

Ügyiratszám: ÖNK/1-20/2013.

ELŐTERJESZTÉS

Nagyatád Város Önkormányzata Képviselő-testületének 2013. augusztus 29-i soron kívüli ülésére

a Nagyatádi Kulturális és Sport Központ igazgatói beosztására benyújtott pályázat elbírálására

Tisztelt Képviselő-testület!

A Képviselő-testület a 146/2013. (V. 30.) számú határozatában foglaltak alapján pályázatot írt ki a Nagyatádi Kulturális és Sport Központ igazgatói beosztásának elnyerésére. A pályázatok beadásának határideje 2013. július 31-én járt le. E határidőig egy pályázat érkezett. Pünkösöd Márton pályázatát az előterjesztéshez mellékeljük.

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20/A § (6) bekezdése alapján a Képviselő-testület által létrehozott, a betöltendő munkakör feladatait érintően szakértelemmel rendelkező bizottság a pályázót 2013. augusztus 12-én meghallgatta.

A véleményező bizottság egyhangúlag támogatta a pályázó vezetői programját és megbízását.

Fentiek alapján javaslom a Tisztelt Képviselő-testületnek, hogy a határozati javaslatban foglaltak szerint döntsön az igazgatói megbízásáról.

Határozati javaslat:

Nagyatád Város Önkormányzatának Képviselő-testülete 2013. szeptember 1. napjától intézményvezetői magasabb vezetői megbízást (igazgató) ad Pünkösöd Márton részére, mely megbízás határozott időre, 2018. augusztus 31. napjáig szól.

A Képviselő-testület az igazgató havi illetményét 317.000 Ft-ban állapítja meg.


Határidő: 2013. augusztus 30. a munkajogi intézkedések megtételére.

Felelős: Ormai István polgármester

N a g y a t á d, 2013. augusztus 21.


Ormai István

Az előterjesztés jogszabállyal nem ellentétes:


Dr. Kovács Ildikó
jegyző



SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ



Név: PÜNKÖSD MÁRTON
Születési hely, idő: Budapest, 1965. október 23.
Családi állapot: nős
Lakcím: 7500 Nagyatád, Mártírok u. 24/A
Telefon: +36 82 452340
Mobil: +36 20 4047 877
e-mail: punkosd.marton@t-online.hu

ISKOLAI ÉS ISKOLARENDSZEREN KÍVÜLI VÉGZETTSÉG:

Szilágyi Erzsébet Gimnázium, Eger 1980-1984
Érettségi vizsga

Kossuth Lajos Katonai Főiskola, Szentendre 1984-1987
gépesített lövész, általános gépész üzemmémők

Népművelési Intézet 1990
Népművelő szervező ügyintéző

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest 1990-1993
népművelő

Tolna Megyei Közigazgatási Hivatal 2005
közigazgatási szakvizsga

Nemzeti Művelődési Intézet 2013
Közművelődési intézményvezető akkreditált továbbképzés

NYELVISMERET:

Magyar - anyanyelv
Angol - alapfokú „C” típusú nyelvvizsga

SZAKMAI TAPASZTALATOK

1987-1990 63. gépesített lövész dandár, Nagyatád, kulturális instruktor
1990-1995 2 gépesített lövész hadosztály, Kaposvár, kulturális főinstruktor, kiképző főtiszt
1995-2000 polgármesteri hivatal, Nagyatád, sajtóreferens
2000-2003 Rinyamenti Térségfejlesztési és Információs kht., Nagyatád, ügyvezető
2003-2005 Somogy Megyei Közigazgatási Hivatal, Kaposvár, sajtóreferens
2005-2006 Belügyminisztérium, Miniszteri Kabinet, Budapest, miniszteri tanácsadó
2006-2007 Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium, Miniszteri Kabinet, Budapest, miniszteri tanácsadó

- 2007-2008 Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium, Dél-Dunántúli Régió,
régiókoordinátor
2008 Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium, Miniszteri Kabinet, Budapest,
miniszteri tanácsadó
2008-2013 Nagyatádi Művelődési Központ, igazgató

GÉPJÁRMŰVEZETŐI ENGEDÉLY:

„B” kategória

EGYÉB:

rendezvényszervezési, programszervezési tapasztalatok, rendezvénymarketing gyakorlat, széleskörű számítógépes felhasználói ismeretek és gyakorlati tapasztalatok a Microsoft Windows operációs rendszereken futó, szövegszerkesztők, táblázat- és adatbázis kezelők, területén. Grafikai alkalmazások, WEB szerkesztők professzionális ismerete (Corel, Adobe, Macromedia stb.)

Televíziós, újságírói ismeretek, gyakorlati tapasztalatok, on-line sajtó szerkesztés.

ÉRDEKLŐDÉSI KÖR:

Számítástechnika, festészet, zene, sport, politika

SZAKMAI TEVÉKENYSÉG BEMUTATÁSA

1987-ben a Kossuth Lajos Katonai Főiskola elvégzése után kerültem első tiszti beosztásomba Nagyatádra, mint gépesített lövész századparancsnok. A kulturális tevékenységek iránti érdeklődésem, már a gimnázium alatt felerősödött. Amatőr szinten foglalkoztam képzőművészettel, az első önálló kiállításom az Egri Katonai Kollégiumban volt 1986-ban.

A főiskolán tagja voltam az intézmény képzőművészeti körének és részt vettem több intézményi kiállításon is Szentendrén. Nagyatádon a helyőrségi művelődési otthon adott helyet első kiállításomnak. Kulturális érdeklődésem alapján 1988-ban a 63 gépesített lövész dandár kulturális instruktórává neveztek ki. Feladatköröm volt az egység kulturális életének szervezése, az ifjúsági klubok működtetése, a csapatművelődési otthon irányítása és a helyőrségi klub szakmai irányítása.

1990-től átvettem Kaposváron a 2. gépesített lövész hadosztály irányítását. Ekkor 12 helyőrségi klub, 8 csapatművelődési otthon, számtalan ifjúsági klub és művészeti csoport szakmai tevékenységének irányítása tartozott a feladatkörömbbe.

Az intézményrendszer szakmai, fenntartói tevékenysége mellett minden évben aktív szerepet vállaltam a felmenő rendszerű kulturális bemutatók szervezésében. Az 1990-es években a honvédségi a kulturális tevékenység "sorozott haderő" lévén még kiemelt szerepet élvezett. Egy-egy hadosztály szintű kulturális bemutató közel ezer résztvevővel zajlott. 1992-ben honvédségi népművelők, intézményvezetők részvételével megszerveztem és megalakítottuk az országos jelentőségű Honvéd Kulturális Egyesületet, melynek titkárául választottak. Az egyesület ma is működik és aktív szerepet játszik a honvéd hagyományok ápolásában.

A honvédségi kulturális intézményrendszer leépítését követően, családi okokból Nagyatádra kerültem dolgozni, ahol 5 évig, mint az önkormányzat sajtóreferense, 3 évig mint a Rinyamenti Térségfejlesztési és Információs Kht. első ügyvezetője dolgoztam.

Ezen feladatkörök kulturális vonatkozásait tekintve; közreműködtem a Nagyatádi Hírlap szerkesztésében, majd több éven át vezettem a szerkesztését. Számtalan városi rendezvény szervezésében (pl. *Határtalan Játék, Elszármazott Nagyatádiak Találkozója, Fa és Vad kiállítás és*

vásár) vettem részt és több rendezvény megszervezését irányítottam (I.-II. Rinyamenti Fesztivál és Vásár, Városi Majdlis, koncertek, szórakoztató rendezvények; bállok, szilveszteri programok stb.)

2000-től három éven át irányítottam a számtalan közfeladatot ellátó Rinyamenti Térségfejlesztési és Információs Közhasznú Társaságot. Térségfejlesztési feladatai mellett ez a társaság működtette a Nagyatádi Városi Televíziót, a Tourinform Irodát és a Vállalkozói Központot. Három jelentős példányszámú turisztikai prospektust jelentettünk meg, valamint több képeslapot készítettünk a város turisztikai attrakcióiról. 2001-ben elkészítettük a város első hivatalos internetes honlapját. A RITIN kht. segítette a térségfejlesztési feladatok elvégzésével a Rinyamenti Önkormányzati Társulás szakmai együttműködésének fejlesztését, megalapozta a későbbi térségfejlesztési szakmai menedzsment kialakítását.

2003-tól a Somogy Megyei Közigazgatási Hivatal sajtóreferenseként dolgoztam. Ezalatt az idő alatt tettem le a közigazgatási szakvizsgát.

2005-től a Belügyminisztérium miniszteri kabinetjének tagja lettem miniszteri szakmai tanácsadói munkakörben. Elsősorban az önkormányzati területen dolgoztam, de megismertem az összes ágazat tevékenységét. Kommunikációs feladatokban vettem részt, miniszteri megbízottként közreműködtem a Regionális Önkormányzati Társulás megalakításában, majd területfejlesztési kérdésekben képviseltem a minisztérium szakmai álláspontját. Az önkormányzati és területfejlesztési minisztérium megalakulásával maradtam a miniszteri kabinet tagja, majd 2007. tavaszától megpályáztam a Dél-Dunántúli Régió Regionális Koordinátori munkakörét, amely a korábbi régióigazgatói és a területfejlesztési hálózatirányítói beosztás összevonásával került kialakításra.

2008-tól a szakterület irányítására vonatkozó kormányrendelet összeférhetetlenséget keletkeztetett, így nem pályáztam meg a regionális koordinátori munkakört. 2008. március elsejétől, az önkormányzati és területfejlesztési minisztérium kabinetjébe kerültem ismét kinevezésre. Ebből a beosztásból magam kértem a felmentésem.

2008. nyarán megpályáztam a Nagyatádi Művelődési Ház igazgatói állását, melyet a képviselőtestület döntése alapján elnyertem. Jelenleg az időközben több strukturális átalakuláson átment Nagyatádi Kulturális és Sport Központot vezetem.

Nagyatád, 2013. július 28.



Pünkösdi Márton

VEZETŐI PROGRAM

*A Nagyatádi Kulturális és Sport Központ
tevékenységének vezetésére, fejlesztésére*

1.) A Nagyatádi Kulturális és Sport Központ alapvető feladatai, főbb intézményi mutatók

A Nagyatádi Kulturális és Sport Központ (*a továbbiakban NKSK*) több átszervezést, strukturális átalakítást követően a jelenlegi formájában 2012. április elseje óta működik. A közelmúltban létrejött szervezet működésében egyszerre hat a korábban önállóan működő intézményegységek keveredő szervezeti kultúrája és az új intézménnyel szemben támasztott külső és belső követelmények. Az intézmény jogi státuszát tekintve önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó, integrált közintézmény. Alapvetően *kulturális, sport és marketing* feladatok ellátására szerveződött. Feladatai közé az önkormányzati törvény által nevesített kötelező és szabadon választott önkormányzati feladatok tartoznak. Alaptevékenységét az ágazati jogszabályok és a fenntartó önkormányzat szakmai követelményei és a lakossági (*felhasználói*) igények határozzák meg. Az intézmény 23 közalkalmazottat foglalkoztat, a teljes munkavállalói létszáma: 30 fő, az éves költségvetése közel százmillió forint. Jelenleg az intézmény tevékenységének meghatározó része 7 közintézményben zajlik, ennek a tevékenységnek a logisztikai háttérét képezi 4 raktárépület. Az integrációt követően, jelenleg az NKSK-t az alábbi intézményegységek alkotják:

Az NKSK szervezeti egységei

- 1.) NKSK Művelődési Ház
- 2.) NKSK Városi Múzeum
- 3.) NKSK Szoborpark és Látogatóközpont
- 4.) NKSK Városi Könyvtár
- 5.) NKSK Városi Sportpálya
- 6.) NKSK Városi Sportcsarnok
- 7.) NKSK Városi Televízió
- 8.) NKSK Nagyatádi Tourinform Iroda

Az intézményi struktúrával szinkronban kerültek kialakításra a **főbb intézményi tevékenységek**, melyek könyvelési szempontból lényegében megfelelnek feladatok struktúráját leképező szakfeladatoknak, így egyes feladatok ellátásának költségei az ÁHT előírásaival szinkronban elemezhetőek, tervezhetőek :

- közösségi tér biztosítása, közösségi-kulturális rendezvények szervezése (9004001)
- helyi múzeum működtetése (9102031)
- közkönyvtári szolgáltatások biztosítása (9101231)
- szoborpark és látogatóközpont fenntartása (9003001)
- sport-tevékenységek feltételrendszerének biztosítása (9311021)
- helyi televízió, elektronikus média működtetése (6020001)
- tourinform iroda működtetése (7900001)

2.) A Nagyatádi Kulturális és Sport Központ létrehozásának előzményei, körülményei

A rendszerváltást követően az új önkormányzati törvény a korábbiakhoz képest lényegesen nagyobb szabadságot nyújtott az önkormányzatoknak abban, hogy kötelező és szabadon választott közfeladataik ellátásához intézményeket alapítsanak, s ezeket üzemeltessék. A jelenlegi *kulturális és sport központot* alkotó intézmények korábban változatos formában működtek, más-más szervezeti fejlődési utat bejárva, más-más szervezeti kultúrát hordozva, képviselve.

A *kulturális szféra* tekintetében a korábban is működtetett intézmények közül a *művelődési központ* 1973-ban létesült alapvetően az akkori szocialista rendszer kulturális és ideológiai célkitűzéseinek lokális megvalósítására. Hasonló elvektől vezérelve, lényegesen nagyobb területi hatáskörrel - *elsősorban az akkori szocialista tömb irányában nemzetközi kapcsolatrendszer is kiépítve* - 1975-ben nyílt meg a *nemzetközi faszobrász alkotótelep*. A létesítmény a kezdeti időszakban a kulturális tárca közvetlen finanszírozásával és ellenőrzésével működött, később átkerült önkormányzati fenntartásba. A kulturális intézmények közül a leghosszabb ideje a városi könyvtár áll fenn, amely tradicionális kulturális intézményként 1952 óta szolgálja az olvasni vágyókat. Nagyatád „legfiatalabb” művelődési intézménye a *városi múzeum*, amely 1996-ban nyílt a város főterén, alapvetően a helytörténeti értékek rendszerezésére és bemutatására. Vezetési, munkaszervezési nehézségeket jelent, hogy a központi intézmény (*művelődési központ*) 2010 óta felújítás alatt áll.

A *marketingszervezetek* közül lényegesen modernebb technológiai alapokra építve az információs társadalom akkoriban elérhető eszközrendszerét felhasználva a rendszerváltást követően 1996-ban jött létre a *városi televízió*. A helyi televízió a kilencvenes években kiépülő városi kábeltelvíziós hálózatot felhasználva, kezdetben piaci alapon, alapvetően önkormányzati finanszírozással, de a fenntartótól független gazdasági társasági formában üzemelt. Az országos turisztikai információs hálózat részeként 2000-ben *tourinform iroda* nyílt a városban. A franchise szisztémában működő iroda része az országos turisztikai marketingszervezetnek, de fenntartását lényegében a nagyatádi önkormányzat végzi.

A *sportlétesítmények* területén az 1968-ban épült *sportpálya* jelentette sokáig a szabadidős és a versenysport bázisát. A pályát 2006-ban modernizálták. Nagy előrelépést jelentett a város sport-életében a 2001 novemberében átadott modern és impozáns *sportcsarnok*, amely szinte valamennyi teremsporthoz ideális feltételekkel rendelkezik. Jelenleg ez az integrált intézmény legmodernebb, legújabb létesítménye.

Visszatérve az intézményegységek fejlődéstörténetéhez: a gazdaságosabb működtetés reményében az ezredforduló után az önkormányzat 100%-os önkormányzati tulajdonú kht. alapításával működtette a szabadon választott feladatai egy részét (*városi televízió, rendezvényszervezés, tourinform, vállalkozásfejlesztés stb.*), majd a közhasznú társasági forma megszűnésével (2009-től) ismét önkormányzati intézményekhez került ezen feladatok többsége. Mindezen folyamatok eredményeképp a közoktatási és egészségügyi intézményekkel együtt a 2000-es évekre egy 12.000 fős lélekszámú kisvárosban széles kapcsolatrendszerrel rendelkező önkormányzati intézményi struktúra alakult ki. Az akkori teljes önkormányzati intézményrendszer éves költségvetése meghaladta a 4 milliárd forintot.

A gazdasági válság és a centralizáló (*racionalizáló*) kormánypolitika következtében 2010-től az önkormányzati szféra feladatellátásának és állami finanszírozásának jelentős átalakítása

következtében (kórházak, tűzoltóság állami fenntartásba vétele, feladatfinanszírozás, közoktatási intézmények állami fenntartásba kerülése stb.) ismét jelentősen átalakult az önkormányzati intézményi struktúra. A fenntartó a korábban működő és értékes lakossági közszolgáltatások megtartása, fenntarthatósága érdekében erőteljes integrációs folyamatot indított el a nagyatádi intézmények vonatkozásában is.

A lényegét tekintve ez azt jelentette, hogy az önkormányzat által működtetett intézményrendszer lényegesen leegyszerűsödött. Kikerültek az önkormányzati fenntartói körből az oktatási intézmények (gimnázium, kollégium, általános iskolák), és a pénzügyi átszervezés következtében nem maradt önállóan gazdálkodó intézménye az önkormányzatnak.

Ennek a folyamatnak az eredményeképp a külső feltételrendszer változásával szinkronban alakult meg 2012. április elsejétől a **Nagyatádi Kulturális és Sport Központ**. Az intézményi integráció természetesen hosszabb időszakot ölelt fel. A Nagyatádi Művelődési Központhoz tartozott már alapítása óta a nemzetközi faszobrász alkotótelep, majd 1996-os átadását követően a városi múzeum is. A városi televízió a közhasznú társaságok jogszabályi megszüntetését követően 2009-ben integrálódott a művelődési központba. Ezt követően felgyorsult az integrációs folyamat. Több elemzést és átszervezést követően 2012. április elsejétől az intézményi struktúra kiegészül a városi könyvtár, a sportpálya, a sportcsarnok és a tourinform átvételével.

A fenti folyamatok az intézményátszervezés külső keretei adták. A 2012-ben kialakult intézmény szervezeti kultúrájában egyszerre voltak jelen differenciált módon a korábbi tradíciók és egyszerre hatottak az egységes intézményi értékrend irányában mutató menedzsmenti követelmények.

3.) A Nagyatádi Kulturális és Sport Központ gazdálkodásának főbb mutatói

Az intézmény folyamatos átszervezésének következtében a jelenlegi gazdálkodási feltételeket a legpontosabban a 2012-es év elemzése mutatja meg.

A 2012. tavaszán végrehajtott legutóbbi átszervezés és az ezzel párhuzamosan bevezetett költségtakarékosági intézkedések következtében 2012-ben az NKSK kiadási előirányzatai az alábbiak szerint alakultak. (A közfoglalkoztatás az intézmény éves beszámolójában külön soron szerepelt, így itt is ily módon kerül bemutatásra.)

Az egyes intézményegységek (szakfeladatok) éves költségvetése az MKSK szervezeti keretein belül ténylegesen teljesített kiadási előirányzatok tükrében (ezer forint).

szakfeladatok	2012 évi kiadások (NKSK-n belül)	Aránya az intézmény kiadásához
1.) művelődési központ	28.574	30%
2.) városi múzeum	7.695	8%
3.) városi könyvtár	23.556	25%
4.) szoborpark	2.195	2%
5.) sportcsarnok, sportpálya	16.012	18%
6.) városi televízió	11.251	13%
7.) tourinform iroda	1.226	1%
közfoglalkoztatás	2.475	3%
intézményi összes:	92.982	100%

Mivel az intézményi integráció legutóbbi fázisa 2012. első negyedévének zárását követően történt, az egyes szakfeladatok összköltségvetéshez viszonyított arányáról akkor kapunk pontos képet, ha valamennyi intézményegység teljes éves költségvetését vesszük figyelembe az arányszámításhoz, függetlenül attól, hogy az első negyedévben más szervezeti formában működtek. Tehát úgy készítjük el az elemzést, mintha a teljes költségvetési évben egy egységes intézményt alkottak volna. Lényegében ez a tervezési módszer ad pontos adatokat a 2013. évi bázisszemléletű tervezéshez.

Az egyes intézményegységek (szakfeladatok) éves költségvetése a ténylegesen teljesített 2012 évi kiadási előirányzatok tükrében a teljes évre számítva (ezer forint).

szakfeladatok	2012 évi tényleges kiadások (az önkormányzati szférán belül)	Aránya az intézmény kiadásához
1.) művelődési központ	28.574	27%
2.) városi múzeum	7.695	7%
3.) városi könyvtár	31.408	30%
4.) szoborpark	2.195	2%
5.) sportcsarnok, sportpálya	21.350	21%
6.) városi televízió	11.251	10%
7.) tourinform iroda	1.635	1%
közfoglalkoztatás	2.475	2%
intézményi összes:	106.583	100 %

A költségvetés szerkezeti elemzéséből megállapítható, hogy a kulturális célú költségek az összes költségek 68%-át, a sport-feladatok a 21%-át, a városmarketing feladatok, pedig a 11%-át teszik ki. Ezek az arányok jellemzik nagyjából a 2013. évi költségvetést is.

Az intézményi integráció költségvetési szempontból státuszok megszüntetését, összevonását eredményezte. Egyes technikai kiszolgálói feladatokat (*takarítás, gondnokság stb.*) egységes irányítás alá helyezve koordináltan végez az intézmény.

4.) A Nagyatádi Kulturális és Sport Központ szervezeti struktúrája

A Nagyatádi Kulturális és Sport Központ felépítését és alapvető működési folyamatait tekintve lineáris szervezet, egyes elemeiben, projektjeiben a mátrix szervezetek előnyeit is adaptálva működik. Az integráció első fázisában (1-3 év) lineáris intézményként dolgozik, de a menedzsmentnek az a törekvése, hogy folyamatosan alakuljon át mátrix-szervezetté. A szervezet kialakításában a fenntartó viszonylag nagy szabadságot biztosított a menedzsment részére. Jelenleg a szervezeti egységek önállóan alakítják ki szakmai programjaikat, de az éves tevékenység mégis koordináltan valósul meg. Jellemzőek az egyes intézményegységek közös projektjei, programjai. Ez egyrészt a menedzsment határozott elvárása, másrészt a gyakorlat is igazolta az együttes feladatellátás kedvező hatásait.

Az integráció elsődlegesen gazdálkodási, költségtakarékossági, hatékonysági célkitűzések mentén valósult meg. Nem a piaci igényekre adott rugalmas válasz, hanem a fenntartó gazdasági helyzete indukálta a változásokat. Ennek ellenére a tartalmi tevékenységek terén igyekezett a szervezet a legjobb eredményt kihozni a tulajdonképpeni gazdasági

kényszerhelyzetből. A szervezeti egységeknek viszonylag nagy szakmai önállóságot élveznek, a hierarchizáltság leginkább a gazdálkodás területén jellemző, a koordináltan megvalósuló egyes programokban jelenleg is változó összetételű és változó struktúrájú *team*-ek dolgoznak.

Gyakorlati példát hozva ez azt jelenti, hogy pl. a „múzeumok éjszakája” programban a team-munkát a múzeum koordinálja, több helyszínen egyszerre, a szinergiákat kihasználva valósul meg. Az intézményen belül a múzeum irányításával a programban részt vesz a városi televízió, a könyvtár, a művelődési ház, a tourinform iroda. Ezek a belső szervezeti együttműködők és ezt a kört egészítik ki a külső partnereink (*hadipark, gyógyfürdő, tűzoltóság*). Ezzel válik teljessé a szervező stáb. Egy másik projekt a „nagyatádi tavaszi fesztivál” programjait a sportcsarnokban rendezzük, a program irányítója a művelődési ház, partnerei a sportcsarnok, a tourinform iroda, a városi televízió és a városi könyvtár.

Minden egyes projekt más-más szervezeti egység együttműködését igényli. Egy év során jelenleg 10-12 többszereplős, koordinált projekt megvalósítását végzi az intézmény. Ez egyrészt fejleszti a munkatársak és intézményegységek együttműködését, kreativitását, másrészt nem válnak sablonossá, megszokottá a tevékenységek, nem rögzülnek a szerepek. A vezető munkatársak más-más szerepben (*irányító, partner*) is kipróbálhatják saját képességeiket.

Természetesen a végső döntéseket egy-egy program tervezési, szervezési és végrehajtási stádiumában az integrált intézmény vezetője hozza meg, de megfelelő szabadságot és önállóságot biztosítva ez sikerélményt jelent egy-egy „projektgazdának” és partnereinek is. Ez a munkamódszer oldja az intézményegységek közötti „tradicionalis” elkülönültséget, érdeellentéteket, csökkenti a munkahelyi feszültségeket. Különösen fontos ez abban a légkörben, amely a folyamatos leépítések és átszervezések következtében kialakult. Az együttesen végzek tevékenységek, szerencsés esetben a pozitív attitűdök elsajátítását és a negatív, blokkoló beállítódások háttérbe szorítását is jelentik.

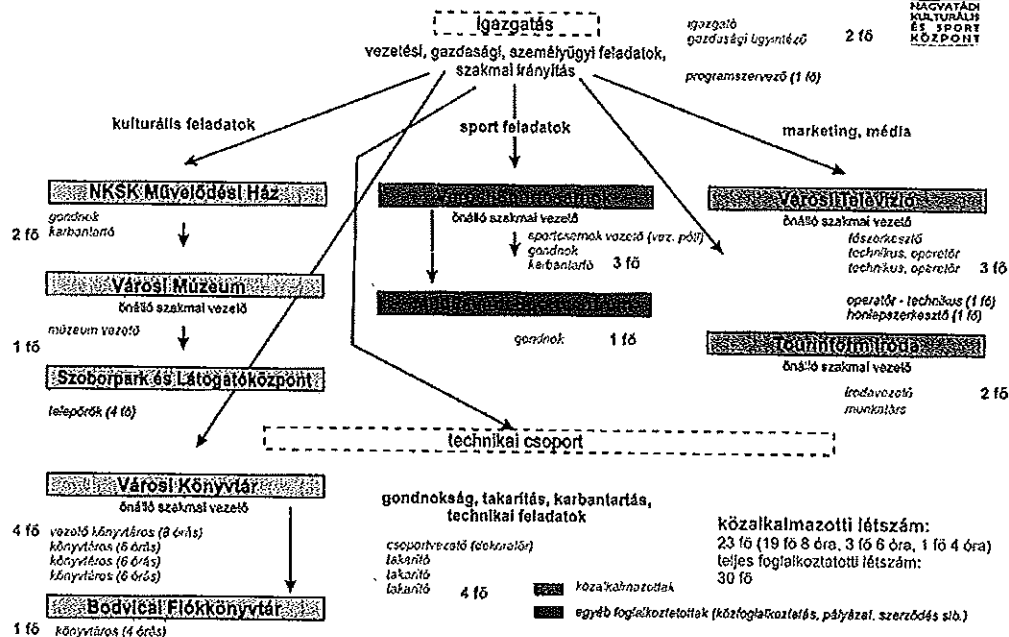
Az integrációs folyamatnak a hatékonyabb feladatellátás mellett jelentős költségek megtakarítását is eredményeznie kellett. Ez természetesen komoly traumát jelentett már a kezdeti szakaszban is, hisz a gyakorlatban azt jelentette, hogy a közalkalmazotti létszám a 2011. évihez képest 12 fővel (34%) csökkent. Csökkentek a vezetői szintek, dolgozói juttatások, egy-egy munkavállalóra a korábbiakhoz képest jelentős többletfeladatok hárulnak. Mindemelllett a szakmai feladatellátás szintjéből lényegében sem a menedzsment sem a munkavállalói közösség nem engedett.

Egyes szakterületek az átszervezéseket követően határozottan úgy tevékenykednek, hogy a „fennmaradásukért dolgoznak”. Különösen jellemző ez a „nem kötelező önkormányzati feladatot ellátókra”. Ezt a természetes reakciót meglehetősen nehéz menedzsment-oldalról kezelni. A vezető számára minden szakterület egyaránt értékes és fontos. A minősítés alapját nem egyes dolgozók, teamek státusza, hanem tevékenységének eredményessége jelenti.

Az alkalmazott munkamódszer így nemcsak az egyik leghatékonyabb eszköz a munkaszervezésben, hanem egyfajta közösségi „csoport-terápia” is.

A tudatosan vállalt koordinált feladatellátás mellett az egyes intézményegységek alaptevékenységük megvalósításában jól lehatárolt, önálló tevékenységeket végeznek. Ennek kereteit szervezeti diagram szemlélteti.

**Nagyatádi Kulturális és Sport Központ
szervezeti diagramm**



A szervezeti struktúrát, az objektív és a személyi feltételrendszert az ellátandó feladatok tükrében elemezve megállapítható, hogy széleskörű kapcsolatrendszerrel és feladatokkal rendelkező intézmény jött létre, amely tradicionális módszerekkel nem irányítható, működtethető, menedzselhető eredményesen.

Az egységes intézmény fejlődéstörténetében a kezdeti stádiumban tart. Kialakultak az intézmény életét szabályozó alapvető mechanizmusok. Elkészültek a legfontosabb szabályzatok, munkaköri leírások. Ismertté váltak a menedzsment követelményei és 2013-ban már az első közösen tervezett év tevékenysége folyik. A munkavállalók oldaláról nehézséget jelentett, hogy a létszámleépítések következtében egy-egy munkakör összetettebbé vált. Minden intézményegységnek el kellett fogadnia a korábbi viszonylagos működési önállóság helyett az egymásra utaltságot. Nem maradt egy-egy intézményegységnek saját technikai személyzete (gondnok, takarító, karbantartó) hanem ezeket a feladatokat a technikai csoport intézményi szinten koordináltan látja el. Emellett a napi feladatellátás forrásait is össze kell hangolni. A folyamatos forráshiány következtében fellépő feszültségek kezelése az egyik legnehezebb napi menedzsmenti feladat. A fenntartó nehéz anyagi helyzete további fennakadásokat okoz, és a gazdasági válság nyomán keletkező kulturális piac beszűkülése is új megoldások keresésére ösztönöz.

5.) Az integrálti intézmény vezetési folyamatának kialakítása

Menedzsment oldalról az integráció elvégzése is, mint projekt fogalmazódott meg. Elemzésre kerültek alkotóelemek, az infrastruktúra, a személyi feltételrendszer, az ellátandó feladatok, és a finanszírozás, valamint a fenntarthatóság. Ezen elemzés alapján hozta meg a döntését a fenntartó önkormányzat is. A jelenlegi integráció, bár számtalan kockázatot rejt magában,

mégis a legkevesebb értékvesztéssel megvalósítható folyamatnak tűnt. Az integráció egyik legnagyobb kockázati tényezőjét a finanszírozhatóság mellett a személyi érdeksérelmek jelentették. A fenntartó anyagi és politikai stabilitása szintén jelentős kockázati tényezőként került számításba. Ennek a folyamatnak a kezdeti stádiumában több jellegében diktatórikus vezetői döntést (*leépítések, hatáskör elvonások, pénzügyi integráció, munkakörök összevonása stb.*) is meg kellett hozni. A gyakorlatban az egységes intézmény kialakításának kezdeti stádiumában a klasszikus vezetélmélet kevésbé tudatos alkalmazása valósult meg.

A kezdeti vezetői munkaprogram kialakításánál a klasszikus fayoli-iskola minden eleme fontos szerepet kapott. A *tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordináció, ellenőrzés* mechanikus, ösztönös alkalmazása átsegítette az intézményt a kezdeti nehézségeken.

Az integrált intézmény az első éves *tervét* már összehangoltan készítette el. Minden intézményegység készített saját programtervet. Ezekben első körben az ütközéseket és a szinergiákat szűrték ki az egyeztetések. Az ütközések egyszerű időrendi átszervezéssel többségükben kezelhetőnek bizonyultak, a szinergiákat tudatosan igyekezett erősíteni az intézmény vezetése. Valamennyi intézményegység terve team-munkában készült. Még az „egyszemélyes” intézmények munkaprogramját is legalább vezetői szinten egyeztetésre került. Ezek után a részterveket összedolgoztuk, vezetői értekezleten véglegesítettük, majd következett az NKSZ éves tervének „társadalmi vitája”, amely lényegében a létesítményeket használó civil szervezetekkel, művészeti csoportokkal történő egyeztetést jelentette. Az első éves „együttes tervezésből” a sportlétesítmények menedzsmenti kapacitás hiányában kimaradtak.

A tervezést követően a *szervezés* legfontosabb terepe a heti vezetői értekezlet, mely általában valamennyi részegység képviselőjével valósul meg. Projektoktól függően ezek résztvevői köre változhat, esetenként kibővíthet, fontosabb programok megvalósítása esetén intenzívebbé válhatnak az egyeztetések. A vezetői értekezletek „kötelező elemei”: az eltelt időszak programjainak értékelése és a rövidtávú feladatok egyeztetése.

A *személyes vezetés* tekintetében az NKSZ vezetője egyben a (felújítás alatt álló) művelődési központ igazgatója is, aki teljes szervezet menedzsmenti feladatai mellett irányítja az intézmény „ideiglenes” tevékenységét (*azaz lényegében kihelyezett kulturális programokat szervez*). A vezetői kompetenciák között fontos tényezővé vált, hogy az integrált szervezet vezetője szinte valamennyi intézményi tevékenységet ismerte és gyakorolta a korábbiakban, egyedül a sporttevékenység szervezése állt távolabb a korábbi vezetői gyakorlatától. Ezt az igazgatóhelyettesi státusz létrehozásával sikerült kompenzálni.

A *koordináció* a menedzsment erősségei, az *ellenőrzés* a gyengeségei közé tartozik. Ebben a tekintetben az a vezérelv érvényesült, hogy a munkatársak először sajátítsák el az együttes munka során az elvárásokat, majd ezt követően legyen intenzívebb a számonkérés. Természetesen ez elvi álláspont, megítélésem szerint a gyakorlat – főként a kezdeti stádiumban - sokkal több vezetői jelenlétet igényelne, azonban ez ekkora szervezet esetén lehetetlen. Hosszabb távon az a meghatározó menedzsmenti törekvés, hogy a folyamatok irányítói egyre magasabb szinten legyenek képesek önállóan is ellátni feladataikat.

6.) Fontosabb vezetői törekvések szervezeti egységenként

1.) NKSZ Művelődési Ház

A tartalmi tevékenységek összefoglalója mellett a kulturális intézmények egyik meghatározó tevékenység-indikátora a látogatói statisztika. Ezek alapján a 2008. és 2009. évi adatokat összehasonlítva a leglényegesebb előrelépés a szórakoztató rendezvények és a közösségi rendezvények tekintetében történt. Az intézmény összes látogatója *(beleértve az intézmény által külső helyszínen szervezett programokat is)* míg 2008-ban 29.687 fő volt, 2009-ben elérte a 47.470 főt. Ez csak a szűk rendezvénystatisztika. Emellett az öntevékeny csoportok foglalkozásai, ismeretterjesztő előadások, szolgáltatások együttesen további 45.853 főt vonzottak az intézménybe. Ez nagyjából a 2008. évi szintnek megfelelő. Együttesen az összes regisztrált, kulturális célú látogatója az intézménynek 2009-ben 93.333 fő volt.

Ezt követően 2010 nyarán az intézményt felújításra átadtuk a kivitelezőnek. A tartalmi munka szervezését megnehezíti, hogy azóta két alkalommal költöztek az intézmény központi irodái és előkészítés alatt áll a harmadik költözés.

A szervezési nehézségek mellett az a meghatározó törekvésünk, hogy a tartalmi munka vonatkozásában legalább a korábbi eredményeket szinten tartsuk, kihelyezett rendezvények megvalósításával szolgáljuk a város közösségi, kulturális igényeit.

Érdemi előrelépést várunk az új intézmény átadását követően. Elsősorban az intézményhez kötött kulturális szolgáltatások *(színház, kamara előadás, tudományos-tájékoztató előadások stb.)* tekintetében. Az új intézmény átadásakor a jelenlegi szakmai létszám nem lesz elegendő a megfelelő színvonalú működtetéshez. *Az NKSZ menedzsmentjére itt lényegében kettős feladat hárul: egyrészt a teljes intézményrendszer irányítása, másrészt a szervezeti egység szakmai tevékenységének vezetése.*

2.) NKSZ Városi Múzeum

A városi múzeum évek óta kiegyensúlyozott, szakmailag átgondolt fejlesztő tevékenységet folytat. Ezt több szakmai elismerés és a közönség visszajelzése is alátámasztja. Az elmúlt ötéves periódus alatt megerősödött az integrációja, de ezzel párhuzamosan komoly szakmai presztízszt vívott ki magának. A helytörténeti gyűjtés, rendszerezés és állománymegóvás mellett fontos törekvés, hogy tevékenysége szorosabban kapcsolódjon a helyi közösségekhez, és azokhoz a személyiségekhez, akik kiemelkedő tevékenységükkel hozzájárultak a város fejlődéséhez. Jelentős segítséget ad az intézmény munkájához a Nagyatádi Múzeumért Alapítvány és fontos távlati fejlesztési irány a hadipark lehetséges integrációja. A személyi állomány tekintetében jelentős leépítés következett be az elmúlt években: „egyszemélyes” intézménnyé vált, melyet jól felkészült, elkötelezett szakember irányít. *A kiváló szakmai alapoknak köszönhetően az NKSZ vezetésére, így elsősorban az intézmény működtetésére vonatkozó menedzsmenti feladatok hárulnak.*

3.) NKSZ Szoborpark és Látogatóközpont

Ez a szervezeti egység nem rendelkezik önálló vezetővel. Finanszírozásában a legnagyobb tétel az intézményegységénél az őrzés biztosítása. Ezt zökkenőmentesen minimálisan 4 fő képes ellátni. Takarékosági okokból, 2011-ben megszüntettük a gondnoki teendőket ellátó személy munkakörét. Jelenleg csak közfoglalkoztatás (és megbízási szerződés) keretében folyik az őrzés.

2009-től a látogatóközpont új épületének átadását követően megkezdttük az épület gazdaságosabb üzemeltetésére irányuló szolgáltatások bevezetését. *(Filagória-építés,*

térkövezés, kerti bútorok beszerzése stb.). Mivel a gyűjtemény nyitott, és az épület kívül esik a városban, ezért bevétel csak a szórakoztató programokon keresztül realizálható. A helyiségeket, valamint a szabad területet is leggyakrabban ilyen célra adjuk bérebe. Ennek térítési díjait igazgatói utasítás tartalmazza, melyet félévente felülvizsgálunk. A szoborparkban elhelyezett alkotások állagának megóvása évtizedek óta megoldatlan feladat. A restaurálás anyagilag vállalhatatlan terhet jelent, az állagmegóvás is csak töredékében finanszírozható.

Ugyancsak a bevételek növelését szolgálja, hogy a korábban térítésmentes alkotótáboroknál már 2010-ben térítési díjat vezettünk be, melynek mértékét jelentősen emeltük 2011-ben. Az *NKSK menedzsment legfontosabb feladata a szervezeti egység tekintetében a működőképesség fenntartása, az állagmegóvás, valamint a kulturális és szórakoztató programok fenntartható szintjének kialakítása.*

4.) NKSK Városi Könyvtár

Az egyik legnagyobb hagyományokkal rendelkező szervezeti egység, amely kiegyensúlyozott, szakszerű kulturális szolgáltató tevékenységet folytat. Az olvasási szokások átalakulásával a funkciója is átalakult, alkalmazkodott a kor kihívásaihoz. A költségtakarékossági intézkedések és a kistérségi szolgáltatás megszűnésének következtében a foglalkoztatotti létszám az elmúlt években 50%-al csökkent. Ennek ellenére a munkaszervezési problémák megszűntek az intézményegységnél, a tartalmi tevékenységben előrelépés tapasztalható. A könyvtár előterében új kiállítótér nyílt, amely már két rangos kiállításnak is helyet adott. A könyvtár munkatársai bekapcsolódtak az integrált intézmény tevékenységébe, az együttműködési szándék elismerésre méltó. A finanszírozási lehetőségek javulásával – nyitvatartási idő növeléséhez - elengedhetetlen lesz a közalkalmazotti állomány munkaidejének emelése.

Az NKSK menedzsmenti feladatai: az együttes tervezés, az intézmény új vezetési rendjének kialakítása, a kulturális szolgáltatások körének bővítése.

5.) NKSK Városi Sportpálya

A szervezeti egység 2012. április elsejéig a Nagyatádi Fürdők és Sportlétesítményekhez tartozott. Az átvételt követően az NFC-vel létesítményhasználati szerződést kötöttünk és kialakítottuk az együttműködés további kereteit. A vendéglátó helyiség vonatkozásában megszüntettük a hosszú ideje fennálló jogsértő állapotot. A egyik legnagyobb probléma, hogy a 2006-os felújítást követően az intézmény ismét jelentős felújításra szorul (öltözők, ajtók, WC-blokk stb.). A sportfinanszírozás jelenlegi kedvező feltételeinek fennmaradása esetén ennek forrása várhatóan előteremthető. *Az intézményegység szakmai irányítását az eredeti terveink szerint a Városi Sportcsarnok végezte volna, de mivel a legtöbb menedzsmenti feladat fenntartási jellegű, így ez a gyakorlatban nem valósult meg.*

6.) NKSK Városi Sportcsarnok

Nagyatádon 12 éve működő, jól menedzselt, jó adottságokkal rendelkező sportlétesítmény. Gazdálkodását tekintve az egyik legkiegyensúlyozottabb szervezeti egység, jó tervezhető és biztonságosan üzemeltethető. Működési forrásainak közel 50%-át fedezik a saját bevételei, és a kedvező sportfinanszírozási kondícióknak köszönhetően a létesítményt döntő mértékben használó kézilabda klubok is eredményesen járulnak hozzá a fenntartáshoz. Lehetséges szakmai fejlesztési irányok közé tartozik az edzőterem fejlesztése, amely az edzőtáborozás bevételeit is jelentősen növelné, valamint a „kihelyezett programok” vonatkozásában az idény

jellegű, de jól finanszírozható strandsportok (pl. strand-sportok fesztiválja) meghonosítása. Az intézményegység önálló vezetővel rendelkezik, aki egyben az NKSK igazgatóhelyettesi beosztását is ellátja. Ennek következtében a menedzsment feladatai az együttműködés, együttes tervezés kereteinek továbbfejlesztése.

7.) NKSK Városi Televízió

A Városi Televízió a fennállásának másfél évtizede alatt számtalan szervezeti átalakításon ment át. Jelenlegi struktúrája a társadalmi igények és az önkormányzati lehetőségek összehangolásának eredménye. Tisztán vállalkozói formából, önkormányzati tulajdonú társaságon át, az önkormányzati intézményig vezetett a fejlődéstörténete. A jelenlegi műsorszolgáltatást három közalkalmazott és egy fő egyéb alkalmazásban biztosítja. A jelenleg alkalmazott rögzítő és vágó rendszer kellően modern és gazdálkodási szempontból is hatékony azonban az eszközök elöregedtek, jelentősen túlfutották a gyárilag prognosztizált élettartamukat. Reményeink szerint a felújított művelődési központban a stúdió lényegesen jobb feltételek közé kerül.

A televízió fontos tartalmi újítása, hogy az intézmény 2012-ben kialakított honlapján keresztül, az adásai már az Interneten is folyamatosan nyomon követhetők. Ezzel lényeges nézőszám bővülést ért el az intézmény. A városmarketing vonatkozásában fontos újítás az internetes felületek (weblapok, facebook) eredményes kihasználása. A napi műsorkészítés mellett a helyi televízió komoly kulturális értéket is teremt, amely már az eddigi 17 évet tekintve is hatalmas információs bázist jelent. Tavaly indított, 2013-ban befejezett program eredményeként az adásisméltékeket automatizáltuk, így munkaidő megtakarítást elérve kiterjedtebb szolgáltatást biztosítunk.

A szervezeti egység önálló vezetővel rendelkezik, az NKSK menedzsmenti feladatai elsősorban a működőképesség fenntartására és a nagyobb volumenű tartalmi fejlesztések egyeztetésére irányulnak.

8.) NKSK Nagyatádi Tourinform Iroda

A nagyatádi tourinform iroda működtetése, fenntartása is különböző szervezeti formákban történt az elmúlt időszakban. Infrastruktúrájában jelentős előrelépés történt, de a fenntartásához a szükséges külső források jelentősen beszűkültek. Az intézmény átadás-átvételekor az NFS-től két státuszt és négy közalkalmazottat vett át az NKSK. Ez a helyzet jelenleg is megoldatlan. A szervezeti egység munkatársai felkészült szakemberek, az iroda központi minősítése a jó és kiváló szint között mozog. Tartalmi fejlesztésében sokat jelentene a TDM szervezet megalakítása, ill. az egykori zeneiskola épületének felújítását is szolgáló horvát-magyar pályázat sikeres megvalósítása.

Az NKSK menedzsmentjének az a törekvése, hogy minél hatékonyabb turisztikai információszolgáltatás valósuljon meg. Az elektronikus információk pontosak, naprakészek viszont a nyomtatott anyagok pótlására jelenleg nincs forrás.

7.) A Nagyatádi Kulturális és Sport Központ jelenlegi pénzügyi kapcsolatrendszere és gazdálkodási helyzete

Az integrációs folyamatnak a hatékonyabb feladatellátás mellett jelentős költségek megtakarítását is eredményeznie kellett. A menedzsment ezt a feladatot lényegében a létszámleépítéssel és a struktúra átalakításával oldotta meg.

Az intézmény önállóan működő, de gazdálkodási pénzügyi feladatai a fenntartó önkormányzat pénzügyi irodájával kötött feladatellátási megállapodás keretein belül látja el.

Az időközben bekövetkezett bankváltásból a korábbiakhoz képest mindössze annyi hátrány származott, hogy az ERSTE banknak – ellentétben a korábbi számlavezetővel – nincs helyi fiókja. Ez néhány adminisztratív, személyes jelenlétet igénylő feladat (*szerződés módosítás, aláírási címpéldányok, pályázati igazolások kiadása stb.*) esetén nehézkesebbé tette az ügymenetet.

Ezt kompenzálta intézményünk is az elektronikus ügyintézés intenzívebbé tételével. Az alkalmazott gazdálkodási szoftverek kompatibilitásának megteremtése gyorsította a pénzügyi információ áramlásának folyamatát. Intézményünk csatlakozott a Computrend Kft. CT-EcoSTAT gazdasági és gazdálkodási rendszeréhez, amely több funkció tekintetében is kompatibilis az ERSTE Bank ügyfélkapcsolatai számára kifejlesztett Electra szoftverével.

A CT-EcoSTAT program használatával a megfelelő érvényességi kellékek ellátását követően rögzítjük a szállítói számlákat, illetve kiállítjuk a vevői számlákat. Készpénzben a meghatározott értékhatárig a pénztár teljesíti a kifizetést, az átutalásos számlákat a lehető legrövidebb időn belül (*1-3 nap*) átadjuk a fenntartó szervezet pénzügyi irodájának. A gazdálkodási szoftver alkalmazásával - *bár funkcióit csak korlátozottan használjuk* - viszonylag naprakész információkkal rendelkezünk az intézmény pénzügyi helyzetéről.

Az intézmény banki kapcsolatrendszere áttételes. A gazdálkodással kapcsolatos feladatok ellátására munkamegosztási megállapodást kötöttünk a fenntartó önkormányzat pénzügyi irodájával. Ebben lényegében a két szervezet közötti főbb gazdálkodási, pénzügyi feladatok kerültek rögzítésre, kitérve a bankszámla kezelésére is.

Az intézmény készpénzforgalmának pénzigényét lényegében fedezik saját bevételei. Pénztárzárást havonta két alkalommal végzünk. A pénztárban lévő készpénz mennyisége a 200.000 forintot záráskor nem haladhatja meg. A többlet a bankszámlára kerül befizetésre. A bank az önkormányzat számára heti alkalommal szállít igény szerint készpénzt. Ezzel intézményünk a legkritikább esetben él. Az intézmény éves költségvetését tekintve a készpénzforgalom ennek 7,7%-át teszi ki, míg a bankszámla forgalma az éves 92 millió forinttal ennek 93%-át teszi ki. (*2012 évi adat*)

Az intézmény a bankszámlaforgalmát tekintve egy központi és egy elkülönített bankszámlával rendelkezik. Az elkülönített bankszámlához saját bankkártyával rendelkezünk. Az elkülönített bankszámla fenntartása lényegében az intézmény pályázataihoz kötődik. Személyi kiadások tekintetében az illetmények számfejtését a Magyar Államkincstár végzi, az adatváltozásokat 2013. augusztus 1-től közvetlenül intézményünk vezeti fel. Az illetményszámfejtést követően az államkincstár előkészíti a csoportos utalást, melyet az önkormányzat pénzügyi irodája exportál a bank rendszerébe. Átutalási megbízást a számlavezető banknak az intézmény közvetlenül nem ad, ez a rögzített és megfelelő kellékekkel ellátott számlák alapján a fenntartó önkormányzat pénzügyi irodájának a feladata.

Összességében az integrációt és a bankváltást követően a Nagyatádi Kulturális és Sport Központ megőrizte működőképességét. A jogszabályi feltételek és a fenntartóval kötött munkamegosztási megállapodás keretei között kialakította a feladatai finanszírozásának azon technikáit, melyek segítségével jelentős fennakadások nincsenek a működés napi finanszírozásában. A fenntartó nehéz anyagi helyzete következtében természetesen jelentős kifizetetlen szállítói követelés terheli intézményünk gazdálkodását is, de ezek általában a közüzemi díjak tekintetében keletkeznek.

8.) Az integrált intézmény szervezeti kultúrájának formálása

Egy-egy szervezet vezetője számára alapvető fontosságú az adott szervezet irányában támasztott követelmények megismerése, a szervezet adottságainak (*tárgyi és személyi feltételrendszer*) elemzése, és a gazdálkodási feltételrendszer ismerete. Ezen alapvető tényezők mellett a legújabb szervezés és vezetéselméleti kutatások igazolják, hogy rendkívül fontos, a munkafolyamatokra alapvetően kiható tényező az adott szervezet szervezeti kultúrája. A formális és informális kapcsolatokat magában foglaló szervezeti kultúra, amely a munkatársakra és a partnerekre egyaránt hat.

A fentiekből kiindulva egyértelmű, hogy állandósult, egységes értéként kezelt, jól körülírható, egységes szervezeti kultúráról egy viszonylag új intézmény esetén még nem beszélhetünk. Az egyes intézményegységek az eltérő feladataikból adódóan eltérő szervezeti kultúrát alakítottak ki fejlődésük során. Az integráció, első fázisában ezáltal a részegységek szervezeti kultúráinak keveredését és ütközését is eredményezi. A menedzsment legfontosabb törekvései ezen a téren, hogy az eltérő szervezeti kultúrák ütközésekor lehetőleg ne alakuljon ki a munkafolyamatokra blokkolóan ható ellentét. Az integrációs folyamatban *az empátia és tolerancia, így az egyik legfontosabb belső értéké kell, hogy váljék*, hisz eltérő jellegűkből adódóan, az intézményegységek eltérő munkafolyamatai mechanikusan nem egységesíthetőek, tehát a szervezeten belüli kulturális különbségek hosszú távon fennmaradnak.

Érdekes különbségek figyelhetők meg például a napi eseményekre dinamikusan reagáló, az intenzív visszacsatolásokat megélő városi televízió stábja és a városi könyvtár, vagy a városi múzeum szervezeti kultúrája között. Az előbbire a viszonylag magas kockázat (*különösen választási időszakokban*) mellett a gyors visszacsatolás, az utóbbiban az alacsony kockázat és a kevésbé intenzív visszacsatolás jellemző. Attól viszont egy-egy szervezeti egység a feladata jellegéből adódóan eltérő módon látja el munkáját, még egyik sem értékesebb, fontosabb, hasznosabb. Különösen fontos ennek leszögezése, mikor a kötelező és szabadon választott önkormányzati feladatokat egyaránt ellátó integrált intézményről van szó. Ennél lényegesen összetettebb képet mutatna a szervezeti kultúrák viszonyrendszere, ha valamennyi intézményegységet beemelnénk az összehasonlításba, de ez meghaladja a jelenlegi pályázat kereteit.

Fontos vezetői törekvés, hogy ne egyszerű asszimilációt jelentsen az integráció. Az egységes szervezeti kultúra kialakításában ne egy-egy intézményegység szolgáltasson mintát, és ne kizárólag a vezetői elvárások érvényesüljenek. *A különböző szervezeti kultúrák találkozása ne eredményezzen mechanikus asszimilációt, káros szeparációt, vagy esetleg értékvesztéssel járó dekulturációt. Az integráció során a közös értékek kiválasztása viszont lehet egy kiindulási pont a szervezeti kultúra fejlesztésében, együttes formálásában.*

Vezetői felfogásom szerint a szervezeti kultúra kialakítása több éves (*évtizedes*) folyamat. A szervezet menedzselésében fontos vezetői feladat a szervezeti kultúra fejlesztése, hisz az informális kapcsolatrendszerek sok esetben hangsúlyosabb befolyással bírnak a folyamatokra, mint a formalizált szabályok alkalmazása. Természetesen egy folyamat elején a kellően rugalmas, de világos, egyértelmű szabályrendszer elengedhetetlen. Szerencsés esetben a munkavállalók (*munkatársak*) részéről külső hatásként megélt szabályok, egy idő után belső értékke alakulnak, ha kellően erőssé válik a szervezeti kötődés. A szervezeti kultúra formálása során alkalmazott felfogás, hogy a belső kultúra a munkatársak egymáshoz való viszonyát, a külső kultúra a szervezet és környezete közötti kapcsolatának minőségét írja le. A szervezet belső kultúrájának kialakítása a menedzsment részéről sokkal egyszerűbb feladat, hisz a vezető cselekvő részese a belső kommunikációnak. Az irányultságát tekintve külső szervezeti kultúra már sokkal nehezebben, áttételesen elemezhető, hisz a szervezet külső kapcsolatrendszerének minőségét minden egyes kimeneti pont befolyásolja.

Jelen stádiumában az NKSK, mind a politikai szférában, mind a társadalmi véleményvezérek, mind a szolgáltatásainkat igénybevevők és partnereink körében elfogadott intézmény, de a közvéleményben még nem tudatosult pontosan, hogy melyek a főbb tevékenységei, alkotóelemei. Az egyes intézményegységek tevékenységét, még sokkal inkább az előzmények, a személyes élmények, benyomások alapján és nem az elmúlt másfél év munkája alapján ítélik meg.

A belső szervezeti kultúrájában az elfogadás, a nyitottság, az együttműködési készség, és az eredményorientáltság már alapjaiban meghonosodott, de még mindig nagy hangsúlyt kell fordítani a szervezeti identitás és ennek nyomán a szervezethez kötődés fejlesztésére.

A külső kapcsolatrendszerében nyitott, együttműködő, rugalmas, a *kulturális, sport, információs és rekreációs* igényeket folyamatosan érzékelő, elemző és ezekre adekvát válaszokat adó intézmény kialakítása a cél, amelynek formálása során még számtalan kockázati tényezőt figyelembe véve, az erősségeinkre építve a lehetőségeiket kihasználva kell közösen dolgoznunk. Ez utóbbi bár meglehetősen patetikusan hangzik, de lehet az integráció „második fázisának” mozgatórugója is.

Nagyatád, 2013. július 28.



Pünkösdi Márton



KÖNYVELT KÜLDEMÉNY FELADÓVEVÉNYE

A szolgáltatásról a Magyar Posta Zrt. Üzletszabályzata ad részletes útmutatót
(A bekerített, sötétített részt a feladó tölti ki.)

Küldő név: és címe: Bartók Béla Nemzeti Hangversenyintézet Magyar Posta Zrt.		Küldés módja: <input checked="" type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> LK <input checked="" type="checkbox"/> X
Ajánlott <input checked="" type="checkbox"/> Tértvevény <input type="checkbox"/> Irattávirányítás <input type="checkbox"/> Hivatalos irattér <input type="checkbox"/> Csomag <input type="checkbox"/>		Értéknyilatkozat (csak értékvizsgálat igénybevételekor)
Adózott név: és címe: K. F. V. V. H. I. DE 1110		Újnyitva
Tömeg: <small>(csak értékvizsgálás külön szolgáltatás igénybevételekor)</small> 30 g	Feladási díj: 360 Ft	Felvételi idő: 2013-07-22 14:13
Küldeményazonosító: RL75010017269487	Felvevő aláírása: NAGYATÓD 7501 02000060	

További tájékoztatás a túloldalon.

Újrafelhasznált papír

HATÓSÁGI ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY

KÖZIGAZGATÁSI ÉS ELEKTRONIKUS KÖZSZÓLOGATÁSOK KÖZPONTI HIVATALA



IGAZOLOM, HOGY

PUNKÓSD MARTON

Budapest 06, 1965.10.23

anyja szül. neve: Sebestyén Katalin

magyar állampolgár

7500 Nagyatád, Mártírok útja 24/A. alatti lakos

a bűnügyi nyilvántartási rendszer adatai alapján

a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20. § (4) és (6) bekezdésében meghatározott feltételeknek megfelel.

Budapest, 2013. július 30.



Dr. Korom Rita
főosztályvezető

E törvényes a másolatok készítése 90 napig. A hatósági erkölcsi bizonyítvány a személyazonosság igazolási igazolással használható fel. A hatósági erkölcsi bizonyítvány hatálya az elnevezés törvényessége érdekében kizárólag a központi hivataloknál az érkező ügyek a bizonyítvány kiadását feltételezve kaphatja a Főosztály Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatalától. A bizonyítvány kiadását követően az érkező határidőn belül a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatalától kell bejelenteni vagy elutasítani minden érvényes postára kerülő. A hatósági erkölcsi bizonyítvány kiadását a kérelmező által a hatósági erkölcsi bizonyítvány kiadását követően meg kell adni a központi hivatal felé a kérelmező által.

ADATVÉDELMI SZABÁLYOK

A hatósági erkölcsi bizonyítványban szereplő személyes adatok és információk a 2011. évi CXII. törvény 12. cikkének (1) bekezdésében meghatározottak szerint a központi hivataloknál az érkező ügyek a bizonyítvány kiadását feltételezve kaphatja a Főosztály Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatalától. A bizonyítvány kiadását követően az érkező határidőn belül a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatalától kell bejelenteni vagy elutasítani minden érvényes postára kerülő. A hatósági erkölcsi bizonyítvány kiadását a kérelmező által a hatósági erkölcsi bizonyítvány kiadását követően meg kell adni a központi hivatal felé a kérelmező által.



038949566



30001000000000103797033

Nagyatád Város Polgármestere

Ügyiratszám: ÖNK/399-1/2013.

IGAZOLÁS
szakmai, illetve vezetői gyakorlatról

Pfinkösd Márton (szül.: Budapest 06., 1965. 10. 23.; an.: Sebestyén Katalin) 1995. 08. 01 – 1990. 12. 31. között a Nagyatádi Polgármesteri Hivatal köztisztviselője sajtóreferens munkakörben. E feladatkör kulturális vonatkozásait tekintve közreműködött a Nagyatádi Hírlap szerkesztésében és számos rendezvény – pl. Határtalan Játék, Elszármazott Nagyatádiak Találkozója, Fa és Vad Kiállítás és Vásár, I-II. Rinyamenti Fesztivál és Vásár, Városi Majális, koncertek, szórakoztató rendezvények, bálók, szilveszteri programok – szervezésében.

2000. 01. 01-től 2003. 05. 31-ig a Rinyamenti Térségfejlesztési és Információs Közhasznú Társaság (a továbbiakban: RITIN Kht.) vezetője. Beosztása alapján többek között vezette a Nagyatádi Városi Televíziót és a Tourinform Irodát.

2008. szeptember 1. napjától közművelődési szakember munkaköre mellett látja el a Nagyatádi Kulturális és Sport Központ igazgató feladatait.

Munkakörében és vezetőként kiemelkedő közművelődési tevékenységet végez.

N a g y a t á d, 2013. július 26.




Ormai István

236/1993. szám

OKLEVÉL

Ezt az oklevelet PÜNKÖSD MÁRTON

_____ számára állítottuk ki,

aki 1965. évben október hó 23. napján

Budapest városban (községben)

_____ megyében Magyar országban

született, és az 1990/91. tanévtől az 1992/93. tanévig az

Főtűs Loránd

Tudományegyetem

Bölcsészettudományi Karán
tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

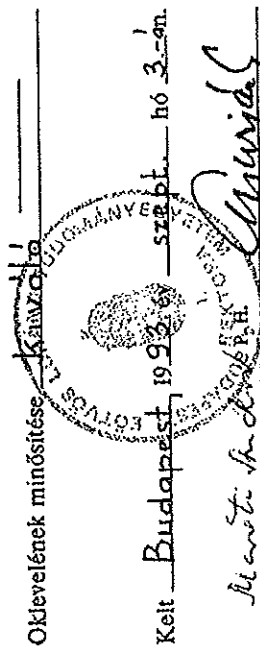
Az Állami Vizsgáztató Bizottság 1993. évi június hó

24.-i határozata alapján nevezettet okleveles

népművelés szakos előadónak

_____ nyilvántjuk.

Oklevelének minősítése Kitünző



Kelt Budapest, 1993. szept. hó 3.-án.

Mészáros András
az Áll. Vizsg. Biz. elnöke
rektor (életvitelségi igazgató)

14.

Ny.sz. XXV/13/1990.

27/1987. szám

27/1987. szám

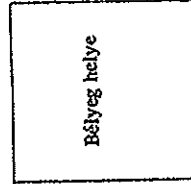
Oklevél

PÜNKÖSD MÁRTON

Ezt az oklevelet számára állítottuk ki,
aki az 1965. év október hó 25. napján
Budapest városban (községben)
Főváros megyében Magyar országban
született, és az 1984/1985. tanévtől az 1986/1987. tanévig a
KOSSUTH LAJOS KATONAI FŐISKOLA
gépesített lövész parancsnoki
szakán

tanulmányi kötelezettségének eleget tett.
Az Állami Vizsgáztató Bizottság 1987. évi
augusztus hó 7. i határozata alapján
nevezett okleveles gépesített lövész tiszte
és általános géhez üzemmérnökök
nyilvánítjuk

Oklevélnek minősítése jeles
Kelt, Szentendre, 1987. augusztus hó 7. n.



Bélyeg helye

A. Tű. 1124. I. sz. B. Gy. - PÁTRIA-Nyomell. - Fnyv. 5. (R)



M. Cs. B.
Min. Vizsg. Biz. elnöke
MN 91. és hk. k. elnök
h. rektor (délén, főigazgató, igazgató)
Köznevelési Minisztérium

Igazolom, hogy Pünkösdi Márton

a Népművelési Intézet által kiküldött Vizsgabizottság

előtt

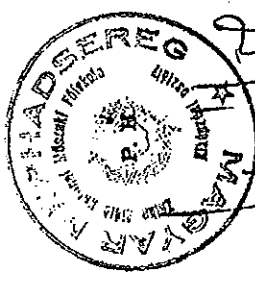
NÉPMŰVELŐ SZERVEZÉS-ÜGYINTÉZŐI témájú

Közép fokozatú tanfolyamon

KIVÁLÓ eredménnyel vizsgázott.

Érdemjegyeinek átlaga 5,0

Bp., 1990 év MÁRC hó 30-n.



[Signature]
a tanfolyam vezetője

Igazolom, hogy

a Népművelési Intézet által kiküldött Vizsgabizottság

előtt

..... témájú

..... fokozatú tanfolyamon

..... eredménnyel vizsgázott.

Érdemjegyeinek átlaga

....., 19..... év hó-n.

P. H.

.....
a tanfolyam vezetője

BIZONYÍTVÁNY

ÁLLAMILAG ELISMERT NYELVVIZSGARÓL

Anyakönyvi szám: **A 570885**
 Bizonyítványszám: **455812**



Fandíftitok, hogy

Pünkösöd Marton
(név)

Budapest (születési hely)
 1965.10.23. (születési idő)

Időgenyművelői Továbbképző Központ (vizsgaközpont)
 Kaposvári Egyetem Csokonai Pedagógiai Főiskolái (Krt) (vizsgahely)
 ORIGO (kérdésválasztó) (vizsgavizsgázó)

Kaposvát (város)
 2004.04.24. (dátum)

általános

angol (nyelvi) **alap** (fok)
 komplex (C) (lépcső)

eredményes, államilag elismert nyelvvizsgát tett.



[Signature]
 a vizsgázató testület elnöke

2004.04.24. Kaposvár, Magyar Köztársaság

VIZSGAEREDMÉNYEK

Anyakönyvi szám: **A 570885**
 Bizonyítványszám: **455812**



ALAPFOKÚ

általános

"A" TÍPUS

	Elérhető pontszám	Elért pontszám
1. Kommunikatív érték	15	12
2. Szókincs	15	11
3. Nyelvtudás	10	7
4. Kiejtés	5	3
5. Beszédértés (szóbelin)	15	11
ÖSSZESEN:	60	44

73,3%

"B" TÍPUS

	Elérhető pontszám	Elért pontszám
1. Olvasás készséget mérő feladat	40	23
2. Olvasás- és írás készséget mérő feladat	20	8
3. Írás készséget mérő feladat	40	30
ÖSSZESEN:	100	61

61%

Pünkösd Márton

Feladó: "Milankovich György" <milankovich.gyorgy@kulturista.hu>

Dátum: 2013. július 15. 11:33

Címzett: "Pünkösd Márton" <punkosd.marton@t-online.hu>

Tárgy: Aktuális vizsgaeredmények

Kedves Marci!

Küldöm az oktatóktól eddig megkapott eredményeket.

Pénzügyi-gazdasági ismeretek

Vizsgáló neve	Teszteredmény Pontszám/százalék		Teszteredmény minősítése	Beadott írásbeli dolgozat minősítése	Tantárgyi egység minősítése
	Pontszám	Százalék			
Pünkösd Márton	22	88%	jól megfelelt	kiválóan megfelelt	kiválóan megfelelt

Államháztartási ismeretek

Vizsgáló neve	Teszteredmény Pontszám/százalék		Teszteredmény minősítése	Beadott írásbeli dolgozat minősítése	Tantárgyi egység minősítése
	Pontszám	Százalék			
Pünkösd Márton	50	100 %	kiválóan megfelelt	kiválóan megfelelt	kiválóan megfelelt

Vezetés-szervezési ismeretek

Vizsgáló neve	Teszteredmény Pontszám/százalék		Teszteredmény minősítése	Beadott írásbeli dolgozat minősítése	Tantárgyi egység minősítése
	Pontszám	Százalék			
Pünkösd Márton	16	80 %	jól megfelelt		

Eddigi eredményedhez gratulálók!

Üdvözlettel:

Milankovich György

tanfolyamfelelős

Nemzeti Művelődési Intézet

Vas Megyei Iroda

9700 Szombathely, Ady tér 5

Tel.: 06 30 2990-170

e-mail: milankovich.gyorgy@kulturista.hu

NYILATKOZAT

Alulírott **Pünkösdi Márton** (szül: 1965. 10. 23., anyja neve: Sebestyén Katalin, lakcím: 7500 Nagyatád, Mártírok u. 24/A.) jelen nyilatkozattal hozzájárulok, hogy a Nagyatádi Kulturális és Sport Központ igazgatói munkakörére benyújtott pályázatom tartalmát, az ebben szereplő személyes adatokat a pályázatot kiíró Nagyatád Város Önkormányzata a pályázati eljárással összefüggésben kezelje, ezeket az előkészítésben résztvevőkkel és a döntéshozókkal is **közölje**.

Nagyatád, 2013. július 28.


Pünkösdi Márton

NYILATKOZAT

Alulírott **Pünkösd Márton** (szül: 1965. 10. 23., anyja neve: Sebestyén Katalin, lakcím: 7500 Nagyatád, Mártírok u. 24/A.) nyilatkozom, hogy a Nagyatádi Kulturális és Sport Központ igazgatói munkakörére kiírt pályázattal kapcsolatosan a KJT 41.§-ban foglalt összeférhetetlenség nem áll fenn.

Nagyatád, 2013. július 28.



Pünkösd Márton

NYILATKOZAT

Alulírott **Pünkösdi Márton** (szül: 1965. 10. 23., anyja neve: Sebestyén Katalin, lakcím: 7500 Nagyatád, Mártírok u. 24/A.) nyilatkozom, hogy cselekvőképes magyar állampolgár vagyok.

Nagyatád, 2013. július 28.



Pünkösdi Márton