fontosnak tartja.

22. Mennyire fontosak a szervezet számára a belső vevők – saját munkatársai?

A belső vevők /saját munkatársak/ fontossága 3,3 értéket kapott, ez 0,7 –el több az előző kérdésnél. Ez azt jelenti, hogy az intézményben fontosabbak a belső vevők – munkatársak - mint a külső ügyfelek. Fő célkitűzés lehet az is, hogy olyan reformokat dolgozzanak ki, hogy emeljék az intézményi infrastruktúra kihasználtságát.

23. Mennyire előz meg minden más érdeket a szervezetnél a pénzforrások megszerzése?

A pénzforrások megszerzésének fontossága 2,9 értékelést kapta. A költségvetési szervek számára igen fontos a pénzforrások megszerzése, de azt jelenleg a költségvetési támogatás jelenti. A jövőben olyan reform folyamatoknak kell érvényesülnie, hogy a költségvetési szerveknek is meg kell tudni a pénzt szerezni, nem csak felhasználni. A válaszokból értékelve ez a szemlélet még az intézetbe nem elfogadott 1 fő egyáltalán nem, 4 fő pedig kevésbé fontosnak tartja a pénzforrások megszerzését. De 3 fő nagyon, 1 fő pedig maximálisan fontosnak tartja. A verseny kiéleződése miatt a költségvetési szerveknek lehet, hogy szükségessé teszi a vállalkozási tevékenység beindítását.

24. Mennyire kiemelt cél a szervezet számára a megszerzett pénz mielőbbi elköltése?

Ennél a kérdésnél a közepes értékelés kapta a legtöbb jelölést. A megkérdezettek 66 %-a tartja közepesen fontosnak a pénz mielőbbi elköltését. 3 fő kevésbé, 1 fő pedig nagyon fontosnak tartja. Ez abból adódik, hogy a megszerzett pénz elköltése az előre meghatározott feladatok elvégzése érdekében történik. Az intézetnek az elemi költségvetés elfogadásakor kész programmal kell rendelkeznie ahhoz, hogy jóváhagyják a megtervezett költségvetést. A maradványképzési kötelezettség, illetve a fel nem használt pénzek elvonása a megszerzett pénzek elköltésére ösztönzi a költségvetési szerveket. A válaszok átlaga 2,8 értéket kapott.

25. Mennyire fontos cél a szervezet számára a működési problémák megelőzése?

Az intézményben a működési problémák megelőzését fontosnak tartják ezt a 3,6 átlag érték is bizonyítja. Fontos, hogy a működés folyamatos és zökkenőmentes legyen. Erre a kérdésre senki sem választotta az egyáltalán nem fontos értékelést, 2 fő választotta a kevésbé fontos, 5 fő pedig nagyon, 2 fő pedig maximálisan fontosnak tartja a problémák megelőzését. A közelgő megszorítások, létszámcsökkentések, az elvégzendő feladatok lemaradást, minőségromlást és működési gondokat eredményezhetnek. Jól felkészült munkatársakra és határozott vezetőkre van szükség.

26. Mennyire fontos cél a szervezet számára a már bekövetkezett problémák kezelése?

Ez a kérdés kapta a legmagasabb 4,2 átlag értéket.

2 fő gondolja úgy, hogy közepes mértékben, 6 fő nagyon és 4 fő pedig maximálisan fontosnak tartja a problémák kezelését. Ez azt jelenti, hogy nagy gondot és kellő odafigyelést fordítanak mint a már bekövetkezett problémákra, mint a problémák megelőzésére. Ami nagyon fontos, hisz a feladatok zavartalan elvégzéséhez fontos a problémák megelőzése.

27. Mennyire fontos a szervezet számára a csapatmunka?

Ez a kérdés kapta a második legmagasabb 3,9 átlag értéket. A csapatmunka, az egységes gondolkodás, a hasonló munkamódszerek kiemelt fontosságú tényezők a különböző szakemberek – pedagógusok, pszichológusok – számára, hiszen ezek segítségével sokkal rugalmasabban és magasabb színvonalon valósíthatók meg a feladatok. Különösen fontos ez a csoportok életében, de fontos a gazdasági területen is. Számomra meglepő, hogy 2 fő kevésbé tartja fontosnak, 1 fő közepesen, 5 fő nagyon és 4 fő maximálisan fontosnak tartja a csapatmunkát.

28. Mennyire fontos a szervezet számára a hierarchia – a szolgálati út betartása ?

A megkérdezettek közül senki nem nyilatkozott úgy, hogy a hierarchia betartása teljesen mellőzhető, sőt csupán 0,8 % /1 fő/ választotta, hogy kevésbé fontos. 58 % tartja közepesen, 17 % tartja nagyon, 17 % tartja maximálisan fontosnak a szolgálati út betartását.

29. Mennyire fogékony a szervezet a külső fenyegetésekre, kihívásokra?

Közepesen fogékony az intézet a külső kihívásokra, fenyegetésekre, 3,3 átlag értéket kapott ez a kérdés.

Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek 25 %-a kevésbé, 25 % közepesnek, 50 % -a pedig nagyon fontosnak tartja, hogy kellő mértékben oda figyeljenek a külső környezeti hatásokra, változásokra, jelzésekre.

30. Mennyire képes a szervezet a külső kihívásokra belső változtatásokkal reagálni ?

Az intézmény társadalmi és gazdasági környezete folyamatosan változik. Ezért lényeges, hogy az intézet képes legyen a kihívásokra belső változtatásokkal reagálni.

1 fő szerint ezt kevésbé, 7 fő szerint közepesen, 3 fő szerint nagyon, 1 fő szerint maximálisan sikerül az intézetnek megvalósítania. A kérdésre adott válaszok átlaga: 3,3.

3. ÖSSZEFOGLALÁS

A 12 dolgozóval kitöltetett kérdőív az intézmény értékrendjének jellemzőit fogta át a munkavállalók szemszögéből megvilágítva.

A kérdésekre adott válaszokat kiértékelve megállapítható, hogy néhány kérdésre a lehető legszélsőségesebb válasz érkezett. Ezzel ellentétben egy kérdésben volt a legmagasabb az értékelés ez a már bekövetkezett problémák mielőbbi kezelésére, megoldására vonatkozott.

Legmeglepőbb válasz volt számomra a csapatmunka jelenlétének meglétére adott magas minősítés, hiszen az intézménynél eltöltött gyakorlatom során nem ezt tapasztaltam.

A szervezeti értékrend tekintetében az értékelés összességében szintén csak átlagos. Az intézményi értékrendre az alábbiak a jellemzőek:

- Az intézmény közepes mértékben formálja aktívan a folyamatokat.
- A költségvetési szervezet szolgáltató, csak kevésbé jellemző az érdekeltek mobilizálása.
- Az intézmény inkább a költségvetési támogatások növelésére koncentrál, mint a teljesítményre, eredményre.
- A szervezet gyengesége, hogy bürokratikus szabályzatok vezérlik a küldetés helyett.
- A külső vevők kevésbé fontosak, mint a belső vevők.
- Megszerzi a pénzt, és azt el is költi.
- Fontos lenne, hogy a problémák megelőzése legyen a cél, de fontos, hogy a meglévő problémákra nagy gondot fordítanak.
- Az intézmény legfőbb erőssége e tekintetben, hogy a csapatmunka mindenki számára elsődleges, mondhatni: egységben az erő.
- A külső kihívásokat közepes mértékben képes belső változásokká alakítani.

2.sz melléklet

| Kérdések/ értékek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Átlagérték |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| 11 | | 1 | 5 | 4 | 2 | 3,6 |
| 12 | | 4 | 5 | 1 | 1 | 2,3 |
| 13 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,8 |
| 14 | 1 | 6 | 4 | | | 2,1 |
| 15 | 1 | 2 | 7 | 2 | | 2,8 |
| 16 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2,7 |
| 17 | | 2 | 6 | 4 | | 3,2 |
| 18 | | 4 | 7 | 1 | | 2,8 |
| 19 | 1 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3,2 |
| 20 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3,6 |
| 21 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2,6 |
| 22 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3,3 |
| 23 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2,9 |
| 24 | | 3 | 8 | 1 | | 2,8 |
| 25 | | 2 | 3 | 5 | 2 | 3,6 |
| 26 | | | 2 | 6 | 4 | 4,2 |
| 27 | | 2 | 1 | 5 | 4 | 3,9 |
| 28 | | 1 | 7 | 2 | 2 | 3,4 |
| 29 | | 3 | 3 | 6 | | 3,3 |
| 30 | | 1 | 7 | 3 | 1 | 3,3 |

Gazdálkodási Főiskolai Kar
Államháztartási szakirány
Gyöngyös
2007

**Költségvetési intézményi gyakorlat
III**



**Készítette: Urbán Lászlóné
Hallgatói kód : V0386**

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|--|----|
| 1. KÖLTSÉGVETÉSI GYAKORLAT III.----- | 34 |
| 2.A KÖLTSÉGVETÉSI INTÉZMÉNYI GYAKORLATOK II. RÉSZÉNEK MEGÁLLAPÍTÁSAINAK RÖVID ÖSSZEGZÉSE.----- | 34 |
| 3. EGYÉNI ÉRTÉKREND----- | 36 |
| 4. SZEMÉLYI FELTÉTELEK----- | 39 |
| 5. SZERVEZET MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI----- | 40 |
| 6. A SZERVEZETÜNKKEL KAPCSOLATOS ÁLLÍTÁSOK----- | 41 |
| 7. A KÖLTSÉGVETÉSI INTÉZMÉNY JELLEMZŐ SAJÁTÓSÁGAINAK JELLEMZŐI----- | 44 |

MELLÉKLETEK

| | |
|-----------------------|----|
| 3. SZ. MELLÉKLET----- | 45 |
| 4. SZ. MELLÉKLET----- | 46 |
| 5. SZ. MELLÉKLET----- | 47 |
| 6. SZ. MELLÉKLET----- | 48 |

KÉRDŐÍVEK

IRODALOMJEGYZÉK

VEZETŐI IGAZOLÁS

1. Költségvetési gyakorlat III.

A költségvetési intézményi gyakorlatok I dolgozatban az intézmény jellemzőit a kitöltött kérdőívek alapján a dolgozók szemszögéből mutattam be, melynek rövid összegzését az alábbiak szerint ismertetem.

Az intézmény jelenlegi szervezeti felépítésében a munkavállalók a legkisebb mértékű átalakítást igényelnének (átlag: 2), melynek esélye közepes (3,3).

A szervezet jelenlegi működési mechanizmusában csekély mértékű átalakításra lenne szükség (átlag: 2,3), melynek az esélye közepes mértékű (3,3).

A vezetés jelenlegi stílusán kis mértékű átalakítás lenne szükséges (átlag: 2,1), melynek esélye közepes mértékű (3,1).

A jelenlegi személyi állományban csekély mértékű átalakítás lenne szükséges (átlag: 2,5), melynek esélye szintén közepes (3,2).

A szervezet jelenlegi képességein közepes mértékű átalakítás lenne szükséges (átlagos: 2,8), melynek esélye közepes mértékű (3,5)

Az intézmény jelenlegi stratégiáján csekély mértékű átalakítás lenne szükséges (átlag: 2,3), melynek esélye közepes mértékű.

A jelenlegi intézményi kultúrán közepes átalakítást igényelnének a válaszadók (átlag:3,3).A dolgozók elégedetlensége ezen a téren a legnagyobb, és a változtatás lehetősége ebben a témakörben a legkisebb (3).

2. A költségvetési intézményi gyakorlatok II. részének megállapításainak rövid összegzése.

Az intézményre vonatkozóan a következők szerint ismertetem:

Tevékenységében az előírt feladatok következetes végrehajtását jelentő szerep a közepesnél kicsit erőteljesebben jellemző. (átlag: 3,6)

Az intézményre kevésbé jellemző, hogy elébe megy a szolgáltatásai iránti igények várható alakulásának. (átlag: 2,3)

A szolgáltatásai igénybevevőket közepes mértékben aktivizálja. (átlag: 2,8)

Az érdekeltek véleményétől függetlenül végzi a szolgáltatásait ez a kérdés kapta a legkisebb értéket (átlag: 2,1)

Tevékenységében a versenyszellem közepes mértékben van jelen. (átlag: 2,8)

Tevékenységére közepesnél kisebb mértékben jellemző a kényelmes monopóliumhelyzet. (átlag: 2,7)

Közepes mértékben rendeli alá a működési folyamatait a szolgáltatásai színvonalas teljesítésének. (átlag: 3,2)

A tevékenységében a bürokratikus szabályzatok szerepe még a közepes mértéket sem éri el. (átlag: 2,8)

A tevékenységében alig közepes mértékben koncentrálnak a teljesítményre és az eredményre. (átlag: 3,2)

A költségvetési támogatások folyamatos növelésében közepes mértékben érdekelt. (átlag: 3,6)

A külső vevők (ügyfelek) kis mértékben fontosak. (átlag:2,6)

A belső vevők (saját munkatársai) nagyobb mértékben fontosak, mint a külső vevők. (átlag: 3,3)

A pénzforrások megszerzése közepes mértékben előz meg minden más érdeket. (átlag: 2,9)

A megszerzett pénz mielőbbi elköltése közepes mértékben kiemelt cél az intézményben. (átlag: 2,8)

A működési problémák megelőzése közepesnél nagyobb mértékben fontos cél. (átlag: 3,6)

A már bekövetkezett problémák kezelése a legnagyobb mértékben fontos cél az intézmény számára. (átlag: 4,2)

A csapatmunka nagymértékben fontos az intézményben. (átlag: 3,9)

A szolgálati út betartása szintén nagyon fontos a szervezet számára. (átlag:3,4)

A külső fenyegetésekre közepes mértékben fogékony (átlag: 3,3)

A külső kihívásokra belső változtatásokkal közepes mértékben képes reagálni az intézet. (átlag: 3,3)

3. Egyéni értékrend

A kérdések értékelését 1-től 5-ig terjedő skála alapján hajtották végre. (1 = egyáltalán nem, 2 = kevéssé, 3 = közepes mértékben, 4 = nagyon, 5 = maximális mértékben)

A minősítés a kérdőívek átlageredménye alapján történt.

1. Az emberek azonosulnak a szervezettel, a célokkal.

Az intézményben dolgozók a válaszok alapján nagy mértékben azonosulnak az intézeti célokkal. Ez a válaszokból is kitűnik, hiszen olyan személy nem volt, aki abszolút nem azonosulna a célokkal. 2 fő gyengén, 3 fő közepesen értékelte a dolgozók hozzáállását. 5 fő szerint erősen, 2 fő szerint pedig kiemelkedő mértékben ítélte meg a kérdést. A kérdésre adott válaszok átlageredménye 3,6 Ez kapta a legmagasabb értéket, ami azt bizonyítja, hogy a dolgozók személyes ügyüknek tekintik az intézmény által ellátandó feladatokat, a kitűzött célokat.

2. Az emberek, ha tehetik, inkább csoportban dolgoznak.

Erre a kérdésre a megkérdezettek 50 %-a közepes minősítést adott. 3 fő gyengén, 3 fő pedig erősen minősítést adott. Úgy érzem ennek az áll a háttérben, hogy féltik a dolgozók a munkahelyüket és úgy gondolják, ha más nem tudja ellátni a munkájukat biztosítva van a munkahelyük. De mivel nem volt olyan válaszadó aki abszolút nem tudta volna elképzelni azt, hogy csoportban dolgozzon, és ezt az átlag értéket ami 3 pozitívnak értékelem, hisz ez változhat jó irányban is.

3. Nálunk fontosabb az ember, mint a feladat.

A válaszadók véleménye ennél a kérdésnél megosztott. Egy szervezetnél nemcsak a feladatra kell koncentrálni, mert a feladatokat emberek végzik el, ezért fontos a jó munkahelyi légkör, hogy az emberek problémáját figyelembe vegyék, segítséget nyújtsanak nekik, hiszen ha ezek hiányoznak a feladatellátás színvonala sem lehet kielégítő. 1 fő abszolút nem, 1 fő pedig gyengének értékeli, 6 fő pedig közepesnek ítéli meg, 4 fő szerint pedig igen fontosabb az ember mint a feladat. De senki sem értékelte úgy, hogy kiemelkedő mértékben lenne fontosabb az ember, mint a feladat.

A kérdésre adott válaszok átlageredménye 3,1.

4. Nálunk az emberek tisztelik a vezetőket.

Erre a kérdésre a válaszok átlageredménye 3,3. Ami nem egy rossz eredmény. Azt, hogy a beosztott dolgozók milyen szinten fogadták el a jelenleg beosztásban lévő vezetőket, nagymértékben függ a szaktudás, a vezetői képesség és az emberi értékek megnyilvánulásában. A válaszadók 50 % közepes mértékben ítéli meg, 1 fő kevésbé találja úgy, 5 fő pedig erősen úgy érzi, hogy az emberek tisztelik a vezetőket.

5. Az emberek fontosnak tartják munkájuk rendszeres ellenőrzését.

Az intézményben az emberek úgy gondolják, hogy vannak olyan feladatok, amikor szükség van a rendszeres ellenőrzésre, és ezt teljes mértékben elfogadják, még ha nem is szeretik. A kérdésre adott válaszok alapján 3 fő szerint kis mértékben, 5 fő szerint közepesen, 3 fő szerint nagyon és 1 fő szerint kiemelkedő mértékben fontos a munkájuk ellenőrzése. A kérdésre adott válaszok átlageredménye 3,2.

6. Nálunk mindenki szívesen vállal kockázatot.

A megkérdezettek erre a kérdésre adták a legalacsonyabb átlagértéket: 2,6. A dolgozók nagy része nem vállal szívesen kockázatot, fél a kudarctól, sikertelenségtől. A kockázatvállalási képesség az alkalmazottaknál eltérő, amelyet meghatároznak olyan tényezők, mint pl. a személyiségjegyek, az iskolázottság. A válaszadók 58 %-a kis mértékben, 25 %-a közepesen, 17 %-a pedig nagy mértékben úgy gondolja, hogy nem mindenki vállal szívesen kockázatot.

7. Nálunk a karrier legfőbb alapja a teljesítmény

Mivel nem egy multinacionális nagy cégről van szó, hanem egy kis intézményről, a karrier lehetősége a munkavállalók nagy többségénél az intézetben belül minimális. A teljesítménymérése sem probléma mentes, hiszen az ellátottak eredményein keresztül mérhető, a gazdasági

rendszerben pedig a hatékony és optimális gazdálkodás megvalósításával mérhető. 2 fő abszolút nem, 1 fő pedig kis mértékben, 5 fő szerint közepesen, 4 fő szerint pedig nagy mértékben lehet a karrier alapja a teljesítmény.

A válaszok átlageredménye 2,9

8. A munkatársak vállalják a konfliktusokat.

Nem jellemző az intézetre, hogy nagyfokú konfliktusok vannak. Természetesen kisebb nézeteltérések vannak, de ezeknek is nagy része szakmai jellegű, amit érvekkel, állításokkal próbálják meggyőzni egymást. A válaszadók 66 %-a gondolja úgy, hogy közepesen és nagy mértékben vállalják a munkavállalók a konfliktusokat, ez azt is jelenti, hogy kiállnak a saját meggyőződésükért. 34 % pedig úgy gondolja, hogy abszolút nem vagy pedig kis mértékben vállalják a konfliktusokat.

9. Úgy látjuk, fontosabb a cél, mint a hozzá vezető út.

A kérdésre adott válaszok átlageredménye 2,9. De a válaszok szórása igen nagy. A válaszadók minden értéket megjelöltek. Így elmondható, hogy fontos a cél elérése, de a hozzá vezető út is ugyanolyan fontos. Van olyan válaszadó akinek abszolút nem és van olyan személy akinek kiemelkedően fontosabb a cél elérése, mint a hozzá vezető út.

10. Nálunk mindenki megosztja az információkat másokkal.

Az információ nagyon fontos, hogy kellő időben és kellő mennyiségben eljusson a megfelelő illetékesekhez. A túl sok információ és az információhiány egyformán gátolhatja az eredményes munkavégzést. A válaszadók nagyon szélsőséges válaszokat adtak. Van aki szerint abszolút nem és van aki szerint kiemelkedő mértékben megosztják az információkat. A válaszok átlageredménye 3,1.

11. Nálunk fontosabb a rövid-, mint a hosszú távú cél.

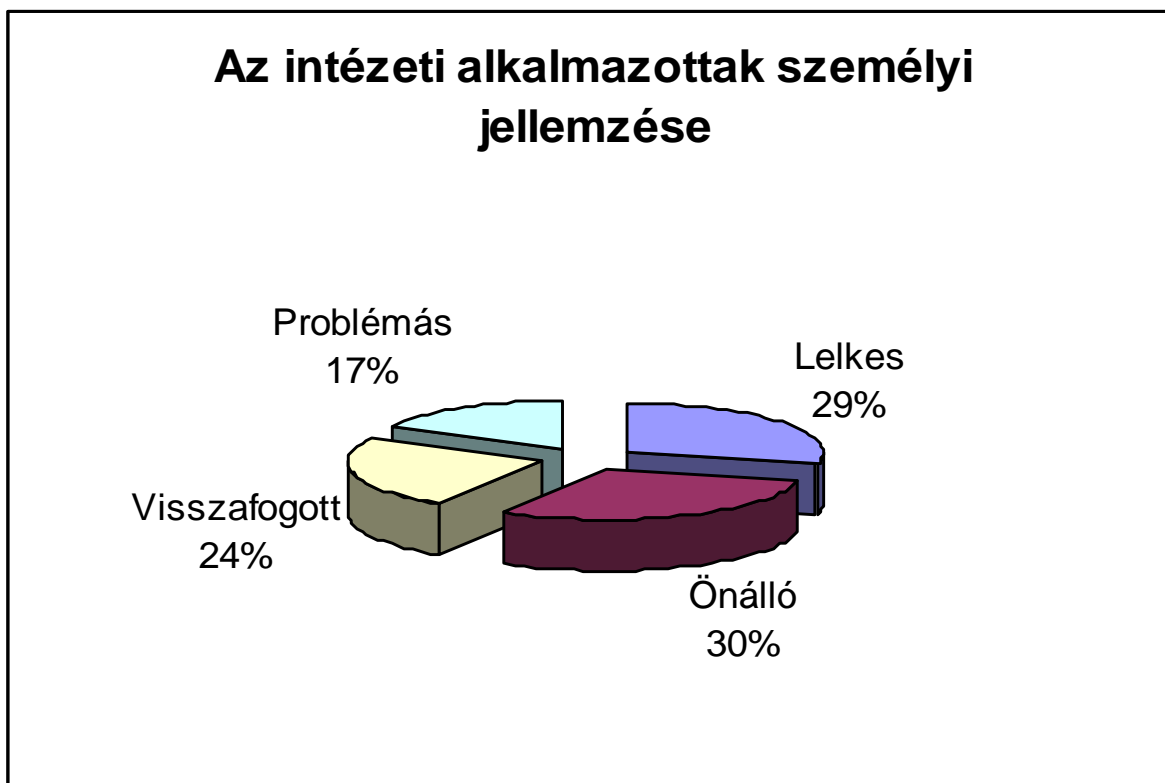
A kérdésre adott válaszok átlageredménye 3,3.

Ami abból következik, hogy a válaszadók többsége nem tesz különbséget a rövid és hosszú távú cél között. 3 fő kis mértékben, 4 fő közepesen tartja fontosabbnak a rövid távú célt, mint a hosszút. 3 fő nagy mértékben míg 2 fő kiemelkedő mértékben tartja fontosabbnak a rövid távú célkitűzéseket.

4. A személyi feltételek

A kérdéscsoport a következő kategóriákat különítette el lelkes, erősen motivált, önálló erősen motivált, problémás gyengén motivált, visszafogott gyengén motivált. Az intézményben dolgozók a közalkalmazotti törvény hatálya alá tartoznak. A törvény meghatározza, hogy az intézmény a munkavállalót akkor alkalmazhatja, ha a munkakör betöltéséhez szükséges, előírt képesítési követelményeknek megfelel. Azonban az iskolai végzettség nem egyenlő a felkészültséggel. A vizsgálat során megállapítottam, hogy minden kategóriában megtalálható az alkalmazottak egy része. Az önálló, erősen motivált kategória kapta a legtöbb 30 %-ot.

A lelkes, erősen motivált kategóriába közel ua. dolgozót soroltak 29 %-ot. Ez összesen 59 %, amit én egy nagyon jó aránynak találok, ez azt bizonyítja, hogy az alkalmazottaknak nemcsak az iskolai végzettségük van meg, hanem a felkészültségük és az elhivatottságuk is. Amit szintén nagyon jónak találok ez a problémás, gyengén motivált kategória csak 17 %-ot kapott. A visszafogott, gyengén motivált kategóriába 24 %-ot soroltak, úgy gondolom, hogy ezeket az alkalmazottakat ösztönözni kellene, akár anyagi, akár személyi elismeréssel, hogy akár a lelkes vagy önálló kategóriába is besorolhatók legyenek.



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

5. A szervezet működési folyamatai

1. A szervezeti egységek folyamatos belső ellátása a szükséges erőforrásokkal.

A válaszadók többsége elfogadhatónak ítéli meg ezt a kérdést. 4 fő jó színvonalúnak, 6 fő elfogadható színvonalúnak, 2 fő pedig gyenge színvonalúnak értékelte a szervezeti egységek folyamatos belső ellátását a szükséges erőforrásokkal. A gazdasági rendszer minden tőle tehetőet megtesz azért, hogy az ellátás folyamatos és zökkenőmentes legyen.

2. A termékek /szolgáltatások előállításának színvonala.

A javítóintézeti tevékenységet csak mint egy szolgáltatás nyújtását lehet vizsgálni. A szolgáltatás minőségét befolyásolják az emberi tényezők is, de nagyon sok múlik az anyagi lehetőségeken. A válaszadók ezt a kérdést 3,4 értékelték. 1 személy nem jelölte meg egyik értéket sem, mert nem tudta értelmezni ezt a kérdést az intézetre.

3. A termékek/ szolgáltatások eljuttatása az ügyfelekhez.

Az intézmény alapfeladatának ellátásából adódik, hogy szolgáltató tevékenységét közvetlenül nyújtja az igénybevevőknek, hiszen átmenetileg „otthonuk” az ide utalt fiúk számára. Ez a kérdés kapta a második legnagyobb átlagértéket 3,5.

Függetlenül attól, hogy egy személy nem tudta ezt a kérdést értelmezni.

4. A marketing és a PR színvonala

Erre a kérdésre 1 fő nem adott választ, ami véleményem szerint a kérdésre vezethető vissza. A költségvetési szerveknél még nem elfogadottak az ilyen tevékenységek. Éppen ezért 3 fő gyenge színvonalúnak, 5 fő elfogadható, 3 fő jó színvonalúnak ítélte meg a kérdést. Ez a kérdés kapta a leggyengébb átlageredményt: 2,7.

5. A vevő/ügyfélszolgálat színvonala.

A válaszadók közül 3 fő elfogadható, 6 fő jó színvonalúnak, 2 fő kiemelkedő színvonalúnak és 1 fő nem válaszolt a kérdésre.

A válaszok átlageredménye 3,6.

6. A szervezeti működés infrastruktúrája és a vezetés színvonala.

A szervezeti működés infrastruktúrája és a vezetés színvonala a kérdések között a legjobb értékelést kapta és itt volt a legkisebb szórás is. A válaszadók közül 25 %, 3 fő, elfogadhatónak, 75 % 9 fő jó színvonalúnak találja ezt a tevékenységet. A kérdésre kapott válaszok átlaga: 3,7

7. A személyzeti munka/személyzeti menedzsment színvonala

A személyzeti munka színvonala az intézmény sikerének egyik kulcsa. A megfelelő szakemberek kiválasztásától függ a feladat ellátás színvonala is. A kérdőívet kitöltők szemszögéből a személyzeti munka még a közepes színvonalat sem éri el. 3 fő szerint gyenge, 8 fő szerint elfogadható, 1 fő szerint jó színvonalú a végzett tevékenység.

A kérdésre kapott válaszok átlageredménye: 2,8

8. A technikai feltételek fejlesztése, az innováció színvonala.

Az intézményben a tárgyi feltételek adottak a megfelelő feladat ellátáshoz. A dolgozóknak nagy segítséget jelent a munkájuk végzése során a számítógép, de ugyan ilyen fontos lenne az internet elérésének a biztosítása, minden dolgozó számára. A válaszadók közül 1 fő gyengének, 9 fő elfogadhatónak, 2 fő pedig jó színvonalúnak találta a technikai feltételeket.

9. A szervezet működéséhez szükséges külső erőforrások biztosításának színvonala.

A válaszadók szerint a szervezet működéséhez szükséges külső erőforrások biztosításának színvonala közepes. A kérdőívet kitöltők közül 2 fő gyenge, 6 fő elfogadható, 4 fő pedig jó színvonalúnak ítélte meg. A két szélső értéket senki sem jelölte meg.

Átlageredménye: 3,2

6. A szervezetünkkel kapcsolatos állítások

1. A feladatok kiváló ellátásához szükséges információhoz mindenki hivatalból hozzájut.

Ennél a kérdésnél nagyon megosztott a vélemény. Figyelemre méltó, hogy 50 % 6 fő kiemelkedő mértékben értékelte ezt a kérdést, 1 fő erős jelzővel, 4 fő pedig közepesen, 1 fő pedig gyengének ítélte meg az információhoz való jutást.

A kérdésre adott válaszok átlageredménye 4.

2. A munkakörökhöz szükséges tudás elsajátításáról nálunk szervezeten gondoskodnak.

A rendszeres továbbképzések során gondoskodik a munkáltató a megfelelő tudás elsajátításáról. A megkérdezettek 50 % (6 fő) szerint erősen, 2 fő

szerint kiemelkedő mértékben, 2 fő szerint közepesen, 2 fő szerint pedig gyengén tud az intézet a továbbképzésekről gondoskodni.
A válaszok átlageredménye 3,7.

3. A legmegfelelőbb munkamódszereket mindenkinek saját magának kell felfedeznie

Az intézmény vezetése meghatározott fontosságúnak tartja, hogy szakmailag felkészült, személyiségében alkalmas, pszichésen kiegyensúlyozott kollégák vegyenek részt a munkában. De ezzel ellentétben a válaszokból is kitűnik, hogy 5 fő úgy gondolja, hogy közepesen, 4 fő pedig erősen, 3 fő pedig kiemelkedő mértékben ért egyet azzal, hogy a megfelelő munkamódszereket mindenkinek saját magának kell kidolgoznia.

A kérdésekre kapott válaszok átlageredménye 3,7

4. Ha eltávozik a cégtől egy tapasztalt munkatárs, akkor nehezen tudjuk pótolni

A dolgozók szakirányú képzése, a tapasztalat megszerzése nagyon hosszú időt vesz igénybe, ezért nehéz pótolni a jó szakmai felkészültséggel, rendelkező munkatársat, ha kiválik a közösségből.

A vélemények ebben a kérdésben igen szélsőségesek. 5 fő véleménye alapján közepesen, 4 fő szerint erősen, 2 fő szerint kiemelkedő mértékben, 1 fő véleménye szerint pedig abszolút nem nehéz pótolni a tapasztalt munkatársakat.

A kapott válaszok átlageredménye: 3,5

5. Cégünk azokon a területeken kiváló, amelyeken kiváló szakembereink vannak

Az intézmény megkérdezett munkatársainak nagy része azonosul a fenti kijelentéssel, miszerint a szervezet azokon a területeken kiváló, ahol kiváló szakemberek dolgoznak.

A válaszok átlageredménye is ezt tükrözi, a többi kérdéshez viszonyítva kiemelkedő az itt kapott minősítés. A 12 válaszadóból 9 fő (75%) erősen,

illetve kiemelkedő mértékben értékelte a kérdést. Csupán csak 3 fő (25 %) értékelte közepesnek. Ez a kérdés kapta a legmagasabb értéket 4,1.

6. Nálunk mindenki arra törekszik, hogy különleges tudásra tegyen szert

A kérdőívet kitöltők szerint ez az állítás még a közepes szintet sem éri el a dolgozók nem törekednek a különleges tudás megszerzésére. 7 fő szerint közepesen, 4 fő szerint gyengén és 1 fő szerint kiemelkedő mértékben értékelte a kérdést. A válaszok átlageredménye 2,8.

7. Cégünk erőssége, hogy képes embereink tudását közös célra összpontosítani

A válaszok átlageredménye elég magas 3,7. A szórás elég nagy, csak az abszolút nem értéket nem jelölte meg senki. A megkérdezettek 33 százaléka (4 fő) gondolja azt, hogy csak közepes mértékben tudják a közös célra összpontosítani az egyének tudását, 42 százalék (5 fő) véleménye az, hogy ez megvalósul, míg a többiek szerint kisebb nagyobb mértékben teljesül a fenti kijelentés.

8. Nálunk fontosabb a csapatmunka, mint az egyéni tudás fitogtatása

A felmérés alapján ennél a kérdésnél a legnagyobb a szórás, valamennyi érték kategóriát megjelölték. A válaszok átlageredménye közepes szintet éri el, ez annak tudható be, hogy nem minden helyzetben szeretnek a dolgozók csapatban dolgozni. Fontos nekik, hogy a saját tudásukat is kiemeljék, megmutassák.

A kapott átlagérték 3,3.

7. A költségvetési intézmény jellemző sajátosságainak összefoglalása.

A javítóintézetnél végzett felmérés következtetéseképpen elmondható, hogy az intézetben a dolgozók személyes ügyüknek tekintik az ellátandó feladatokat, a kitűzött célokat. Ha tehetik inkább egyedül dolgoznak, mint csoportban.

Az intézmény vezetőit tisztelik és elismerik tudásukat.

A dolgozók nem tartják feltétlenül fontosnak, hogy munkájukat rendszeresen ellenőrizzék. Véleményem szerint szükség van arra, hogy valamilyen kontroll érvényesüljön a munkafolyamatokban.

Kockázatot nem szívesen vállalnak a dolgozók.

A karrier alapja a teljesítmény ezt a dolgozók kis százaléka gondolja.

Az intézményben dolgozók felvállalják a ritkán előforduló konfliktusokat.

Az információ nagyon fontos, hogy kellő időben eljusson a megfelelő személyekhez. A szélsőséges válaszok alapján elmondható, hogy ezen a téren vannak még hiányosságok az intézetben.

Nagyon pozitívnak találom, hogy az önálló, lelkes és erősen motivált emberek vannak többségben az intézményben. Ez abból is adódhat, hogy kimagasló értéket kapott, hogy a megfelelő szaktudással rendelkező dolgozók végzik a munkájukat.

A kérdésekre adott válaszokat feldolgozva megállapítható, hogy a kérdőívet kitöltők nagyon megfontoltan értékelték, minősítették az adott kérdéseket. A javítóintézetben eltöltött idő tapasztalata alapján az a véleményem, hogy mint a vezetés, mint az alkalmazottak mindent megtesznek azért, hogy az intézet célkitűzésének, feladatának, tudásukat és tapasztalatukat latba véve eleget tegyenek.

Gyakorlatom során jól éreztem magam a dolgozók segítőkészek voltak és a kérdőívek kitöltése egy személy kivételével nem okozott problémát.

3 sz. melléklet

| Kérdések/ értékek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Átlagérték |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| 1 | | 2 | 3 | 5 | 2 | 3,6 |
| 2 | | 3 | 6 | 3 | | 3 |
| 3 | 1 | 1 | 6 | 4 | | 3,1 |
| 4 | | 1 | 6 | 5 | | 3,3 |
| 5 | | 3 | 5 | 3 | 1 | 3,2 |
| 6 | | 7 | 3 | 2 | | 2,6 |
| 7 | 2 | 1 | 5 | 4 | | 2,9 |
| 8 | 2 | 2 | 4 | 4 | | 2,8 |
| 9 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2,9 |
| 10 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3,1 |
| 11 | | 3 | 4 | 3 | 2 | 3,3 |

4 sz. melléklet

| | |
|---|--|
| Lelkes 29 % | Önálló 30 % |
| Problémás 17 % | Visszafogott 24 % |

5 sz. melléklet

| Kérdések/ értékek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Átlagérték |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| 1 | | 2 | 6 | 4 | | 3,2 |
| 2 | | | 5 | 4 | 2 | 3,4 |
| 3 | | | 4 | 5 | 2 | 3,5 |
| 4 | | 3 | 5 | 3 | | 2,7 |
| 5 | | | 3 | 6 | 2 | 3,6 |
| 6 | | | 3 | 9 | | 3,7 |
| 7 | | 3 | 8 | 1 | | 2,8 |
| 8 | | 1 | 9 | 2 | | 3,1 |
| 9 | | 2 | 6 | 4 | | 3,2 |

6 sz. melléklet

| Kérdések/ értékek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Átlagérték |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| 1 | | 1 | 4 | 1 | 6 | 4 |
| 2 | | 2 | 2 | 6 | 2 | 3,7 |
| 3 | | | 5 | 4 | 3 | 3,8 |
| 4 | 1 | | 5 | 4 | 2 | 3,5 |
| 5 | | | 3 | 5 | 4 | 4,1 |
| 6 | | 4 | 7 | | 1 | 2,8 |
| 7 | | 1 | 4 | 5 | 2 | 3,7 |
| 8 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3,3 |

IRODALOMJEGYZÉK

- 1) Vezetési ismeretek távoktatási tananyag
Dr. Radó András – Dr. Réthy István
Gyöngyös, 2003.
- 2) Statisztika
Dr. Kovács István
Gyöngyös, 2003.
- 3) Statisztika példatár
Dr. Töröcsvári Zsolt
Gyöngyös, 2003.

IGAZOLÁS

**AZ ASZÓDI JAVÍTÓINTÉZET HIVATALOSAN
IGAZOLJA, HOGY URBÁN LÁSZLÓNÉ (V0386)
KÖLTSÉGVETÉSI GYAKORLATÁT AZ INTÉZETBEN
TÖLTÖTTE.**

ASZÓD, 2007. JUNIUS 07.

**SZARKA ATTILA
IGAZGATÓ**