



Antal Zsuzsanna – Kiss Norbert:

Útmutató a „Szervezetigazgatás és menedzsment” almodul oktatásához

Az útmutató használata

Az almodulban 2 alkalommal van kontaktóra (mindkétszer 4x45 perc terjedelemben). A két alkalom az almodul által felölelt két fő témakört, a szervezést és a kontrollt dolgozza fel. Az almodult leíró táblázatban foglaltuk össze, hogy hogyan néz ki a két alkalom javasolt óramenete. A táblázat alatt az órák során használt diákhoz kapcsolódóan fejtjük ki, hogy az oktató az adott ismereteket hogyan tudja hatékonyan közvetíteni, milyen kérdéseket tehet fel a hallgatók felé, milyen hallgatói kérdésekre számíthat, illetve milyen illusztrációkat használhat.

Az óravázlatot követően mellékletként szerepel a tárgyhoz tartozó javasolt útmutató, illetve egy mintafeladatsor, amelyek a beszámolás során lehet használni.

Tanmenet

A javasolt tanmenetet a következő táblázat mutatja be.

TANMENET / ÜTEMTERV A TANANYAG FELDOLGOZÁSÁHOZ

Modul címe: Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás

Almodul megnevezése, címe: Szervezeti igazgatás és menedzsment

Oktatási, képzési, fejlesztési célok az almodul elsajátítása során: Az almodul a közigazgatási és közszolgáltató szervezetek szervezeti formáival, a struktúra kialakításával és ehhez kapcsolódóan a feladatok, felelőségek és hatáskörök hatékony megosztásával foglalkozik. Az almodul célja az, hogy a hallgatók megismerkedjenek a szervezetek alapvető strukturális jellemzőivel, és képesek legyenek a szervezeti célkitűzéseket és működési jellemzőket figyelembe véve javaslatokat tenni a hatékony szervezeti struktúra kialakítására.

Minimalkövetelmények: az almodul elvégzését követően a hallgatók képesek lesznek arra, hogy:

- a vezetési funkciókat megkülönböztessék;
- a szervezeti struktúra leírására használt fogalmakat (munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció, konfiguráció) megfelelően értelmezzék a vizsgált szervezetek esetében;
- a szervezeti alapmodelleket, azok alkalmazásának körülményeit és következményeit megértsék;
- a menedzsmentkontroll, a kontrollrendszer és a belső ellenőrzés fogalmait, illetve a hozzájuk kapcsolódó tevékenységeket elkülönítsék;
- a kontroll és a struktúra közötti kapcsolatot teremtő felelősségi és elszámolási egységek fogalmát megértsék;
- a felelősségi és elszámolási egységek alaptípusait, azok alkalmazásának körülményeit és következményeit megértsék, és így a gyakorlatban is alkalmazni tudják;
- a teljesítmény közszférabeli, illetve közszolgáltatásokra vonatkozó értelmezését, a 4E-konceptiót megismerjék, és a közszféra szervezeteivel kapcsolatos teljesítményelvárásokra alkalmazni tudják;
- a közszféra szervezeteiben alkalmazható teljesítménymenedzsment-rendszerek alapvonásait megismerjék.

Oktatók, illetve résztvevők számára **ajánlott irodalom** (háttér- és kiegészítő anyagok):

Könyvek:

- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése. Aula, 2010
(http://www.aula.hu/?id=termekek&kat_id=4&art_id=8060&termek=8060)
- R.N. Anthony – V. Govindarajan: Menedzsmentkontroll-rendszerek. Panem, 2009
- Antal Zs. – Drótos Gy. – Kiss N. – Kováts G. – Révész É. – Varga-Polyák Cs.: Közszolgálati szervezetek vezetése. Aula, 2011
- R.N. Anthony – D. Young : Management Control In Nonprofit Organizations. McGraw-Hill Higher Education, 2002
- E. Löffler – T. Boivard (szerk): Public Management and Governance. Routledge, 2013

Filmek, filmrészletek (órai szemléltető eszközként):

- A strukturális jellemzők értelmezéséhez: <https://www.dropbox.com/sh/rodffkkuk8j2yi/WBzqjAu2YT>

<p>A feldolgozandó tananyag rész és annak súlyponti elemei</p>	<p>A tananyag feldolgozás jellege:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-3. Új ismeretek átadása, elsajátíttatása 4. Gyakorlás, alkalmazás 5. Új ismeretek átadása, elsajátíttatása 6. Gyakorlás, alkalmazás 7-8. Új ismeretek átadása, bővítése 9. Számonkérés 	<p>A tananyag feldolgozásának és a résztvevők bevonásának, aktivizálásának tervezett módszerei</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A vezetési funkciók ismertetése, az almodul által tárgyalt szervezés és kontroll kiemelésével (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé) 2. A strukturális jellemzők (alapfogalmak) meghatározása, ezek alapján az alapvető szervezeti modellek főbb jellemzőinek bemutatása (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé) 3. A szervezettervezés tartalmának bemutatása, ennek részeként külön kitérve a centralizáció-decentralizáció kérdéskörére (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé) 4. Csoportos feladatmegoldás: Alakítsanak 5-6 fős csoportokat! Gyűjtsék össze a szervezeti, irányítási problémákat (a szervezeten belül, (b) szervezetek között (minisztérium-határterítésmény)! Milyen javasolhatóak a közösen értelmezett és elfogadott problémák kezelésére? 5. A kontrollal kapcsolatos 	<p>Kulcsfogalmak, legfontosabb összefüggések</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vezetési funkciók: célkitűzés-stratégiaalkotás, szervezés, kontroll, személyes irányítás 2. Munkamegosztás, hatáskörmegosztás (centralizáció, decentralizáció; egy- és többvonalas irányítási rendszer), koordináció, szervezeti modellek: konfiguráció; szervezeti modellek: egyszerű, funkcionális, divizionális, mátrixszervezet 3. Szervezettervezés, heterogenitás-homogenitás, szabályozás, projektszervezet, intézménycsoportok 5. Piaci, bürokratikus és klánkontroll, menedzsmentkontroll , teljesítménymérés és –menedzsment, kontrolling, belső ellenőrzés, 	<p>Fejlesztendő, kialakítandó jártasságok, készségek, kompetenciák</p> <p>1-3. Legyen képes a szervezettervezés során használt alapfogalmak megfelelő használatára, ismerje fel a szervezeti alapmodelleket, legyen tisztában azok alkalmazásának előnyeivel, hátrányaival, jellemző körülményeivel.</p> <p>4. Tudjon saját gyakorlatában eseteket kiemelni, szervezési problémákat azonosítani és a tanultak alapján megoldási javaslatokat tenni.</p> <p>5-6. A kontroll szervezetben való megjelenési formáit egymástól meg tudja különböztetni, és példával is alá tudja támasztani, hogy a vezetői funkcióként értelmezhető menedzsmentkontroll milyen vezetői tevékenységeket foglal magába</p> <p>7. A szervezettervezési megfontolások mellett legyen képes arra, hogy az egyes szervezeti egységekkel kapcsolatos</p>	<p>A feldolgozáshoz szükséges oktatás-technikai és egyéb szemléltető-eszközök</p> <p>tábla, projektor, laptop, flip-chart tábla</p>	<p>A tananyag feldolgozása 2 alkalommal történik. Az egyes alkalimakkor 4x45 perc, így a modulra összesen 8x45 perc = 360 óra áll rendelkezésre. A résztvevők otthoni becsült tanulási ideje (az írásbeli anyag elolvasására és megértésére) 5 óra. A zh megírása 1 óra, így a modul teljesítéséhez részéről 12 óra szükséges. Amennyiben valaki a házi dolgozatos</p>
--	---	--	--	---	--	---

	<p>alapfogalmak ismertetése (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé)</p> <p>6. Gyakorlat: olyan vezetői tevékenységek összegyűjtése a hallgatóság által, amelyek a stratégiaalkotás, a menedzsmentkontroll, illetve a feladatkontroll kategóriába tartoznak.</p> <p>7. A felelősségi és elszámolási rendszer kialakítása, a FEE-k alaptípusai, például (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé)</p> <p>8. A közszektorbeli teljesítménymodell (4E-konceptió) ismertetése, például (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé)</p> <p>9. Számonkérés, amely zh és/vagy házi dolgozat formájában is megvalósítható</p>	<p>kontrollfolyamat, egyszerű és szervezeti kontroll, menedzsmentkontroll , stratégiaalkotás és feladatkontroll viszonya</p> <p>7. Felelősség, elszámolás; felelősségi és elszámolási egységek és szervezeti egységek viszonya; FEE-típusok: standard- és diszkracionális költség -központ, eredményközpont, önálló tőkeallokációs központ, bevételközpont, szolgáltatóközpont; szolgáltatási szint megállapodás (SLA)</p> <p>8. Gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség, méltányosság; közpolitikai ciklus, menedzsmentciklus</p>	<p>elvárások alaptípusait felismerje, és a végzett tevékenység alapján eldöntse, hogy mely alaptípusok alkalmazása lehet célszerű.</p> <p>8. A szervezeti és ágazati jó teljesítmény építőelemeit felismerje és tudatosan kezelje, a teljesítmény egyes dimenzióira jellemző indikátorokat, teljesítménymutatókat képes legyen besorolni.</p>		<p>beszámolási formát választja, annak plusz 5 óra a becsült időigénye.</p>
--	--	--	---	--	---

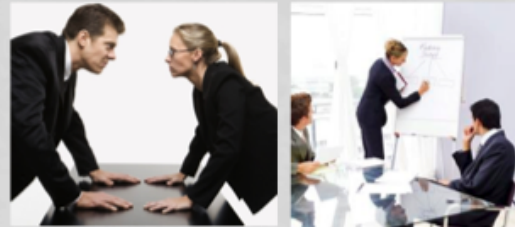


Az órák menete

1. alkalom: vezetési funkciók és szervezeti formák

TARTALOM ÉS MUNKAMÓDSZER

- Vezetési funkciók
- Szervezeti modellek
 - Strukturális jellemzők
 - Egyszerű szervezet
 - Funkcionális szervezet
 - Divizionális szervezet
 - Mátrixszervezet
 - (Intézménycsoportok)
- Formális és informális szervezet
- Szervezettervezési tapasztalatok, dilemmák



Az óra a bemutatkozáson túl a tárgy, illetve az 1. alkalom tartalmának, oktatási céljainak és módszertanának ismeretetésével indul. Ennek során kötöttük meg a hallgatósággal az a pszichológiai szerződés is, amely a hallgatók passzív befogadó és elfogadó szerepe helyett egy aktív, nyitott, vitatkozó, saját tapasztalatokat megosztó szereppel ruházta fel.

Az 1. alkalommal a hallgatók a vezető szervezési tevékenységének értelmezésével (más vezetési funkciókhoz való viszonyát), a jellemző formális szervezeti modellekkel, a formális és informális szervezetek közötti különbséggel, illetve az informális szervezetek működésben betöltött szerepével, valamint a vezető legfőbb szervezettervezési kihívásaival, dilemmáival ismerkednek meg mind elméleti, mind gyakorlati oldalról.



VEZETÉSI FUNKCIÓK

- Mi a logikai sorrend az egyes funkciók között?
- Mit jelentenek az egyes vezetési funkciók?
- Milyen kihívásokkal kell egy közszolgálati szervezetben megküzdeni?

Kontroll

Szervezés

Személyes
vezetés
(leadership)

Célkitűzés,
stratégiaalkotás

A hallgatók a slide-on jelzett kérdésekre válaszolnak. Ennek során nem csak a „helyes” válaszokra derül fény, hanem az oktátónak már a kurzus elején arra is lehetősége van, hogy demonstrálja az interaktív oktatás előnyeit, felmérje a hallgatók témában való jártasságát, valamint a hallgatói válaszok értelmezésével bemutassa, hogy több lehetséges megoldás is létezhet. A vita a kurzus során használt modellt, összefüggéseket bemutatásával zárul.



VEZETÉSI FUNKCIÓK

- **Célkitűzés, stratégiaalkotás**
 - Célok és stratégiák kialakítása
 - A szervezet szereplőinek aktivizálása
- **Szervezés**
 - **Összehangolja, optimálisan kombinálja a szervezet személy és tárgyi erőforrásait a célok érdekében**
 - **Területei: szervezettervezés, folyamatszervezés, munkaszervezés**
- **Személyes vezetés (leadership)**
 - A célok érdekében a beosztottakra gyakorolt befolyás
 - A vezető és beosztott kapcsolat személyes, összefogó-mozgósító tevékenységére irányuló vezetői feladat
- **Kontroll**
 - **A vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját**
 - **Standardok megállapítása (terv) – mérés (tény) – (terv-tény) összehasonlítás – beavatkozás**

Az előzőekben feltett kérdések során kialakult hallgatói értelmezés, vita lezárására szolgál ez az összefoglaló slide.

A vezetési funkciók logikai kapcsolatát, valamint egymáshoz való viszonyát szükséges tisztázni az előadónak. Itt kerül az is rögzítésre, hogy jelen kurzus keretében a „szervezés”, ezen belül a szervezettervezés (1. alkalom) és a „kontroll” funkciók (2. alkalom) kerülnek majd bővebb kifejtésre.

VEZETÉSI FUNKCIÓK

■ Szervezés részterületei

- Szervezettervezés: a szervezeti struktúra kialakítása
- Folyamatszervezés: folyamatok, tevékenységek összehangolása
- Munkaszervezés: egyéni munkakörök meghatározása



■ Kontroll típusai

- Tevékenység kontroll
- Output kontroll
- Magatartás kontroll

A szervezés részterületeinek bemutatása azt a célt szolgálja, hogy demonstrálja, nem csupán struktúraalakítási feladatok tartoznak ide, valamint azt is, hogy ezen részterületek milyen módon kapcsolódnak egymáshoz.

A struktúra átalakítása általában maga után vonja a szervezeti folyamatok, valamint az egyéni munkakörök változását is. Ezek azonban különböző módszertanokkal, különböző szereplőkkel vizsgálhatóak felül és eltérő szabályozási eszközökkel formalizálhatóak.

A kontroll típusainak előadói bemutatása előtt célszerű a hallgatóságot meghallgatni azon kérdés kapcsán, hogy vajon a vezető mit kontrollálhat a szervezeti működés során. Tapasztalatok szerint a közös beszélgetések során – konkrét példákat felkínálva – a hallgatók az előírt, szabályozott szervezeti folyamatok, tevékenységek, valamint előre meghatározott teljesítmények kontrollálását maguk is be tudják azonosítani. A magatartás (klán) kontroll esetén pedig színházigazgatók, rendezők elbeszéléseit célszerű illusztrálásként használni (<http://www.youtube.com/watch?v=xU3uMOAY6Jc>, 18. perc környéke).



VEZETÉSI FUNKCIÓK

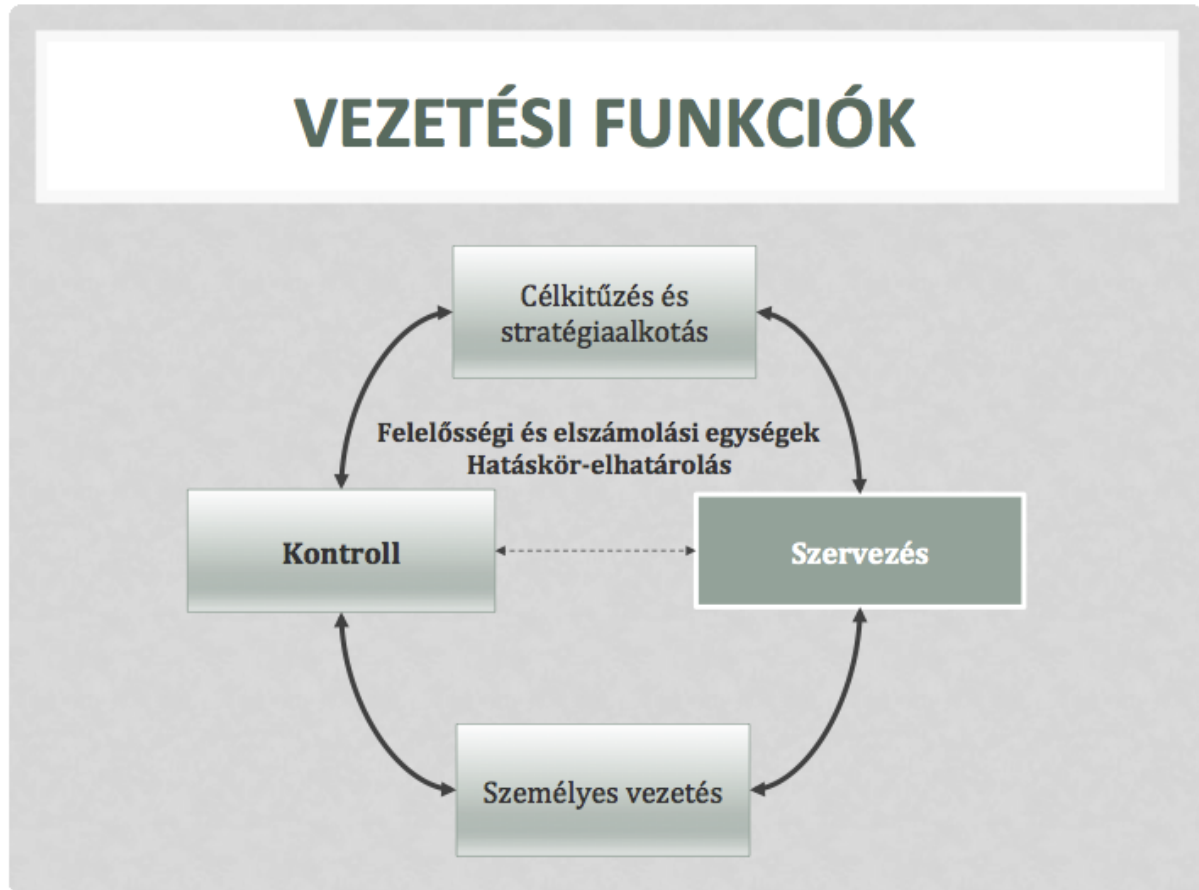
- Hogyan függ össze a „szervezés” és a „kontroll”?
- A szervezés milyen módon segítheti a hatékony, eredményes kontrollt?
- A kontroll milyen módon járulhat hozzá a hatékony, eredményes szervezeti működéshez?



A két kiemelt vezetési funkció egymáshoz való viszonyának, néhány kiemelt szakmai összefüggésének bemutatásával célszerű megindokolni jelen kurzus fókuszát.

Itt szintén célszerű a feltett kérdéseket a hallgatóság felé feltenni és nem rögtön megválaszolni.

A szervezés során a szervezeti célokat jól szolgáló adekvát és konzisztens szervezeti struktúrát alakítjuk ki, amelynek során különös figyelmet fordítunk a feladatok, felelőségek és hatáskörök összehangolásának. Az ily módon előkészített formális szervezeti struktúra jelentheti az alapját a hatékony és eredményes vezetői kontrollnak. A kontroll folyamat eredményeként előállt teljesítménymutatók pedig segítséget jelenthetnek a szervezeti célok felülvizsgálatához, teljesülésének nyomonkövetéséhez, valamint a szervezeti struktúra javításához is.



Az előzőekben feszegetett kérdések, hallgatói vita lezárására, összegzésére, előadói tisztázására szolgál jelen ábra.

Az ábra a szervezés és kontroll kapcsolatára fókuszál, de továbbra is hangsúlyozza a többi vezetési funkció szerepét, egymásra hatását, kapcsolódását.

A vezető személyes vezetés (leadership) funkciójára érdemes néhány percet szánni, ezzel is jelezve, hogy a formális rendszerek, technokrata, bürokrata megoldások mellett milyen fontos szerepe van a vezetési stílusnak, motivációnak, kommunikációnak, tehát a vezető beosztottakra gyakorolt közvetlen, személyes, mozgósító erejének.



STRUKTURÁLIS JELLEMZŐK

■ Munkamegosztás

- Kérdések: Milyen elvet, elveket használunk elsődlegesen? Mi az alrendszerképzés alapja?
- Cél: konzisztens módon történő alkalmazás, mert ezzel kijelöljük magát a modellt
- Fogalmak:
 - Mennyiségi munkamegosztás
 - Minőségi munkamegosztás: funkcionális, tárgyi, regionális
 - Egy- és többdimenziós szervezetek

■ Hatáskörmegosztás

- Kérdések: Hol születnek a döntések és hogyan jutnak el az utasítások az érintettekhez?
- Cél: feladatok, felelőségek és hatáskörök összhangjának megteremtése, valamint a döntések megfelelő szintre történő telepítése
- Fogalmak:
 - Döntési rendszer: centralizáció és decentralizáció
 - Irányítási rendszer: egyvonalas és többvonalas

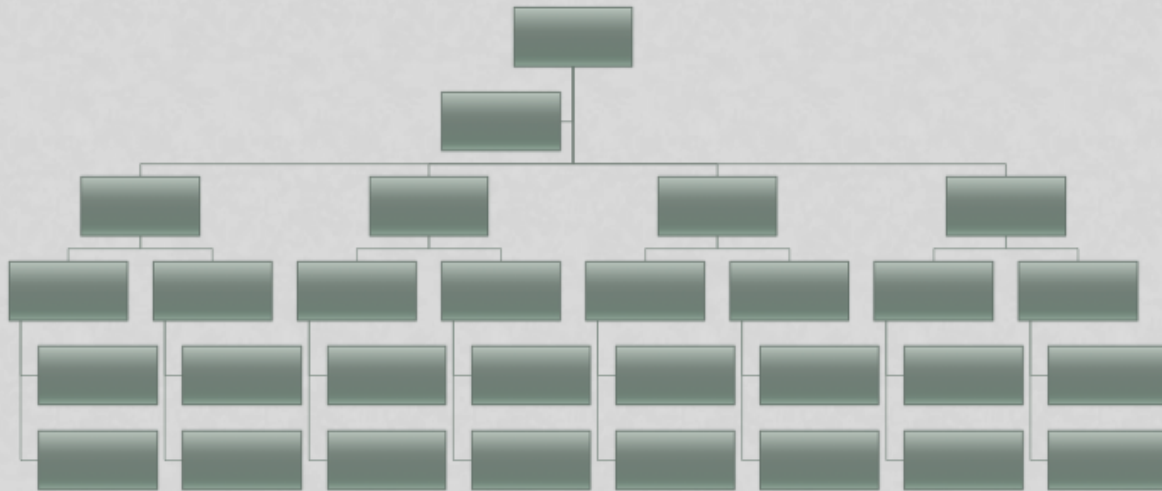
Az oktatási célok között nem szerepel az egyes szervezeti modellek, illetve értelmezésükhöz tartozó fogalmak részletes bemutatása, ezek ismeretét ugyanis feltételezzük a kurzus résztvevői részéről. Ezért elsősorban a modellek jellemzéséhez használt fogalmakat a szervezettervezés szempontjából releváns és kritikus kérdések oldaláról javasoljuk megragadni.

A fogalmak felsorolás szerűen, emlékeztető jelleggel megtalálhatóak a slide-on. Ezek közös, hallgatói értelmezésére – a következő slide-okon található kérdések segítségével – lehet néhány percet szánni – jelezve, hogy a részleteket a tárgy jegyzetében, valamint az ajánlott irodalomban (Dobák – Antal, 2010) fel lehet idézni önálló otthoni tanulással.



CENTRALIZÁLT ÉS DECENTRALIZÁLT DÖNTÉSI RENDSZER

- Milyen lehetséges előnyei és hátrányai vannak a hatáskörmegosztás kétféle módjának (az operatív döntések központosításának, illetve delegálásának)?



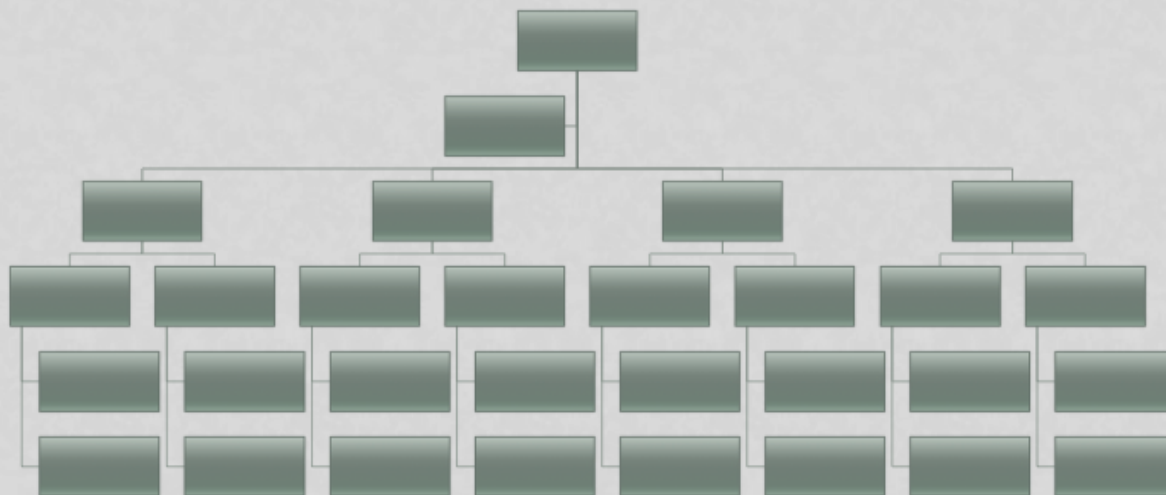
Fontosnak tartjuk részletesebben is bemutatni, hogy mi a szakmai tartalma a döntési hatáskörök centralizálásának és decentralizálásának. A gyakorlatban is sok mítosz, félreértés övezi a hatáskör-elhatárolás lehetőségeit.

A kérdés megértéséhez szükséges megkülönböztetni a stratégiai és az operatív döntéseket. A decentralizálás esetében kizárólag operatív döntési hatáskörök szabályozott és kontrollált delegálására kerül sor, valamint annak lehetősége merül fel, hogy az alsóbb vezetési szintek a stratégiai döntések előkészítésében vegyenek részt.

Tapasztalataink szerint a közszolgálati szervezetek vezetői a decentralizálást kontrollálatlan és korlátlan döntési hatáskördelegálásként azonosítják, és ezzel keresnek öngazolást a szervezetek értelmetlen centralizálásához.

EGY- ÉS TÖBBVONALAS IRÁNYÍTÁSI RENDSZER

- Milyen lehetséges előnyei és hátrányai vannak a hatáskörmegosztás kétféle módjának (vagyis a függelmi és szakmai utasítások, kapcsolatok szétválasztásának)?



A szervezetek utasítási rendszerének kétféle módja az egy- és a többvonalas hatásköri rendszer. Ezek közös hallgatói értelmezését követően a pro és kontra módszer használatával lehet a két megoldás előnyeit és hátrányait összegyűjteni. A hallgatóság egyik fele az egyvonalas, a másik fele pedig a többvonalas hatásköri rendszer előnyeit kell hogy felváltva sorolja indoklással, példákkal együtt. A módszer előnye a versengés eredményeként kialakuló pozitív feszültség és erős motiváció, valamint a két tábor kényszerű egymásra figyelése, egymás érveinek megértése, azokra való reagálás.



STRUKTURÁLIS JELLEMZŐK

■ Koordináció

- Kérdések: Milyen eszközökkel valósítható meg a szervezet összehangolt működése?
Cél: Legyen szabályozott és rugalmas a szervezet.
- Fogalmak:
 - Technokratikus eszközök
 - Strukturális eszközök
 - Személyorientált eszközök

■ Konfiguráció

- Kérdések: Hogyan ábrázolhatóak az előbbieken meghatározott szervezeti jellemzők?
- Cél: Áttekinthető, könnyen értelmezhető ábrázolás.
- Fogalmak:
 - Fastruktúra
 - Szélességi tagozódás
 - Mélységi tagozódás

Az oktatási célok között nem szerepel az egyes szervezeti modellek, illetve értelmezésükhöz tartozó fogalmak részletes bemutatása, ezek ismeretét ugyanis feltételezzük a kurzus résztvevői részéről. Ezért elsősorban a modellek jellemzéséhez használt fogalmakat a szervezettervezés szempontjából releváns és kritikus kérdések oldaláról javasoljuk megragadni.

A fogalmak felsorolásszerűen, emlékeztető jelleggel megtalálhatóak a slide-on. Ezek közös, hallgatói értelmezésére lehet néhány percet szánni – jelezve, hogy a részleteket a tárgy jegyzetében, valamint az ajánlott irodalomban (Dobák – Antal , 2010) fel lehet idézni önálló otthoni tanulással.

A technokratikus koordinációs eszközök használatával, a szervezeti struktúra ábrázolásával kapcsolatos dilemmák jól illusztrálhatóak filmrészletek segítségével:

<https://www.dropbox.com/sh/rodffkkuhk8j2yi/WBzqiAu2YT>




SZERVEZETI MODELLEK

	Egyszerű	Funkcionális	Dívizionális	Mátrix
Munka- megosztás	Mennyiségi Esetleges Alkalmazkodó	Funkció Egydimenziós	Tárgy / Régió Egydimenziós	Két elv egyszerre Kétdimenziós
Hatáskör- megosztás	Centralizált Egyvonalas	Centralizált Többvonalas	Decentralizált Egyvonalas	Centralizált Többvonalas
Koordináció	Vezető személyesen	Technokratikus Strukturális Személyorientált	Technokratikus Strukturális Személyorientált	Technokratikus Strukturális Személyorientált
Egyéb	Nem szabályozott, nem formalizált Erős kölcsönös függés	Erősen szabályozott, és formalizált Erős kölcsönös függés	Formalizált, de inkább a keretek szabályozottak Csekély kölcsönös függés	Formalizált, de alkalmazkodó hatáskörök Erős kölcsönös függés

A négy szervezeti alaptípus bemutatása konkrét szervezeti példák segítségével történhet. Ezek lehetnek az oktató saját példái, valamint a hallgatók a négy csoportba szerveződve előre elkészített kisebb esetek értelmezésével, vagy közösen választott példa, példák segítségével mutathatják be a modellek alkalmazási körülményeit, jellemzőit, előnyeit és hátrányait.





info@maven7.hu
http://network.blog.hu

A „VALÓS” SZERVEZETI ÁBRA

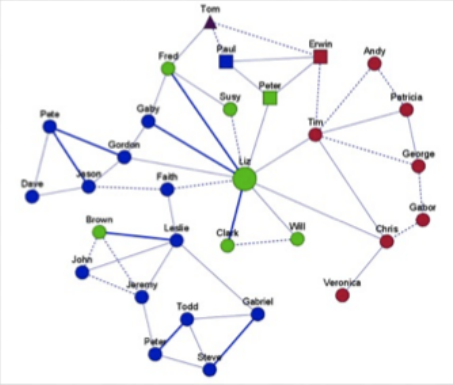
IT Company
Director
Tom

<p>Project</p> <ul style="list-style-type: none"> Paul Gabriel Todd John Dave Gordon Gaby Pete Peter Steve Leslie Faith Jeremy Jason 	<p>Maintenance</p> <ul style="list-style-type: none"> Erwin Gabor Chris George Veronica Patricia Andy Tim 	<p>Sales</p> <ul style="list-style-type: none"> Peter Susy Clark Liz Brown Fred Will
---	--	--


Formális működés

Valós együttműködések:
Ki-kivel kommunikál?

Sales
 Maintenance
 Project



Vonal annál vastagabb, minél több témában kommunikálnak egymással



info@maven7.hu
http://network.blog.hu

A „VALÓS” SZERVEZETI ÁBRA

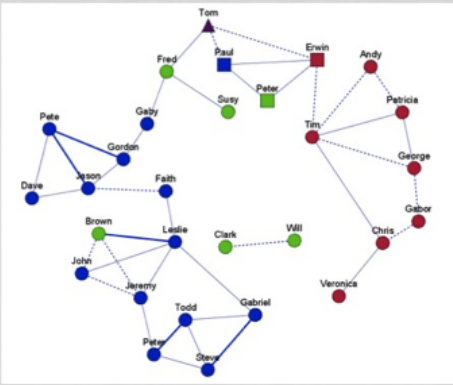
IT Company
Director
Tom

<p>Project</p> <ul style="list-style-type: none"> Paul Gabriel Todd John Dave Gordon Gaby Pete Peter Steve Leslie Faith Jeremy Jason 	<p>Maintenance</p> <ul style="list-style-type: none"> Erwin Gabor Chris George Veronica Patricia Andy Tim 	<p>Sales</p> <ul style="list-style-type: none"> Peter Susy Clark Liz Brown Fred Will
---	--	--

Formális működés

Valós együttműködések:
Ki-kivel kommunikál?

Sales
 Maintenance
 Project



Vonal annál vastagabb, minél több témában kommunikálnak egymással

A hazai és nemzetközi trendeknek megfelelően javasolható, hogy a szervezetek hálózati értelmezésére is – kitekintő, szemléletbővítő jelleggel – sor kerüljön a kurzus során.

Egyrészt ez indokolható a közszolgálati szervezetek szükségszerűen hálózatos szerveződésével (külső kapcsolatrendszerével), valamint a szervezetek belső kapcsolati



hálóinak valódi működésben betöltött kiemelkedő szerepével. Ezen kurzus keretében célszerű a kapcsolatháló-elemzés szervezettervezésben, változásvezetésben betöltött szerepén hangsúlyozni, azonban bemutatathatóak további alkalmazási lehetőségek is (<http://maven7.hu/organization-network-analysis/>).

SZERVEZETTERVEZÉS CÉLJA

■ Külső illeszkedés javítása – adekvát szervezeti struktúra kialakítása



■ Belső illeszkedés javítása – konzisztens szervezeti struktúra kialakítása



A szervezettervezés lehetséges két céljának bemutatása annak illusztrálására szolgál, hogy a hallgatók megértsék nem minden esetben kell másik szervezeti modellre áttérni a szervezeti hatékonyság, eredményesség javítása érdekében.

Az egyik lehetőség szerint a vezetőnek a céloknak, adottságoknak megfelelő szervezeti modellt kell megtalálni – ez az adekvát struktúra meghatározását és kialakítását jelenti. Például egy diverzifikálódó szervezet esetében már nem működtethető eredményesen egy funkcionális modell, szükséges lehet divizionális szervezetre áttérnie a menedzsmentnek. Ekkor a külső illeszkedés javítása a cél.

A másik lehetőség szerint pedig a vezetőnek az a feladata, hogy a kiválasztott és már működő szervezeti modell keretein belül a modell követelményeinek megfelelően a működés konzisztenciáját javítsa. Egy funkcionális szervezeti modellel például nem konzisztens az egyvonalas hatásköri rendszer, vagy a technokratikus eszközök hiánya.



Ebben az esetben pedig a belső illeszkedés javítása fogalmazható meg szervezettervezési célként.

SZERVEZETTERVEZÉSI TAPASZTALATOK

- **Funkcionális modell túlsúlya**
 - Heterogén feladatok és országos hálózat működtetése esetén kétséges a hatékonysága
- **Inkonzisztens modellek kialakítása**
 - Nincs kiválasztott modell
 - Központi és alaptevékenységi feladatok keveredése
- **Túlzott centralizáció**
 - Felsővezető operatív túlterheltsége
 - Felső és középvezetés „elbutítása”
 - Koncepcionális, stratégiai feladatok elhanyagolása
- **Túlszabályozottság**
 - SZMSZ mint meghatározó dokumentum
- **Alternatív szervezeti modellek ismeretének hiánya**
 - Projektszervezet
 - Mátrixszervezet
 - Intézménycsoportok

Jogszabályi
környezet

Teljesítmény-
mérési
problémák

A kurzus oktatási céljai között szerepel a hazai gyakorlat kritikai elemzése, az okok megértése, a továbblépés lehetőségeinek feltárása. Ez egyrészt az oktatói tapasztalatok bemutatásával, másrészt a hallgatók ezen tapasztalatok kritikai felülvizsgálatával, továbbá saját meglátásaik megosztásával történhet.

Jelen slide a kurzus oktatóinak aktuális tapasztalait foglalja össze. Külön vita tárgya lehet, hogy a jelenlegi rossz gyakorlatok mennyiben tulajdoníthatóak „objektív” körülményeknek a makro-, mezo- és mikro-szinten, az egyes szinteknek milyen felelőssége, lehetősége van ezek megváltoztatásában, illetve ezen okok mennyiben tekinthetők önfenntartó, önigazoló kifogásoknak az érdemi változtatások elodázása érdekében.



Ez utóbbi feltételezés alátámasztására lehet jó magyarországi gyakorlatokat bemutatni a közszerából. E példák elsősorban oktatói példák legyenek, de a hallgatók hozhatnak saját tapasztalatokat is.

SZERVEZETTERVEZÉS

- **Munkamegosztás**
 - Alapfeladatok áttekintése
 - Feladatok homogenizálása
- **Hatáskörmegosztás**
 - Döntési, utasítási hatáskörök elhatárolása
 - Felelőségek és hatáskörök összhangjának megteremtése
- **Koordináció**
 - Eszközök kiválasztása, szabályozása
- **Konfiguráció**
 - Mélységi és szélességi tagozódás kialakítása
 - Hierarchia alakítása

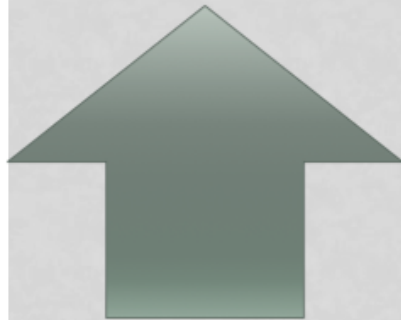


Stratégia és működési
jövőkép

A szervezettervezés szakmai logikájának bemutatására szolgál a slide. Ennek értelmezése elsősorban oktatói feladat. Javasolható, hogy az oktató saját, aktuális és publikus konkrét gyakorlati példával illusztrálja, hogy milyen szakmai feladatok, dilemmák jelentkeznek a szervezeti struktúra megtervezés során. Ennek változásvezetési, módszertani, kulturális vonatkozásait is célszerű megemlíteni.



INTÉZMÉNYCSOPORTOK



Centralizáció (stratégiai és operatív döntések)

- Homogén tevékenység
- Egységesítés igénye
- Bizalom hiánya
- Hiányzó, rossz IT támogatás



Decentralizáció (operatív döntések)

- Heterogén tevékenység
- Országos kiterjedtség
- Egységes rendszerek léte
- Jó IT támogatás

Jelen kormányzati törekvésekkel összhangban segíthet a hallgatóságnak megérteni, hogy teljes szektorok (közoktatás, kórházak) államosításával, központosításával milyen előnyök remélhetőek, illetve milyen szervezettervezési kérdések merülnek fel.

Korábban utaltunk már rá, hogy milyen helytelen értelmezéssel találkozhatunk e rendszerek kiépítése során a centralizáció és decentralizáció kapcsán. Az ábrán a centralizáció/decentralizáció mellett szóló érvek, kedvező körülmények láthatóak.

CSOPORTMUNKA

- Alakítsanak 5-6 fős csoportokat!
- Gyűjtsék össze a szervezeti, irányítási problémákat:
 - Szervezeten belül
 - Szervezetek között (minisztérium – háttérintézmény)
- Milyen (szervezettervezési) megoldások javasolhatóak a közösen értelmezett és elfogadott problémák kezelésére?



Az 1. alkalom lezárásaként 5-6 fős csoportokban kell kidolgozni a kérdésekre a válaszokat. A hallgatói csoportok először közösen kiválasztanak egy közzolgálati szervezetet (ez lehet a csoportképzés ismerve is) és összegyűjtik a szervezettel kapcsolatos működési, irányítási problémákat. Ezeket a flipchart-papíron rögzítik struktúrált formában. Majd ezen problémákra konkrét – elsősorban szervezettervezési – javaslatot kell megfogalmazni a csoportoknak.

A csoportmunkák eredményét egy-egy hallgató prezentálja a többiek számára, lehetőséget teremtve a kérdéseknek, a közös értelmezésnek, kritikai hozzászólásoknak.

Az oktató segíti a csoportok munkáját, valamint moderálja a prezentációkat.

A csoportmunka eredményei egyrészt visszacsatolásként szolgálnak az oktatónak az 1. alkalom során elsajátított ismeretekről, másrészt további tisztázandó kérdéseket adnak a 2. alkalommal tárgyalt dilemmákhoz.



2. alkalom: kontroll és teljesítmény

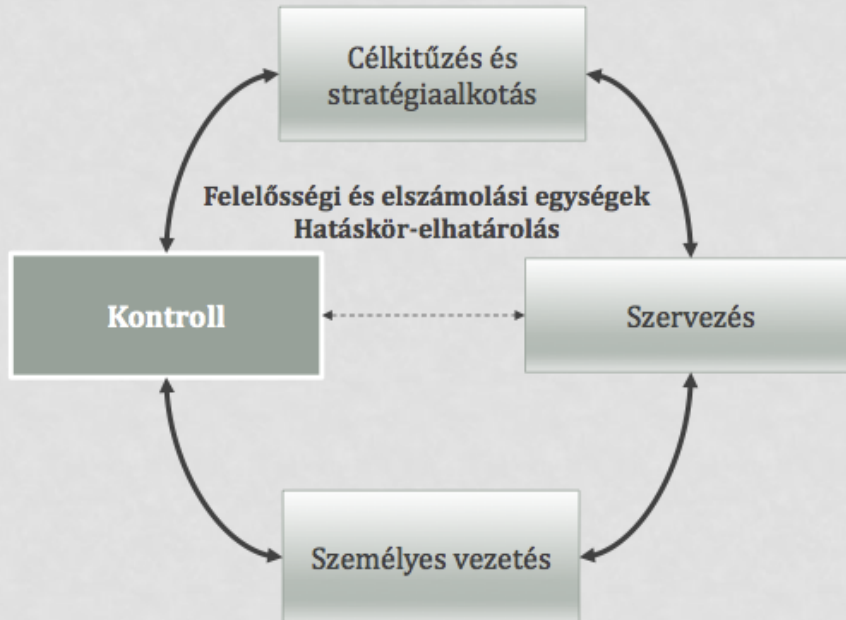
TARTALOM

- **Kontroll a szervezetben:**
 - Alapfogalmak
 - A kontrollmechanizmus
 - A szervezeti kontroll szintjei
- **Felelősségi és elszámolási egységek:**
 - Alapfogalmak
 - Alaptípusok jellemzői
- **Teljesítmény és teljesítménymenedzsment a közszektorban:**
 - Alapfogalmak: a teljesítmény értelmezése a közszektorban
 - Szervezeti teljesítménymenedzsment-rendszerek

Az óra a 2. alkalom tartalmának az ismertetésével indul. A 2. alkalom a szervezeten belüli, illetve a szervezetközi kontrollal és az ehhez kapcsolódó teljesítménymenedzsmenttel foglalkozik. A szervezeten belüli kontroll egyik építőköve a felelősségi és elszámolási egységek témaköre, amely az előző alkalommal tanult szervezéssel is összefügg.



VEZETÉSI FUNKCIÓK



Emlékeztetőképpen újra szerepel itt az első alkalommal tanult ábra a vezetési funkciókról. Érdekes lehet azt is megjegyezni, hogy ez az almodul ugyan csak a szervezéssel és a kontrollal foglalkozik, de a modulon belül, illetve más modulok keretében a másik kettő vezetési funkció is tárgyalásra kerül.

A SZERVEZETI KONTROLL ALAPTÍPUSAI

■ Piaci kontroll – amit teljesítünk

- Szerződés
- Kimenet
- Pénz

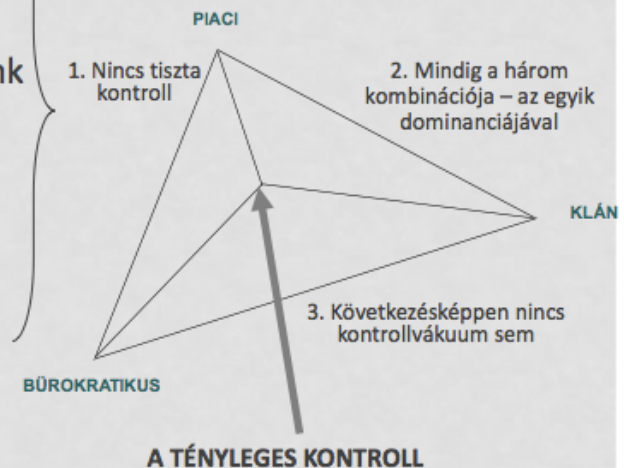
■ Bürokratikus kontroll – amit teszünk

- Hierarchia
- Tevékenység
- Szabályok

■ Klánkontroll – ami miatt tesszük

- Kultúra
- Szocializáció

A kontrolltípusok együttes jelenléte („kontroll-mix”):



W. Ouchi, 1979

Az ábra tárgyalását azzal a kérdéssel célszerű indítani, hogy mit is lehet kontrollálni: a kívánt eredményt, a működési folyamatot vagy a kívánatos magatartásmintát. A hallgatóság bevonásával érdemes konkrét példákat is keresni arra, hogy milyen esetekben milyen típusú kontrollal találkozhatnak. A példákból arra a következtetésre kell jutni, hogy az alkalmazható kontrolltípus függ az adott szervezet működési módjától és az előállított outputok milyenségétől (pl. egy kreatív ügynökség esetén a klánkontroll domináns, de egy egyetemi alkotó tevékenység mögött is sokszor ilyen kontroll áll, bár itt egy nagy szervezetben már sokféle szabály is van, illetve pl. az oktatásban az outputok is elég jól mérhetőek). Valamelyik példát tovább vezetve rá kell világítani arra, hogy a szervezetekben mindhárom kontroll jelen van, bár az arányuk eltér (kontroll-mix).



ALAPDEFINÍCIÓK

„A **menedzsmentkontroll** az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.”

Anthony - Govindarajan, 2007

„A **controlling** olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés az ellenőrzés és az információ ellátás összehangolása.”

Horváth & Partners, 1997

„Az eredményes vezetők **teljesítménymérési és kontrollrendszerekre** támaszkodnak, hogy segítségükkel célokat jelöljenek ki, stratégiai döntéseket hozzanak, és elérjék a szervezet céljait.”

Simons, 2002

Miután a kontroll szervezetekben való megjelenésével foglalkoztunk, célszerű néhány alapdefiníciót bevezetni. A definíciók alapján a menedzsmentkontroll inkább vezetési funkcióként értelmezhető (= minden vezetőnek feladata), a controlling pedig egy szervezeti funkció (= részleg, kontrollerekkel, akiknek meghatározott feladatuk vannak). A controlling nem működik teljesítménymérés nélkül – ez átvezet a következő fóliához.



ALAPDEFINÍCIÓK (2)

„Tágan értelmezve a **teljesítménymenedzsment** magába foglalja a szervezetek vezetését, a teljesítményinformációk értékelését, a monitoringot és a beszámolást. Az új trendek kontextusában azonban a szűkebb definíció szerint ez egy olyan irányítási ciklus, amelynek során meghatározásra kerülnek a programok teljesítménycéljai, a vezetőknek kellő mozgástere van ezeket megvalósítani, az aktuális teljesítményt mérik és erről beszámolókat készítenek, végül a teljesítményinformációkat felhasználják a programok finanszírozásáról, kialakításáról, működtetéséről és megszüntetéséről szóló döntésekhez.”

OECD, 1995

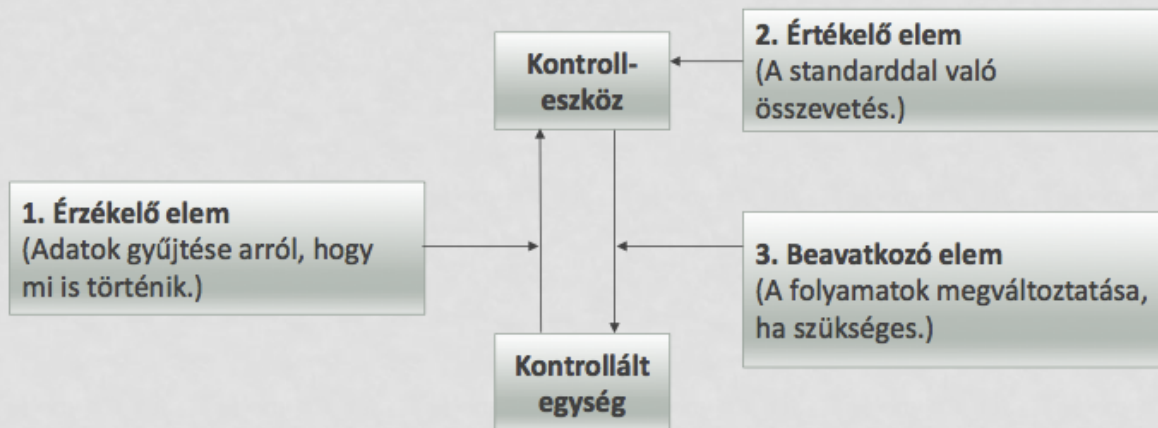
„A **belső ellenőrzés** független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje, az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és belső kontrollrendszerének hatékonyságát.”

370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet

Az utóbbi 1-2 évtized egyik divatos szava a „teljesítménymenedzsment”, ezt definiáljuk az OECD értelmezése alapján. Az irányítási ciklus jelleget érdemes kiemelni, amely célkitűzéssel és visszaméréssel segíti a jobb döntéshozatalt. Kiemelendő még a „vezető kellő mozgástere”, amely az előző alkalom hatásköri kérdéseire utal vissza. A kontrollingtól érdemes elválasztani a belső ellenőrzés fogalmát (a kettő különbségéről ld. részletesebben az írott jegyzetben).



A KONTROLLFOLYAMAT ELEMEI: „EGYSZERŰ” KONTROLL



A kontroll mint folyamat bemutatása az „egyszerű kontrollal” kezdődik: itt egy szobatermosztát példáját érdemes használni, majd feltenni azt a kérdést a hallgatóságnak, hogy milyen problémákba ütközünk, ha a kontrollt ilyen formában akarjuk egy szervezetben alkalmazni. Célszerű több választ, több problémát összegyűjteni, mielőtt a következő dióra lépünk.



MIBEN MÁS A „SZERVEZETI” KONTROLL?

A standardok nem előre meghatározottak (nem adottak).

A szervezeti – értsd: a vezetők által ellátott – kontroll sosem lehet automatikus.

A szervezetekben emberek, azaz önálló individuumok döntéseit és cselekedeteit kell összhangba hozni.

Egy adott döntés, illetve cselekedet hatása nem látható egyértelműen előre.

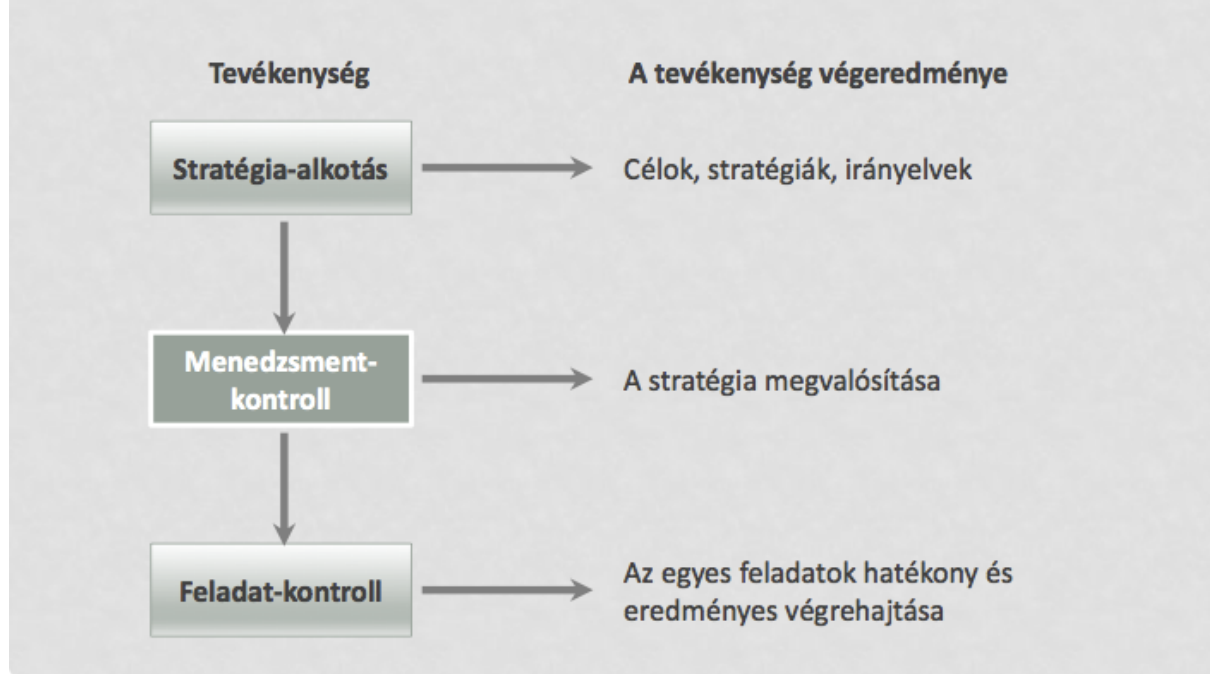
Az emberek nem annyira kontrollálhatók, mint inkább hajlandóak önmagukat kontrollálni.

Anthony - Govindarajan, 2007, 5. oldal

Ez a dia összefoglalja, hogy a kontroll milyen problémákba ütközik egy szervezeti kontextusban. A körbekérdezés kapcsán elhangzott példákra csak rá kell mutatni, a többit pedig az oktató által elővezetett példákkal illusztrálva elmondani a fenti dia alapján.



TERVEZÉSI ÉS KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK



A menedzsmentkontroll-tevékenységek határainak (mi az és mi nem az) pontosabb megrajzolására szolgál a fenti elválasztás. Az oktatás során elsősorban a menedzsmentkontroll és a feladatkontroll elválasztására érdemes koncentrálni; erről szól a következő feladat.



FELADAT

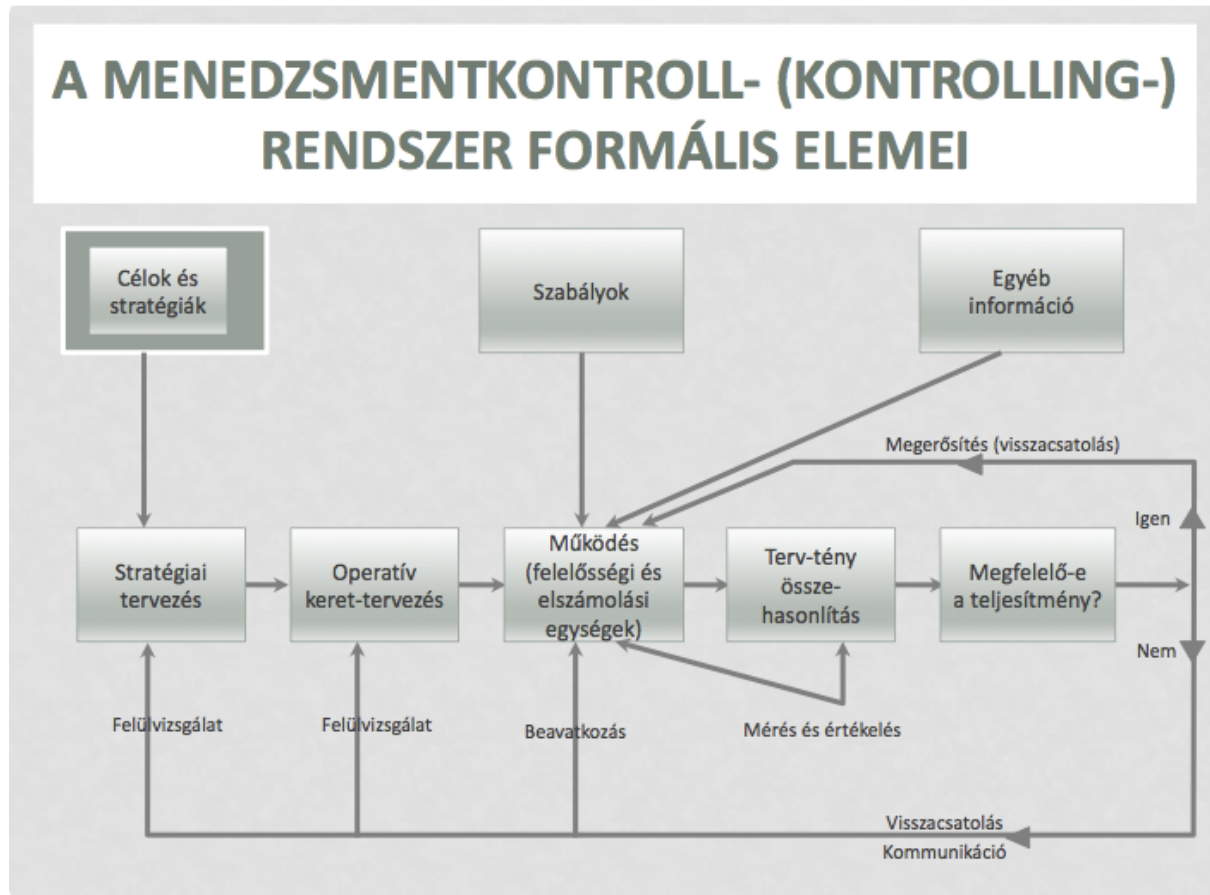
- Soroljunk fel olyan vezetői tevékenységeket, amelyek az alábbi kategóriákba tartoznak!

Stratégia-alkotás

Menedzsment-
kontroll

Feladatkontroll

A feladatot akár kiscsoportosan, akár plenáris körbekérdezéssel is végre lehet hajtani, időszükséglete néhány perc. Tipikusan előfordul, hogy az egyik hallgató által valamelyik kategóriába sorolt vezetői tevékenységet valaki más máshová sorolja. Ez jó, és bátorítani kell a hallgatókat, hogy az álláspontjukat megindokolják, ezzel lehet arra rávilágítani, hogy sokszor nem egyértelmű a besorolás – mindenestre sokat segít annak a végiggondolása, hogy mi az, ami a vezető által az egyes tevékenységek ellenőrzésével közvetlenül eltöltött idő, és mi az, ami olyan szervezés-irányítás-szabályozás, ami a kialakítása után a munkatársakat „magától” tereli a stratégia végrehajtása felé (pl. az éves egyéni teljesítményértékelés szerepe, annak végrehajtása, annak kapcsán jelentkező feladat, vagy akár az, hogy a felettes vezető ellenőrzi, hogy a teljesítményértékelést végrehajtotta-e a szervezeti egység).



A menedzsmenkontroll a tervezés-beszámolás ciklusára épül. Az ábrából a középen álló felelősségi és elszámolási egységekre érdemes felhívni a figyelmet (erről is fog szólni a következő blokk): ez jelenti a működésnek azt a szintjét, amelyre a tervértékeket, célkitűzéseket szervezetten belül lebontjuk (ezért aztán ezek egyben szervezeti egységek is), és itt fognak a vezetők valamilyen célok teljesítéséért felelősséget vállalni, és a teljesítményükről beszámolni.



FELELŐSSÉGI ÉS ELSZÁMOLÁSI EGYSÉGEK

A felelősségi egység (vagy felelősségi központ) egy – annak tevékenységeiért – felelős vezető által irányított szervezeti egység.



A felelősségek és az elszámolás rögzítése a menedzsmentkontroll (kontrolling) – és irányítás – szervezeti előfeltételeit jelenti!

A téma felvezethető azzal a kérdéssel, hogy mit értünk felelősség és mit elszámolás alatt (érdeemes több hallgatót megkérdezni, és többféle válaszra is várni). A felelősség értelmezése könnyen szokott menni: valamilyen cél eléréséért felelős a vezető. Ezen a ponton érdemes hangsúlyozni azt, hogy a feladatkörhöz és az ezzel járó „teljesítménykényszerhez” megfelelő hatáskört is biztosítani szükséges. Az elszámolás értelmezése problémásabb szokott lenni: a hallgatók sokszor az „elszámoltatás” értelemben gondolnak rá, ezt viszont a számonkérés fogalma már lefedte. Itt arról van szó, hogy az adott szervezeti egység számviteli értelemben is kezelendő objektum: az általa használt erőforrásokat, illetve előállított teljesítményeket ugyanis „el kell számolni” (hozzá kell rendelni) az adott egységhez.



A FELELŐSSÉGI ÉS ELSZÁMOLÁSI EGYSÉGEK KIALAKÍTÁSÁNAK MOZGATÓRUGÓI

A szervezeti célok
lebontása

Specializáció

Világos
felelősség(vállalás)

Elszámolási
egyértelműség

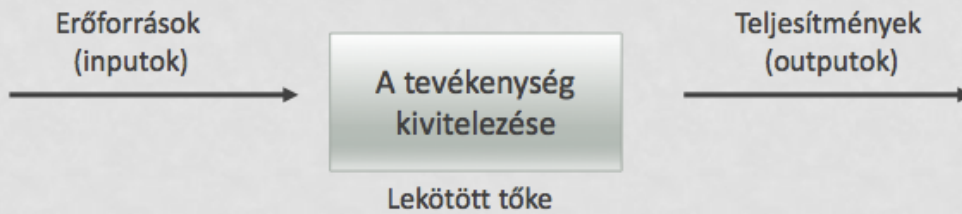
Átláthatóság

Motiváció

A fenti célokkal indokolható, hogy miért alakítunk ki felelősségi és elszámolási rendszert. Jó eséllyel az előző dia kapcsán feltett kérdés kapcsán már számos szempont elhangzik, így csak ki kell egészíteni a korábban említett tényezőket.



A FELELŐSSÉGI ÉS ELSZÁMOLÁSI EGYSÉGEK ALAPMODELLJE



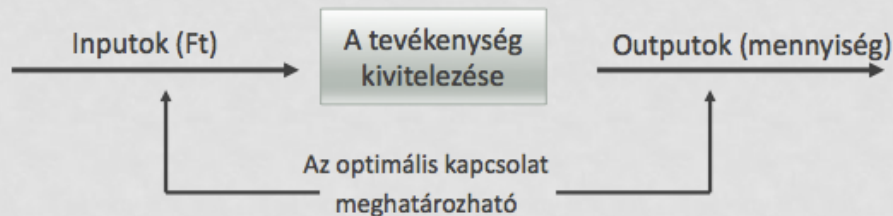
Mérlegelendő alapszemponatok:

- Az erőforrások jellege
- Az erőforrások mennyisége és a teljesítmények közötti viszony
 - > Az inputok nem kapcsolódnak közvetlenül az outputokhoz
 - > A kapcsolat oksági alapon meghatározott és közvetlen

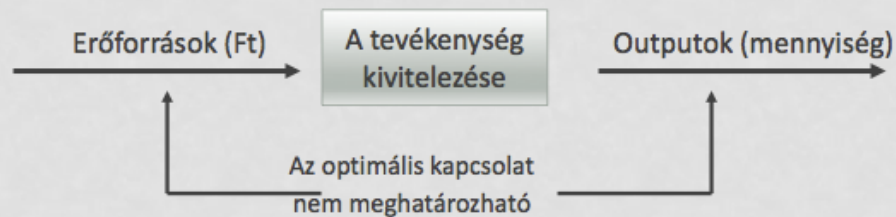
Fontos hangsúlyozni, hogy a következőkben alapmodellekről beszélünk, és elsősorban gazdálkodási értelemben. A pénzügyi szempontok mellett az adott egység által ellátott feladatok mennyiségi és minőségi követelményei is szerepet játszanak a teljesítmények megítélése során.

A FELELŐSSÉGI EGYSÉGEK TÍPUSAI (1): KÖLTSÉGGKÖZPONTOK

Standardköltség-központ



Diszkrécionálisköltség-központ



Az egyes FEE-típusok ismertetése kapcsán az ábrákat tartalmazó diák alapján célszerű elmagyarázni a működés lényegét, alkalmazásának feltételeit és következményeit. A szöveges összefoglaló diák ezt kiegészítik, rendszerezik, így a típusok megvitatása, hallgatósággal való megbeszélése után ellenőrzőlistaként funkcionálhatnak (minden szempont előkerült-e).

A költségközpontok esetében a hangsúly a költségkeret megtervezésén van (a mindennapi gyakorlatban ez számos helyen megjelenik, az éves tervezés során a szervezeti egység jellemzően kap egy olyan költségkeretet, amelyet az év során be kell tartani). Olyan példákat kell a hallgatókkal közösen találni, ahol (a) a feladatok kevésbé standardok és mennyiségi mérésnek nincs sok értelme (pl. egy szabályozási koncepció karakterszáma), illetve (b) ahol standard outputok vannak (pl. okmányirodai ügyek). Előbbi esetben az éves feladatok becsült mennyisége alapján határozható meg egy megfelelő (globális) költségkeret, utóbbi esetben viszont az egy egységnyi outputra jutó költség is kiszámítható (azaz az indokolható költségek mértéke az előállított outputok arányában kérhető számon). A beszélgetés során mindenképpen érinteni kell azt, hogy ha egy egység vezetőjén (a) vagy (b) módon kérjük számon a költségszint alakulását, akkor az milyen magatartásra sarkallja (hogyan tudja a célkitűzést teljesíteni).



KÖLTSÉGKÖZPONTOK

Inputjait pénzben mérik, outputjait viszont nem.

Standard költség-központ jellemzői:

- inputjaik pénzben mérhetők
- outputjaik fizikai formában azonosíthatók
- „helyes” vagy „megfelelő” összeg oksági alapon, megbízható módon tervezhető
- az egységni output előállításához szükséges, pénzgységben kifejezett optimális erőforrás-mennyiség meghatározható
- tipikus példa: termelés, szolgáltatásnyújtás (standardizálható szolgáltatással) – pl. igazgatási szolgáltatási díj

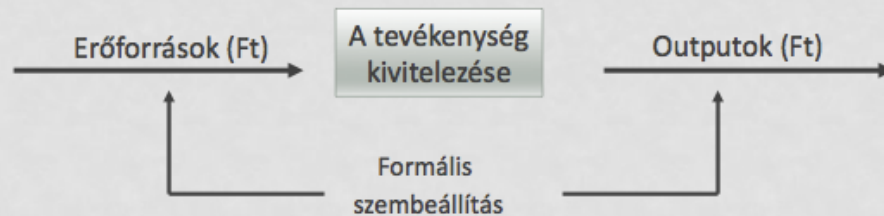
Diszkreionális költség-központ jellemzői:

- vezetői döntésen alapuló költségek
- a keret és a tényleges költség közötti különbség nem a hatékonyság mércéje
- tevékenység: folyamatos vagy egyedi
- inkrementális kerettervezés versus nullabázisú költségértékelés
- fő célja a költségek kontrollja
- a pénzügyi kontroll alapvetően a tervezési szakaszban folyik, azelőtt, mielőtt a költségek felmerülnek
- a teljes körű vezetői kontrollt főként nem pénzügyi teljesítménymutatók alapján érhetjük el
- lehetséges példák: kutatás-fejlesztés, pénzügyi adminisztráció, irányítási tevékenység

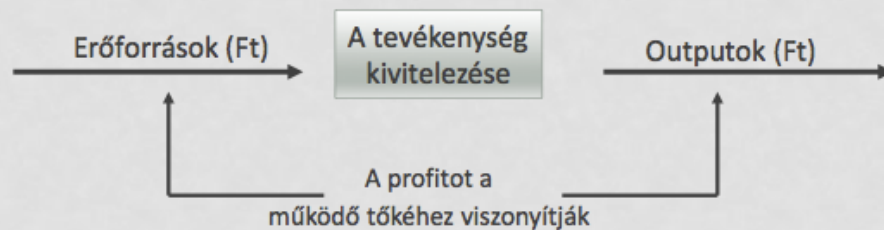
Ez az ábra ellenőrzőlistaként szolgál, így csak azokat a pontokat kell kiemelni belőle, amelyek esetleg a korábbi beszélgetés során nem hangoztak el.

A FELELŐSSÉGI EGYSÉGEK TÍPUSAI (2): EREDMÉNY- ÉS TŐKEALLOKÁCIÓS KÖZPONTOK

Eredmény- (profit)központ



Önálló tőkeallokációs központ



Ez a dia felvezethető azzal a kérdéssel, hogy értelmezhető-e a profit a közszektor szervezeteiben. Ha úgy gondolunk rá, mint a bevételek és a költségek különbségére, akkor számos esetben igen, leginkább közszolgáltatások esetén (pl. egy kórházi osztály). Az eredményközpont kapcsán érdemes kiemelni azt is, hogy ez nem feltétlenül pozitív eredményt (azaz profitot) jelent, egy megengedhető mértékű veszteség is megfelelő célkitűzés lehet (pl. MÁV, BKV). A lényeg az, hogy a vezető a szervezeti egység vagy divízió által elért bevételek és az ehhez szükséges erőforrások költségének a különbségéért felelős. Fontos annak is a felismerése, hogy ez több hatáskört igényel, mint egy költség típusú felelősség, de azt is érdemes tudatosítani, hogy a bevételi és a költségoldal minden elemét azért nem szükséges a vezetőnek kontrollálni tudnia („kellő mértékű” ráhatás szükséges). A profitcenter alkalmazásának magatartási következményeit itt is ki kell emelni.

Az önálló tőkeallokációs központ még „kiterjedtebb” felelősséget jelent: itt a befektetett tőke megtérüléséért felelős a vezető. Erre a legtisztább példa az állam által birtokolt részvény egy versengő iparágban tevékenykedő vállalatból, de az állami vagyonkezelés körében más példákat is lehet találni. Azt a példát is fel lehet hozni, hogy vajon ennek minősül-e, ha az egyik regionális vízmű egy 150 km távolságban lévő másik városban pályázik az ottani vízmű megvásárlására / üzemeltetésére. Annak a felismerése fontos,



ÁROP - 2.2.20.

hogy az állam által beruházott pénzösszeg nincsen ingyen (pl. nő az államadósság, aminek finanszírozási terhe van).



EREDMÉNYKÖZPONTOK

Eredményközpontok (fedezetközpontok) jellemzői:

- az egység vezetője által befolyásolható fedezeti szintig lesz felelős (nem a teljes, egységre kimutatható eredményért)
- lehetséges példák: beszerzési és értékesítési döntéseket is hozó egységek, a nyújtott szolgáltatások összetételére, a szolgáltatásnyújtás technológiájára befolyással lévő egységek

Kialakításuk feltételei:

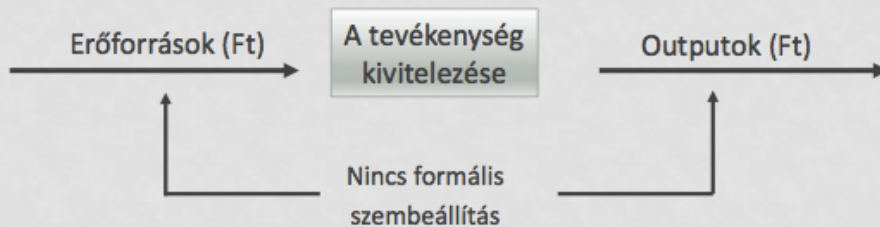
- a hatáskör-delegálás a nyereségért (vezető által befolyásolható fedezetért) vállalt felelősség delegálásának képességétől függ
- a nyereségért vállalt felelősséget nem lehet biztonsággal átadni, ha a következő két feltétel nem teljesül:
 - a delegált rendelkezik minden releváns információval, amely a nyereség optimalizálásához szükséges;
 - a delegált teljesítményét aszerint értékeli, hogy a költség/bevétel átváltásokat (azaz a költségek és bevételek közötti kompromisszum kérdését) mennyire jól kezelte.

Ez az ábra ellenőrzőlistaként szolgál, így csak azokat a pontokat kell kiemelni belőle, amelyek esetleg a korábbi beszélgetés során nem hangoztak el.



A FELELŐSSÉGI EGYSÉGEK TÍPUSAI (3): BEVÉTELKÖZPONT

Bevételeközpont



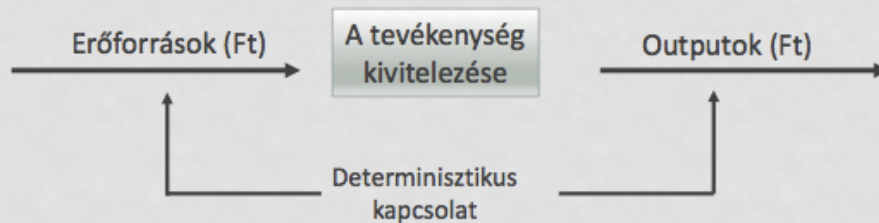
(Ár)bevételeközpontok jellemzői:

- Az outputokat (vagyis az árbevételt) pénzben mérik, de formális mérési szándékkal nem viszonyítják az inputokat (azaz a költségeket) az outputokhoz.
- Az egységeknek nincs ármeghatározási joga.
- Lehetséges példák: értékesítés-marketing, bírságbevételek.

A bevételeközpont a vállalati gyakorlatban sokszor előfordul, pl. egy értékesítő teljesítményét sokszor mérik az értékesítési árbevétellel. A közszektorban tipikusan ilyen felelősség lehet a bírságbevételek „előírása”. Itt is lényeges a magatartási következmények végig gondolása.

A FELELŐSSÉGI EGYSÉGEK TÍPUSAI (4): SZOLGÁLTATÓKÖZPONT

Szolgálatóközpont



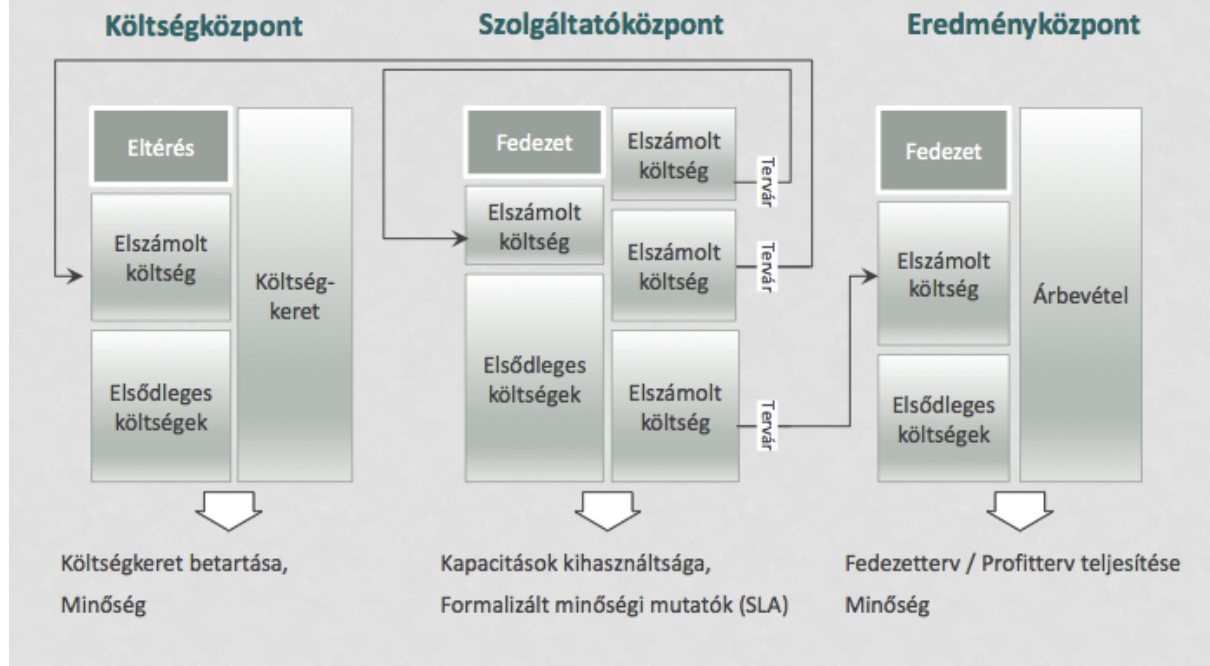
Szolgálatóközpontok jellemzői:

- Elvárások „befelé”: megfelelő rendelkezésre állás, az alaptevékenységet végző egységek támogatása, elsődleges fókusz, küldetés ide irányuljon.
- Elvárások „kifelé”: fennmaradó kapacitásainak minél jobb kihasználása, bevételek növelése érdekében pótlólagos megbízásokat vállalhat, kvázi profitközpontként működik.
- Gyakran Szolgáltatási Szint Megállapodások (SLA) megkötésére is sor kerül, amelyben formális mutatók segítségével szabályozzák az elvárt szolgáltatási minőséget és a szankciókat.
- Lehetséges példák: belső szolgáltatók, támogató funkciók (pl. IT, karbantartás)

A szolgalatóközpontot úgy érdemes felvezetni, mint az eredményközpont vagy a standardköltség-központ speciális változatát: itt egy belső szolgalató egységről van szó, azaz a szervezeten belülrre történik a szolgalatások „értékesítése”. Legtipikusabb példa az informatika, aminek kapcsán az SLA néhány lehetséges paramétereit is érdemes végiggondolni közösen. Ennek függvényében illusztrálni lehet, hogy a különböző szolgalatási szintek költsége eltér, és ha ezt transzferárral viseli is az igénybevevő egység, akkor a számára megfelelő szolgalatási szint kiválasztásában lesz érdekelt. A transzferárazással ráadásul olyan „fegyvert” is kap a kezébe, amellyel az ígért szolgalatásminőséget kikényszerítheti.



A GYAKORLATBAN LEGGYAKRABBAN HASZNÁLT TÍPUSOK



Az ábra a leggyakrabban használt típusok közötti kapcsolatot írja le, az oktató röviden ismerteti ezek lényegét.



FELADAT

- Hozzunk példát a saját szervezetünkből vagy az irányítása alá tartozó szervezetekből az egyes FEE-típusokra!

Standardköltség-
központ

Diszkracionálisköltség-
központ)

Eredményközpont

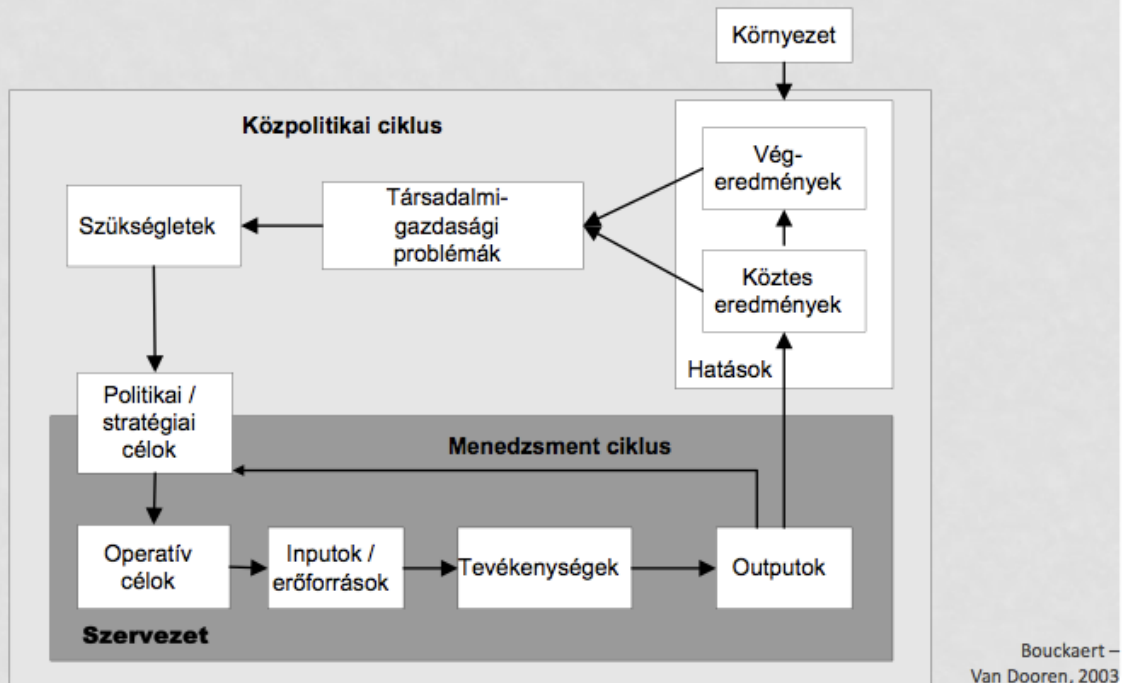
Tőkeallokációs központ

Bevételeközpont

Szolgáltatóközpont

A példák megkeresése beépíthető az egyes típusok kapcsán kezdeményezett beszélgetésekbe, vagy pedig az alapmodellek rövid ismertetése után külön feladatként is kiadható (akár házi feladatként is).

TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT- KONCEPCIÓ A KÖZZSZFÉRÁBAN



Elértünk az alkalom utolsó témaköréhez. Az ábra részletesebb leírása számos szakirodalmi forrásban megtalálható. Amire érdemes külön hangsúlyt helyezni, az a közpolitikai és a menedzsment ciklus elválasztása, illetve egymásra hatása. A közpolitika „kitalál” valamilyen szabályrendszert és finanszírozási ösztönzőket, a közszolgáltató szervezetek pedig ennek „engedelmeskedve” hoznak pénzügyileg is racionális döntéseket (ld. a kórházszektor működése a HBCS-finanszírozásban vagy az egyetemek reakciói a fejkvótákra). Érdemes azt is említeni, hogy a kívánt hatások elérése sokszor több szereplőn együttesen múlik (pl. az egészségi állapot alakítására számos egészségügyi szereplő hat, de az egészségügyi rendszeren kívüli tényezők is). Az egyes szervezetek vezetőin viszont leginkább csak azt „illik” számonkérni, hogy a tőlük megrendelt outputokat a lehető legkevesebb erőforrással állítsák elő.



A TELJESÍTMÉNY DIMENZIÓI („SZÉLESSÉGI” TAGOLÁS)

Gazdaságosság (economy):

- Input = a termék-előállítás, szolgáltatásnyújtás során felhasznált erőforrás
- Input/input viszony

Hatékonyság (efficiency):

- Output = megtermelt áruk, szolgáltatások
- Input/output viszony

Eredményesség (effectiveness):

- Outcome = társadalmi hatás (köztes és végeredmény)
- A szervezet tevékenysége (outputja) hozzájárul-e a kívánt társadalmi hatások eléréséhez?
- **Externáliák: externális hatások és externális költségek**

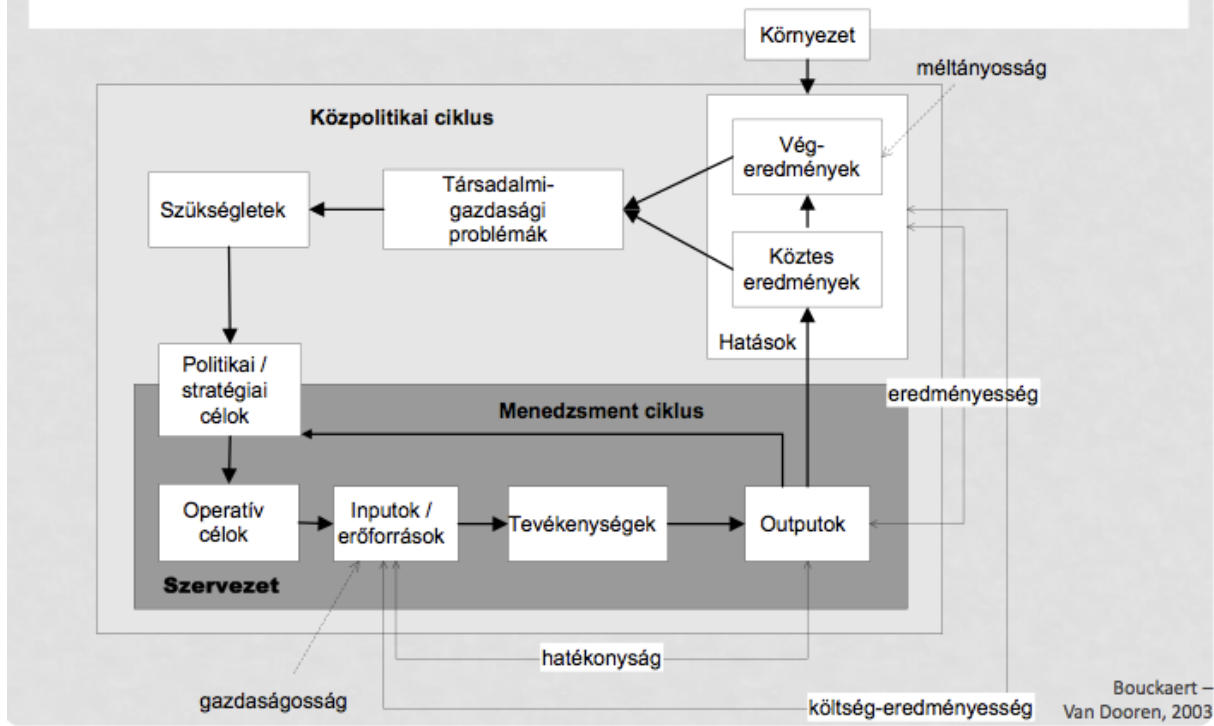
Méltányosság (equity):

- Egyenlő esély a szolgáltatásokhoz való hozzáférésre
- A társadalmi hasznok disztribúciója

4 E

A 4E koncepció egyes elemeit példákkal illusztrálva érdemes bemutatni, a példák jöhetnek a hallgatóság bevonásával is. Megjegyezhető, hogy a közszeaktor működése kapcsán túlságosan sokszor csak az inputokra figyelünk (pl. az adott területen mutakozó probléma megoldásaként tálaljuk az oda csoportosított 5 Mrd forintot), pedig a legtöbb esetben a kívánt hatásig kellene a logikai sort végigvezetni. A hatékonyság és az eredményesség egymástól független voltára is érdemes példát hozni (lehet hatékonyan végezni olyan tevékenységet, amely semmi hatást nem vált ki, és úgy is lehet valami eredményes, hogy az indokolhatónál több erőforrást használ fel az outputok előállításához).

A TELJESÍTMÉNY DIMENZIÓI (2)



Az ábra bemutatja, hogy a 4E elemei hol helyezkednek el a két ciklusban, ezzel is hangsúlyozva azt, hogy melyik teljesítménydimenziót melyik szereplőn lehet számonkérni. (Lehet említeni olyan példákat, ahol az output megfelelőségét az eredmények, kimenetek mérésével igyekeznek közelíteni, pl. a diplomás pályakövetési program erről szól).



A TELJESÍTMÉNY SZINTJEI („MÉLYSÉGI” TAGOLÁS)

Makroszint

Mezoszint: szervezetek hálózata

- (Al)ágazat / közpolitikai beavatkozás területe
- Területi szerveződés (kistérség, megye, régió)
- Tárgyi elvű csoportosítás, azaz az ugyanazon termék előállításában vagy szolgáltatás nyújtásában résztvevő szervezetek összessége

Mikroszint: a szervezet

Szervezeti egység

Egyén

A teljesítménydimenziók (a 4E) nem csak makro- és szervezeti szinten értelmezhető, hanem köztes szinteken is (pl. egy régióban, az egészségügyön belül a kórházszektorban, de sokszor a közpolitika-értékelés egy-egy beavatkozás elérendő céljaként szerepel). Sajátos helyzet a tárgyi elvű csoportosítás (pl. a közoktatás és a felsőoktatás egymásra épülése), de van speciális eset is (pl. amikor a közjóságnak van magánjóság helyettesítő terméke, vagy amikor többféle eltérő szervezet is hasonló szolgáltatást, helyettesítő terméket állít elő).



TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT- ESZKÖZÖK ÉS -RENDSZEREK

Szektor és ágazati szinten

- A tervezés-elszámolás-audit alrendszereinek teljesítményorientálttá alakítása
- Közpolitikai programok értékelése
- (Minőségi) indikátorrendszerek
- Teljesítményalapú finanszírozás

Szervezeti szinten

- Kontrollingkoncepció (üzemgazdasági irányítási eszközök alkalmazása)
- Integrált teljesítménymenedzsment rendszerek (Balanced Scorecard, Performance Prism)
- Minőségmenedzsment eszköztár (TQM, EFQM, CAF)

Az oktató röviden ismerteti, hogy a teljesítménykoncepció elemei milyen konkrét eszközökben jelennek meg.



MAKROSZINTŰ TEJESÍTMÉNYMUTATÓK

Gazdasági mutatók

- GDP ([PPP](#)), GNP (PPP), növekedés, ...
- [Alapvető mutatók](#)

Nem gazdasági mutatók

- [Human Development Index](#)
- [Happy Planet Index](#)
- [OECD Your Better Life Index](#)

Versenyképesség ([IMD](#), [WEF](#), ...)

Az órán be lehet mutatni a linkeket, vagy ha arra nem marad idő, akkor a hallgatók otthon megnézhetik a belinkelt oldalakat.



MEZO- ÉS MIKROSZINTŰ TELJESÍTMÉNYMUTATÓK

Ágazati értékelések

- [Health Care in Canada](#)

Nemzetközi ágazati összehasonlítás

- [Euro Health Consumer Index](#)

Minisztériumok, hatóságok

- [US Dept of State](#)
- [AU Dept of FA and Trade](#)

Az órán be lehet mutatni a linkeket, vagy ha arra nem marad idő, akkor a hallgatók otthon megnézhetik a belinkelt oldalakat.

A modul végén a teljesítményértékelés módját kell ismertetni a hallgatókkal.



Mellékletek

A tantárgyi útmutató ajánlott tartalma

Modul címe:	Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás
A tantárgy neve:	Szervezetigazgatás és menedzsment
Kredit:	2
Oktatók:	[név, emailcím]

Képzési cél:

A tantárgy a közigazgatási és közszolgáltató szervezetek szervezeti formáival, a struktúra kialakításával és ehhez kapcsolódóan a feladatok, felelőségek és hatáskörök hatékony megosztásával foglalkozik. A tárgy célja az, hogy a hallgatók megismerkedjenek a szervezetek alapvető strukturális jellemzőivel, és képesek legyenek a szervezeti célkitűzéseket és működési jellemzőket figyelembe véve javaslatokat tenni a hatékony szervezeti struktúra kialakítására.

A tantárgy témakörei:

- Vezetési funkciók
- A szervezeti struktúra leírására használt fogalmak
- Szervezeti modellek
- Szervezettervezés
- Menedzsmentkontroll, a kontrollingrendszer és a belső ellenőrzés viszonya
- Felelősségi és elszámolási egységek kialakítása a szervezeten belül
- Teljesítménymenedzsment és a teljesítménycélok lebontása szervezeten belül

Az oktatás módszertana:

A tárgy előadásokból és tanórai csoportmunkából áll. Az előadások gyakorlati példákkal tűzdelten mutatják be a tárgy alapfogalmait és alapvető koncepcióit. Ezek elsajátítását olyan esettanulmányok segítik, amelyet a hallgatók csoportmunka keretében dolgoznak ki és adnak elő a tanóra keretében.

Kötelező tananyag:

A jegyzet Szervezetigazgatás és menedzsment fejezete, valamint az órákon elhangzott ismeretek.

Hallgatói teljesítményértékelés:

A tárgy két csatornán is teljesíthető: (A) írásbeli vizsgával, (B) házi dolgozattal.

(A) Az **írásbeli vizsgán** a kötelező tananyag kerül számonkérésre. A két részből álló teszttel összesen 30 pont szerezhető. Az első részben 10 db feleletválasztós kérdésre (2



pont/kérdés), a másodikban pedig egy hosszabb kifejtést igénylő esszékérdésre (10 pont) kell választ adni. A feleletválasztós kérdések esetében csak a tökéletes választást pontozzuk, így ezen kérdésekre csupán 2 vagy 0 pont kapható. Ha valaki elégtelen érdemjegyet szerez az írásbeli vizsgán, akkor a (B) beszámolási csatornán javíthat.

Az írásbeli vizsga időpontja, helyszíne: [időpont, helyszín]

Pontszám	Osztályzat
0-10	Elégtelen
11-15	Elégséges
16-20	Közepes
21-25	Jó
26-30	Jeles

(B) A **házi dolgozat** során 5-10 oldalas terjedelemben az alábbi feladatot kell kidolgozni:

Tekintse át egy tetszőlegesen választott közszolgálati, közigazgatási szervezet éves szakmai és pénzügyi beszámolóját. Azonosítsa a benne található mutatószámokat, és sorolja be őket a közszféra teljesítménykonceptiója kapcsán tanult „4E” valamelyikébe. Értékelje, hogy a beszámolóban megjelenő mutatószámok mennyire felelnek meg az adott szervezet céljainak a leképezésére, és tegyen javaslatot a mutatószámrendszer fejlesztésére.

Értékelési szempontok:

- A megfelelő beszámolók kiválasztása (gazdálkodást és szakmai tevékenységet is fedje le a dolgozat): 10%
- Indikátorok azonosítása és besorolása: 30%
- A jelenleg alkalmazott indikátorok értékelése: 20%
- Javaslatok megfogalmazása: 40%

A házi dolgozatokat [időpont]-ig kell eljuttatni elektronikus formában (emailben) a program szervezőihez, akik azt a kurzusvezetőknek egyszerre továbbítják.

Minta vizsgasor

A zárthelyi dolgozat 10 darab, egyenként 2 pontos tesztkérdésből, illetve egy 10 pontos esszékérdésből áll. A feleletválasztós kérdések esetében csak a jó válasz ér pontot. Minden kérdés esetében egy helyes válasz van. A dolgozat megírására 30 perc áll rendelkezésre.

1. A kontrolling és a belső ellenőrzés...

- a) lényegében ugyanazt jelenti, hiszen a kontroll leggyakoribb jelentése éppen az, hogy ellenőrzés.
- b) viszonya úgy néz ki, hogy a kontrolling minden esetben része a belső ellenőrzésnek.



- c) különböző irányultságúak, a kontrolling elsődlegesen a szervezeti célok teljesítése érdekében történő információszolgáltatással foglalkozik, míg a belső ellenőrzés a szabályszerű működés elősegítésével.
- 2. A felelősségi és elszámolási egységek...**
- a) kialakításának semmilyen hatása nincsen a szervezet számviteli-könyvelési rendszerére.
b) szélsőséges esetben akár egy munkavállalóból is állhatnak.
c) azt írják le, hogy a szervezeti egység hogyan alakítja át az inputokat outcome-má (hatássá).
- 3. Az eredményközpont (mint a felelősségi és elszámolási egységek egyik alaptípusa)...**
- a) a közszektor szervezeteinek az esetében nem alkalmazható, mivel itt az alapvető cél nem a pozitív pénzügyi eredmény elérésére vonatkozik.
b) alkalmazása azért veszélyes, mert ilyen esetben az egység vezetőjével szemben csak pénzügyi elvárást támasztunk, és ez az elvárás a szolgáltatásminőség rovására mehet.
c) esetében egy negatív eredmény, azaz veszteség is megfelelő célkitűzés lehet.
- 4. A közszektorra vonatkozó 4E teljesítménykonceptió szerint...**
- a) a hatékony működés elsősorban az egyes közszolgáltatókon, az eredményesség (azaz a megfelelő hatások elérése) pedig elsősorban a jól kialakított közpolitikai eszközrendszeren múlik.
b) a hatékonysági mutatók az inputokat vizsgálják.
c) a menedzsment ciklus a közszolgáltatók élére kinevezett vezetők megbízási idejét jelenti, amelynek fontos szerepe van a teljesítmények számonkérésében.
- 5. A szolgáltatóközpont (mint a felelősségi és elszámolási egységek egyik alaptípusa)...**
- a) azt célozza, hogy a más szervezeti egységek számára nyújtott szolgáltatások minél alacsonyabb költség mellett valósuljanak meg.
b) sokszor transzferarázással jár együtt, és ez az igénybevevő szervezeti egységek felé is jelzi az igénybe vett szolgáltatások költségét, racionálisabb gazdálkodásra készítetve őket.
c) jellemzően a minőség romlásával jár, hiszen minden probléma esetén külső embereket kell igénybe venni.
- 6. A munkamegosztás kialakítása során...**
- a) meghatározzuk a szervezet utasítási rendszerét, vagyis azt, hogy egy beosztott hány vezetőtől kaphat szakmai utasítást.
b) a szervezet feladatait felosztjuk valamilyen specializációs elv szerint részfeladatokra és szervezeti alrendszereket, szervezeti egységeket alakítunk ki.
c) eldöntjük, hogy ki legyen felelős a szervezet stratégiájáért.
- 7. A decentralizált hatásköri rendszer esetében...**
- a) a stratégiai döntéseket a felső vezető (felső vezetés) hozza meg, és az operatív döntéseket alacsonyabb hierarchia szintre delegálja.
b) a stratégiai és operatív döntéseket egyaránt a felső vezetők hozzák meg.
c) a stratégiai és operatív döntéseket egyaránt a középvezetők hozzák meg
- 8. A szervezeti és működési szabályzat...**
- a) technokratikus koordinációs eszköz.
b) strukturális koordinációs eszköz.
c) személyorientált koordinációs eszköz.
- 9. Melyik állítás igaz? A divizionális szervezeti struktúra...**
- a) többvonalas, centralizált, funkcionális munkamegosztással jellemezhető.
b) egyvonalas, decentralizált, tárgyi vagy regionális munkamegosztással jellemezhető.
c) többvonalas, centralizált, két munkamegosztási elvet párhuzamosan alkalmazó szervezeti modell.
- 10. Mi az elvi logikai sorrend az egyes vezetési funkciók között?**
- a) Kontroll – Célkitűzés, stratégiaalkotás – Személyes vezetés – Szervezés
b) Személyes vezetés – Kontroll – Célkitűzés, stratégiaalkotás – Szervezés



c) Célkitűzés, stratégiaalkotás – Szervezés – Személyes vezetés – Kontroll

Esszékérdés: Lehetségesnek tartja-e egy minisztériumban mátrixszervezet kialakítását? Érveljen a megoldás mellett vagy ellen! Hogyan hatna egy mátrixszervezet kialakítása a felelősségi és elszámolási rendszerre?

A kialakítás melletti vagy elleni érvelés 7 pont, a FEE-vel kapcsolatos megállapítások 3 pontot érnek.

Megfelelő indoklással az igen és a nem álláspont is elfogadható. A hangsúly azon van, hogy a válasz mennyire tér ki arra a kérdésre, hogy egy mátrixmegoldás esetén vajon mi lehet a kétféle munkamegosztás egy minisztérium tevékenysége esetén. A regionális alapú munkamegosztás nem igazán jöhet szóba, mivel a minisztérium szabályozási és egyéb tevékenysége országosan egységesen valósul meg. „Ügyfélcsoportok” szerint esetleg már lehetséges a megosztás (lakosság, vállalatok, utóbbi esetben akár iparágak szerint is), illetve a minisztérium egyes szabályozási-szakmai területei szerinti szétválasztás (pl. energetika, közlekedés, ...) is egyfajta sajátos ügyfélcsoportok szerinti megkülönböztetést jelent. Az ágazati bontásnál a mátrix „kötelezővé teszi” a másik dimenzió létrehozásával az ágazatok közötti összehangolást (ami számos szabályozási elem esetében releváns feladat). Lehetséges továbbá a funkcionális munkamegosztás is, ez a minisztériumi tevékenység esetében is az alaptevékenység funkcionális elemeire vonatkozik: pl. stratégiai egység, elemző egység, hatásvizsgáló egység, monitoring egység – ezek az egységek a szakmai-szabályozási területekkel együtt felelnek pl. egy jogszabály-előkészítésért (a beszerzés, üzemeltetés, IT nem jó megoldások, mivel nem az alaptevékenységet végzik). A mátrixmegoldást erőforrás-szűkösség is indokolhatja: elkerülhető a párhuzamos kompetenciák kialakítása, azok egyik dimenzióba való kiemelésével. Az is egyfajta mátrixmegoldás, amikor miniszteri biztost neveznek ki, akinek saját magának szűk stábjában van, viszont egy adott feladat megoldása érdekében „dolgoztathatja” a szervezet többi tagját.

A válasz utalhat arra is, hogy számos minisztériumi feladat a szervezeti egységeken átívelő projektként kell hogy megvalósuljon. Ebben az esetben azonban a válasznak arra is ki kell térnie, hogy a projekt (strukturális) koordinációs eszköz, nem a munkamegosztásra vonatkozik; ráadásul a projekt – definíciójánál fogva – átmeneti jelleggel működik, egy adott cél elérése érdekében. Mivel logikájában azonban hasonlít egy „mátrixszerű” megoldásra, csökkentett pontértékért elfogadható az erre utaló válasz is.

A nem álláspont indokolható azzal, hogy a szakmai területek és az azokon végzett hatékony munkához szükséges szakértelem képezik az elsődleges munkamegosztás alapját, az ideiglenes feladatok projekt létrehozásával kezelhetőek, a szakmai „szolgáltatások” (pl. hatásvizsgálat, stratégiai tervezés) pedig olyan ismereteket jelentenek, amelyeket képzés útján minden szakterület munkavállalóinak el kell sajátítania.

A mátrixszervezet FEE-re tett hatása nyilvánvalóan függ attól, hogy az adott elképzelésben milyen munkamegosztási elvek jelennek meg a két dimenzióban. Kiindulva a minisztériumokban klasszikusan megjelenő (diszkrecionális) költségközpontok alkalmazásából, valószínűleg ez után is minden vezető



ÁROP - 2.2.20.

a saját szervezeti egységének a költségeiért felel, a mátrix metszéspontjában alapvetően valamilyen szakmai felelősség (munkák határidőre való, jó minőségű elvégzése) jelenhet meg. Projektek esetében magukat a projekteket is célszerű költségobjektummá tenni, azaz a projektekre fordított költségeket projektszinten is összegyűjteni a résztvevő szervezeti egységektől. Ha a kérdés első felére valaki nemmel válaszolt, akkor is elvárt, hogy végiggondolja azt, hogy a mátrixszervezet kialakítása lenne-e valamilyen hatással a FEE-rendszerre.