



ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001
„Képzés a konvergencia régióban lévő önkormányzatoknak”

1. pillér

Fenntartható önkormányzat e-learninges képzés

Teljesítésigazolás
2014.

Gáspár Mátyás

felhasználási szerződés elkészítendő műre

2. modul

**Önkormányzati szervezettefejlesztés
tutorálási segédanyag kézirat**

Jóváhagyta: Tózsá István

Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Tutorálási segédlet

2 MODUL

1. Magánjavak és közjavak

Nem attól különböznek a javak, hogy melyik szféra szolgáltatja, vagy kizárólagosan finanszírozza-e valamelyik, hanem az, hogy milyen jellegű, természetű a kielégítendő szükséglet és a hozzáférés.

2. Szükséglet-kielégítési szférák

A társadalom egésze további szükségletkielégítő szférákra tagozódik, ezért annak egyes részei közül kell választani. A politikai szféra a közszféra részének tekinthető.

3. A szükséglet-kielégítési módok optimalizálása

A közszükségletek kielégítési módjainak optimalizálása egy tevékenység, amely a lehetőségek közötti választást jelenti, ezért nem lehet azonosítani valamelyik konkrét megoldási móddal, vagy valamely szervezetfejlesztési céllal (pl. feladatcsökkentés).

4. Az önkormányzatok szabad mozgástere a feladat-ellátásban

A viszonylagos mozgástér szabadságfokot, választási lehetőséget jelent, tehát éppen azt, hogy a törvények – általában – nem mondják meg, hogy a közszolgáltatásokat hogyan kell megszervezni. Még a hatósági ügyintézési eljárások esteében is lehetnek alternatívák, pl. hatáskör delegálás lehetősége-

5. A közmenedzsment fogalma

A közmenedzsment a legszélesebb értelmezése a közszféra irányításának, amely a belső és külső, partnerségi viszonyokra is kiterjed. Lényege éppen abban áll, hogy a céloknak megfelelő legjobb megoldásokat keresi. Számos szervezési módszert alkalmaz, amelyek között előfordulhat a racionalizálás, kiszervezés is, de ezekkel nem azonos.

6. A rendszerszemlélet fogalma

A rendszerszemléletű és nem rendszerszemléletű megközelítés alapvető különbsége az előbbi „egészlátásában”, tehát szemléletében, tárgyának kezelési módjában van, tehát az nem szűkíthető le a rendszer, ill. szervezet valamely részére, vagy működési módjára, céljaira.

7. A rendszerszemlélet fontossága

A rendszerszemlélet fontossága a vizsgált tárgy összetettségében, bonyolultságában, a környezettel való rendkívül változatos kapcsolatrendszerében áll, s bizonyos, átfogó célú szervezési feladatok csak ezzel a szemlélettel oldhatók meg. Hogy milyen más, létező módokon szemlélhetik még a szervezetet (nem rendszerszemléletű megközelítésben), annak egyes részeit, kapcsolatait, az a vizsgálat céljától függ.

8. A modell fogalma

A modelleket a szervezet, ill. működésének megértéséhez, szervezéséhez használjuk, azért mert az adott feladathoz nem szükséges annak minden összefüggését figyelembe venni. Ez nem „kicsinyítés”, hanem elvonatkoztatás, de nem valamiféle ideális állapot, hanem adott szempontból fontos, reális helyzet tükrözése. A modellek nem helyettesítik, hanem leképezik a valóságot, ezért nem épülnek be, nem helyettesítik azt.

9. Modellpéldák

Valamennyi felkínált alternatíva modellként értelmezhető, mert a modell lehet bármi, ami alkalmas a valós rendszer valamely tulajdonságait kiemelő leírására, megjelenítésére.

10. A gondolattérkép alkalmazása

Valamennyi felsorolt területen alkalmazható a gondolattérkép, mert az mindenre vonatkozhat, amiről gondolkodni lehet, s amiben okokat és okozatokat, vagy fogalmakat, részeket elkülöníthetünk. és azok összefüggéseit vizsgálhatjuk, szemléletesen megjeleníthetjük.

11. A közmenedzsment „feltalálása”

A közmenedzsment „feltalálása”, „felfedezése” egyetlen lényegi dolgot jelent, mégpedig azt, hogy az érintettek – lehetséges rávezetéssel, segítséggel, de mindenképpen – maguk jönnek rá, milyen módon kell szemlélni a szervezetfejlesztésben azt a rendszert, szervezetet, amelyben működnek. Így azt magától értetődően fogadják, alkalmazzák, nem kell ehhez semmilyen kényszert alkalmazni.

12. A közmenedzsment „feltalálásának” jelentősége

A közmenedzsment csoportos „feltalálása”, „felfedezése” azért jó, mert kialakítja az azonosulást, a megismerést, megértést, az elfogadást az érintettek részéről, az így megszerzett tudás megosztását, közössé tételét. Ennek folyamatában még nem történik tételes elemzés, problémafeltárás, csupán a majdan ehhez szükséges legátfogóbb gondolkodási mód, rendszer alakul ki a résztvevőkben.

13. A szervezeti értékrend fogalma és jelentősége

Az értékek lényege és célja a cselekvés elvi megalapozása. Az, hogy minden szervezeti működésnek, egyéni cselekvésnek hozzáadott értéket kell előállítani nem az értékek összességéhez, az értékrend egészéhez kapcsolódik, hanem csupán egyetlen alapelvhez.

14. Az értékdimenzió fogalma és jelentősége

Az értékdimenzió fogalma arra utal, hogy az értékrendszer értékek közötti választást jelent a szervezet számára fontos szempontok szerint. Adott szempontok szerint tárhatók fel az értékek alternatívái. Az érték-előállító képesség egy másik

értékfogalomra (valamely feladat, tevékenység eredményének hasznossági mértéke) vonatkozik, tehát nincs összefüggésben a kérdésben szereplő értékdimenzió fogalmával. Az értékrendszer a gazdasági egyensúllyal sincs direkt kapcsolatban, a válaszalternatíva a fogalmak összekeverését rejti magában.

15. Önkormányzati értékrend típusok

A három önkormányzati értékrend alaptípus (igazgatási, üzleti, közösségi) mellett olyan értékekre utaló jellemzők kerültek felsorolásra, amelyek egyes értékdimenziókban valóban megtalálhatók a három alaptípus valamelyikénél.

16. Értékalapú modellezés a szervezetfejlesztésben

A rossz válaszok egy része az érték fogalmának egy másik jelentésére (valamely feladat, tevékenység eredményének hasznossági mértéke) utal, amely itt nem alkalmazható. Az értékalapú modellezés lényege az értékválasztás a modellezés során. Az értékekből közvetlenül nem vezethetők le a rendszerelemek, csak arra utalnak, hogy mire milyen mértékű figyelmet kell fordítani, tehát közvetett módon befolyásolják a fontosnak tekintendő elemek, összefüggések, tulajdonságok, jelenségek kiemelését.

17. A közmenedzsment alapábrája

A közmenedzsment alapábrája egy átfogó rendszermodell, amely az egész szervezeti és működési rendszer áttekintését, megértését, elemzését, a beavatkozási helyek beazonosítását segíti, tehát részkérdésekkel való foglalkozásra önmagában (pl. jogszerűség, szervezeti struktúra, létszámviszonyok) nem alkalmas.

18. A közmenedzsment alapmodellje és részletes modellje

1. Az alapmodell a működési folyamatok és feltételek közötti dinamikus összefüggést szemlélteti halszála diagram segítségével, a tényezők közötti kapcsolatokat nem tükrözi. 2. A részletes modell szerepe éppen az, hogy a működési feltételek közötti statikus, hálózati jellegű összefüggéseket is szemléltesse.

19. Stratégiai előrelátás és stratégiai menedzsment

A stratégiai előrelátás és menedzsment leglényegesebb vonása a környezethez, külső változásokhoz való olyan alkalmazkodás, ami lehetővé teszi a szervezet rendeltetésének teljesítését. Ez önmagában nem teszi kevésbé kiszámíthatóvá a környezetet, az erőforrások ésszerű felhasználása nem stratégiai, hanem operatív célkitűzés, s a hosszabb távú célokat nem lehet függetleníteni a környezettől, ellenkezőleg, a rendeltetésnek megfelelő környezeti elvárásokat messzemenően figyelembe kell venni.

20. Stratégiai dilemmák

Vannak valós stratégiai dilemmák, amelyek a feltétlenül szükséges hosszabb és rövidebb távra szóló gondolkodás, a politikai és szakmai érdekek, célok ellentmondásaiból adódnak. Ez azonban nem kérdőjelezi meg a stratégiai

menedzsment szükségességét, amely képes ezek kezelésére, ahogyan a változó körülmények ténye sem teszi feleslegessé önmagában stratégiai célok kitűzését. A stratégiai menedzsmentnek alkalmasnak kell lennie e nehézségek leküzdésére.

21. Érték-előállító önkormányzat

Az önkormányzat érték-előállító jellege abban áll, hogy a működés minden (funkció, feladat, tevékenység) elemének hasznosnak kell lennie, ami nem csak pénzben fejezhető ki. A közszolgáltatásoknak nem elsődleges célja a pénzmegtakarítás a működésben, vagy a polgárok számára, az csupán a működés egyik jellemzője lehet (takarékos pénzfelhasználás, pénzkímélés), de ez csak annyiban kapcsolódik az érték-előállításhoz, hogy annak a költsége ésszerű kell, legyen.

22. A zárt irányítási kör fogalma

A zárt irányítási kör nem annak egyes elemeire (cél – indikátor – beavatkozások – működés – teljesítmény – fejlesztés – változás), hanem az egymással való kapcsolatukra, egymásból való következésekre vonatkozik. Mégpedig oly módon, hogy valamennyi együttes és egymást feltételező jelenléte szükséges a zárt irányítási körben.

23. A stratégiai menedzsment funkciói, feladatai

A stratégiai menedzsment funkciói között nem szerepelhet az operatív tervek készítése, mert azok rövidtávra szólnak. A költségvetési egyensúly biztosítása folyamatos operatív feladat, lehet hosszú távú cél is, de nem önálló menedzsment funkció. A belső kontrollrendszer részét képezi a menedzsment kontrollnak.

24. A stratégia fajtái

Stratégia a működés egészére, ezen belül az alap- feltétel-biztosító és menedzsment működési területekre, s azok egyes részeire (funkciók), sőt a szervezeti elemekre is egyaránt készülhetnek, mert hosszabb távra szólóan a szervezet és működés szinte minden részét, összefüggését végig lehet gondolni és rögzíteni lehet.

25. Mi a stratégiai térkép

A stratégiai térkép a fejlesztési célok és irányok közötti összefüggéseket szemléletesen, jól áttekinthetően jeleníti meg, a gondolattérképek egyik fajtája. A valós, fizikai térhez nincsen köze. A fejlesztési javaslatok a stratégiai tervezés egy további fázisában készülnek a célok és fejlesztési irányok alapján.

26. A stratégiai menedzsment folyamata, logikája

A helyes logika szerint a küldetés meghatározásnak előbbre kell kerülnie, majd a külső és belső környezet elemzése következik, A stratégiai célok, fejlesztési irányok meghatározása a kulcsterületek meghatározását követően a stratégiai dokumentálása megelőzi a változások bevezetését.

27. A szervezetfejlesztés és az igazgatás-szervezés összevetése

A szervezetfejlesztés és az igazgatás-szervezés alapvetően abban különbözik, hogy az egyik az egész szervezetet és működést komplex módon vizsgálja, a másik pedig szűkebb rész kérdésekre vonatkozik, hagyományosan az igazgatási munka szervezését jelenti. Ebből adódóan az igazgatás-szervezés a szervezetfejlesztés részeként, pontosabban részfeladatként is értelmezhető, megjelenhet.

28. A szervezetfejlesztés területei

A szervezetfejlesztés nem szükségképpen mindig mindent vizsgál, lehetnek elemzési területei is, a lényeg azonban abban van, hogy mindig az egész szervezetet egészként, komplex módon szemléli a vizsgált kérdés szempontjából.

29. Értékválasztás a szervezetfejlesztésben

A szervezetfejlesztés értékválasztási tartalma azt jelenti, hogy céljai, feladatai alá vannak vetve az önkormányzat értékrendjének, s az általa támasztott követelmények értékalapúak. Ennek nincs közvetlen köze az önkormányzat gazdálkodásához, pénzügyeihez, vagyonához. Ugyanakkor, a szervezetfejlesztés feladatai nem direkt módon az értékekből, hanem a szervezeti, működési problémákból, vagy a környezeti változásokból, elvárásokból fakadnak.

30. Az önkormányzati küldetés, rendeltetés, alapértékek, jövőkép fogalmai

A szervezet küldetése tekinthető a legtágabb fogalmi keretnek, amelyben kifejtethető az, hogy mit (rendeltetés), hogyan (milyen értékek, elvek mentén), milyen jövőben állapotok szem előtt tartásával (jövőkép) kíván a szervezet teljesíteni.

31. A küldetés fontossága

A küldetés meghatározás a stratégiai menedzsmentben nélkülözhetetlen viszonyítási alap. Hiányában stratégiai célokat lehetetlen meghatározni, konkretizálni (a stratégiai célok nem részei a küldetésnek), s nincsenek támpontok a szervezet kultúrájának tudatos fejlesztéséhez, nincs mivel azonosuljanak a szervezet tagjai.

32. Követelmények a stratégiai célrendszerrel szemben

A stratégiai célrendszerrel szemben támasztott számos követelmény között nem szerepelhet az állandóság, mert időről-időre a környezet változó elvárásaihoz, körülményeihez igazítani kell azokat. De a rugalmasság sem értelmezhető ebben az összefüggésben, mert a célrendszernek adott állapotai vannak, amelyek egy bizonyos időtávra vonatkoztatva éppen ellenkezőleg, stabilak.

33. A szervezeti célok hierarchiája

A célrendszer hierarchikus jellege azt jelenti, hogy szintenként egymásra épülnek, egymásból következnek a célok, ill. a magasabb célok lebontásra kerülnek, tehát nem lényegileg eltérőek, hanem részletezettségük más. A stratégiai és operatív célrendszer elkülönülése nem a hierarchiára, hanem az időtávra vonatkozik.

34. Célkategóriák

A célkategóriák nem azonos fogalmakat jelentenek, a fogalmaknak ez a „családja”, olyan fogalmakat jelent, amelyek bizonyos mértékig utalnak a működés céljaira, eredményeire. E fogalomcsaládból a cél fogalmának kiemelése azért fontos, mert csak így, pontos definíciós követelmények alkalmazásával építhető fel egyértelműen a célrendszer.

35. Folyamatközpontúság a szervezetfejlesztésben

A szervezetfejlesztés folyamatközpontúsága lényegében működésközpontúságot jelent, mert a működés a folyamatok összessége. Ugyanakkor a szervezetfejlesztés nem korlátozódik kizárólag a folyamatok elemzésére és fejlesztésére. A szervezet minden tényezőjét vizsgál(hat)ja a működés javítása érdekében, ha az szükségesnek látszik..

36. A működés átállítása folyamatelvésségre

A feladat „jogi rendezettség” szükséges, de önmagában nem elég annak hatékony, sikeres végrehajtásához, azokat folyamatokba kell szervezni és a folyamatokhoz biztosítani kell a végrehajtás feltételeit. A jogi rendezés és a folyamatelví szervezés „átállítás” egymást kiegészítik. A feladat jogalapja (jogi rendezése) önmagában még nem elegendő a végrehajtás belső szabályozásához.

37. A szervezetfejlesztés, mint változási folyamat

A szervezetfejlesztés által előidézett változások a zárt irányítási kör minden elemét érintik. A környezeti változások lehetnek előidézői a szervezetfejlesztésnek, de a változásmenedzsment nem ezekre a környezeti, hanem a belső változásokra vonatkozik. A változások nem kiinduló pontok, hanem következmények a szervezetfejlesztési célok érdekében. A szervezetfejlesztés tehát magában foglalja a változásmenedzselést és nem fordítva.

38. Az önkormányzat működési rendszere

Az önkormányzat működési rendszerének szervezetfejlesztési szempontú leírása és tagolása eltér a hagyományos jogi felfogástól. Az utóbbiban a feladathoz (amit a szervezetfejlesztési is használ) kapcsolódnak olyan fogalmak, mint az illetékeség, jogkör és hatáskör is. Ezek a szervezetfejlesztésben nem önálló működési kategóriák, hanem azok egy részének (funkció, feladat, tevékenység) jogi jellemzői.

39. Az önkormányzati feladattípusok megkülönböztetése

A feladattípusok szervezetfejlesztési megkülönböztetésének nincs más értelme és célja, mint az, hogy azokat sajátos tulajdonságaik miatt eltérő módon kell szervezni, számukra eltérő feltételeket kell biztosítani. A feladattípusok megkülönböztetése, azoknak megfelelő sajátos szervezési megoldások szükségesek, hatékonyabbá teszik a szervezést és a működést.

40. Az önkormányzati feladatok, mint szolgáltatások

Az önkormányzati feladatok szolgáltatásokként történő megfogalmazása lehetséges, jelentős szervezetfejlesztési cél és program, azonban nem általánosan elfogadott a szükségesség. Ugyanakkor rendkívül hasznos, mert a hagyományos, jogi feladatfelfogással szemben (bár azt nem iktatja ki, nem teszi szükségtelemmé) behozza a képbe szervezési szempontból fontos feladat- és folyamat, ill. működési tulajdonságokat.

41. Feladat és munkafolyamat

A feladat (mint statikus működési elem) és munkafolyamat (mint dinamikus működési elem) fogalmilag szorosan kapcsolódnak, a működési kategóriák rendszerének azonos szintjén helyezkednek el. Minden feladathoz egy munkafolyamat tartozik akkor is, ha annak konkrét esetben különböző elágazásokon eltérő változatai valósulhatnak meg.

42. A feladat-ellátási módok rendszeres felülvizsgálata

A feladat-ellátási módok rendszeres felülvizsgálata szükségesszerű minden ezt cáfoló állítással szemben. A feladat-ellátás célja, körülményei, feltételei és lehetőségei ugyanis nem állandóak és ezt folyamatosan figyelemmel kell kísérni. A felülvizsgálat sajátos versenyhelyzetet is teremt, amit a közsférában más módon nem áll fenn, de nem igaz azonban, hogy csak így lehet a feladat-ellátókat jobb teljesítményre ösztönözni, mert ez utóbbira számos egyéb módszer is rendelkezésre áll.

43. A feladat-ellátási módok optimalizálása

A feladat-ellátási módok optimalizálása a megoldás legjobb módjának megtalálása, de nem jelenti az ellátási felelősség átadását is, mert az a feladat jogszabályi címettségénél marad. Az ő felelőssége az, hogy a megoldás a lehető legjobb, a követelményeknek, elvárásoknak optimálisan megfelelő legyen. Az ellátási mód megtalálása nem munkafolyamat szervezés, és nem is a költségek feltétlen bármilyen körülmények között történő minimalizálása.

44. A feladatkontroll lényege és jelentősége

A feladatkontroll a feladatrendszer egészének a figyelése, karbantartása. Az egyes konkrét feladatokat csak szükségesség és az ellátási módok lehetőségeinek tekintetében vizsgálja. Szükségességét a feladatok és körülményeik, lehetőségeik változékonysága indokolja, amelyekhez való igazodás nem automatikus. Pontosabban éppen a feladatkontroll tud ilyen automatizmust teremteni. A következetesség, felelősség, folyamatosság és rendszeresség teszi célszerűvé a feladatkontroll intézményesítését.

45. A munkafolyamatok jelentősége a szervezetfejlesztésben

A munkafolyamat meghatározó szerepe az önkormányzati menedzsmentben és a szervezetfejlesztésben elsődlegesen jogszabályi követelményekből, hanem szervezési racionalitásból fakad, mely szerint a folyamatok produkálják az eredményeket, jelzik a beavatkozási pontokat és határozzák meg a működési feltételeket.

46. A munkafolyamat-technológia, mint az igazgatás-szervezés alapja

A munkafolyamat-technológia azért tekinthető az igazgatás-szervezés alapjának, mert összekapcsolja a működési feltételeket és az eredményeket, jelzi a szervezési, irányítási és fejlesztési, beavatkozási pontokat, következésképpen a folyamatokon keresztül történő működésfejlesztés az igazgatás-szervezés, a szervezetfejlesztés legfontosabb területe.

47. A munkafolyamat-kontroll fontossága

A munkafolyamat-kontroll szükségessége nem az eljárási törvényből fakad, hanem a körülmények és feltételek folyamatos változása, ami azt jelenti, hogy a feladat végrehajtásának kialakított lépéseit nem tekintjük megváltoztathatlannak, a változó viszonyok és visszajelzések alapján szükség szerint továbbfejlesztjük, átalakítjuk. Az intézményesítés során meghatározásra kerül, hogy a folyamat kidolgozása, ill. karbantartása, felülvizsgálata kinek a felelőssége és az miképpen történik.

48. A folyamatkultúra jelentősége

A folyamatkultúráról azért beszél a szervezetfejlesztés, mert a működést meghatározó, mélyen gyökerező szemléletről és gyakorlatról van szó, amely a szervezeti kultúra részévé kell, váljon. Az etikai kódex (a munkatársak előírt magatartása) erre nem terjed ki, ezért ez a szervezeti kultúra egy másik területe, a folyamatokban való gondolkodás,

49. Értékteremtő önkormányzat és a hozzáadott érték

Az önkormányzati szférában az értékteremtés azt jelenti, hogy minden működési elem (funkció, feladat, tevékenység) hozzáad valamit a már meglévő eredményekhez, produktumokhoz (pl. beérkező információkhoz, dokumentumokhoz), növeli azok hasznosságát a szervezeten belüli vagy kívüli felhasználó, igénybe vevő, célközönség számára, s ez hasznosság, használhatóság növekedés gyakran pénzben nem kifejezhető.

50. A folyamatmodellek alkalmazhatósága

A felsorolt valamennyi területen alkalmazhatók a folyamatmodellek. Ez is bizonyítja jelentőségüket, széles körű felhasználhatóságukat.

51. A munkafolyamatok alapmodellje

Az alapmodell, pontosabban a folyamat alapmodell (nem tévesztendő össze a menedzsment alapmodelljével) bármelyik működési terület folyamataira vonatkozhat (alap-, feltétel-biztosító, menedzsment funkciók), a lényege abban van, hogy a folyamatoknak csak a legalapvetőbb jellemzőit (tevékenységek, azok logikai kapcsolatai, feladat végrehajtók, be- és kimeneti produktumok, esetlegesen megjegyzések) tartalmazza. Egyéb tulajdonságokat (pl. időtartamok, költségek, eszközök, áramló információk, stb.) az alapmodell felhasználásával készülő speciális, célirányos modellek tartalmazzák.

52. A folyamatmodellezés informatikai támogatása

Valamennyi felsorolt módon segíthetik az informatikai alkalmazások a folyamatmodellezést, ami mutatja a kapcsolódó rendszerek sokoldalúságát.

53. A szervezeti felépítés kialakításának tartalma

A szervezeti felépítés, a munka- és felelősség megosztás kialakítása a szervezet szélességi és mélységi tagolásának (hierarchia), a koordináció módjának, a szervezeti egységek egyes szervezeti pozíciókig, munkakörökig terjedő meghatározását jelenti. A szervezatkialakításnak nem lehet közvetlen része a költségek, bérek, teljesítménykövetelmények megállapítása, mert ez az operatív tervezés keretében zajlik.

54. A szervezet fogalmának tágabb értelmezése

A közmenedzsmentben a szervezet tágabb értelmezése azt jelenti, hogy a szervezetfejlesztés nem áll meg a testület és a hivatal határainál, minden szereplőt (partnert, együttműködőt) figyelembe vesz, aki közreműködik az önkormányzat feladatainak teljesítésében, a közszolgáltatások és közügyek megoldásában. Ez az értelmezés azonban nem foglalhatja magában az egész közigazgatást, amelyre az önkormányzatnak nincs ráhatása. A szervezet (mint statikus elem) és a működés (mint dinamikus elem) nem „összecsúsztatható” egy tágabb szervezetfogalomban, mert tartalma, elemzése, szervezése teljesen eltérő megközelítést, módszereket igényel.

55. A működés elsődlegessége a szervezetfejlesztésben

A szervezetfejlesztés komplex tevékenység a szervezeti és működési viszonyok egészére kiterjed. A működés elsődlegessége a szervezetfejlesztésben azt jelenti, hogy a munkafolyamatok megfelelő kialakítását (azaz a működést) tekinti meghatározónak, mert azok produkálják az eredményt, a teljesítményt, s ehhez képest a személyzet, az információ, a pénz, az eszközök és maga a szervezet is működési feltételként szolgál. A menedzsment munkafolyamatai és tevékenységei a működés részeit képezik, aminek szervezeti feltételét alkotják az irányítás strukturális elemei (pl. vezetési szintek, vezetői pozíciók).

56. Mi az érdekeltségi térkép és mire használható?

Az érdekeltségi térkép a működés egyes területeinek érintettjeit és szerepüket, viszonyukat, elvárásaikat tárja fel függetlenül attól, hogy ez az érintettség, a kapcsolódó érdekek támogatják, vagy akár akadályozzák a feladatok teljesítését, ügyek megoldását. Az érdekeltségi térképnek fontos szerepe van abban, hogy milyen módon alakuljanak tovább a kapcsolatok, partnerségek, együttműködések.

57. Rugalmas szervezeti megoldások

A rugalmas szervezeti megoldások jelentősége a mindenkori statikus, stabilitásra törekvő szervezeti struktúra merevségének oldásában van. A rugalmasság nem a szervezeti felépítés tagadását, átlépését jelenti, hanem a működés dinamizmusa által szükségképpen előálló, kialakuló feszültségek feloldásának, kompenzálásának legitím

technikáit. E körben az informális szervezeti kapcsolatok (pl. információáramlások) is felhasználhatóak, amelyek nem szükségképpen ártalmasak a szervezet működésére.

58. Szervezeti értékrend és szervezeti filozófia

A szervezeti értékrend és a szervezeti filozófia összefüggenek egymással, az előbbi az utóbbi alapjául szolgál. A szervezeti filozófia, mint a szervezeti felépítéssel szemben támasztott elvi követelmények, értékdimenziók rendszere összhangban kell, legyen a szervezeti értékrenddel. A szervezeti filozófia nem egy elérhetetlen ideál követelményeit támasztja, hanem olyan konkrét elvárásokat, amelyeknek a kialakítandó szervezeti felépítés (munkamegosztás és koordináció) meg kell, feleljen.

59. Mintzberg szervezeti modelljének alkotóelemei

Mintzberg általános szervezeti modelljében nem szerepelhetnek munkakörök, mert azok csak konkrét szervezetekben határozhatók meg adott szférákban és területeken. Ugyanígy az általános modell nem tartalmaz koordinációs mechanizmusokat sem, mert ez a strukturális elem is döntően függ attól, hogy milyen szervezetről van szó, s számos egyéb konkrétumtól, ami az általános modellben nem kezelhető.

60. A szervezetkontroll jelentése

A szervezeti kontroll gyakorlata elfogadja azt, hogy a szervezeti struktúra a működés egyik feltétele, amelyet – bizonyos mértékig – a működési rendszer igényeihez kell igazítani alárendelve az eredményesség, hatékonyság és gazdaságosság követelményeinek. Célja az, hogy a szervezeti változások megfelelően szervezeten, nyugodtan, kockázatoktól, diszfunkcióktól mentesen kerüljenek végrehajtásra a jobb működés érdekében. A menedzsment kontroll részét képező szervezetkontroll közvetlenül nem foglalkozik a teljesítménykontroll és a költségvetés kérdésével.

61. A szervezetkontroll intézményesítése

A szervezetkontroll intézményesítése belső szabályozást jelent, amely a előírja, hogy milyen eljárási rendben lehet a szervezetet megváltoztatni. Egy ilyen szabályozás nem szükségképpen foglalkozik a teljesítménykontrollal, a működés egyéb tényezőivel sem (bár érintheti azokat), s nem azonos a szervezeti és működési szabályozással, amely a mindenkori szervezetre és nem a változásra vonatkozik (de a szervezetkontroll szabályozás elemei lehetnek az SZMSZ részei is).

62. Az emberi erőforrás kiemelt szerepe

Az emberi erőforrás kiemelt kezelésének magyarázata abban áll, hogy minden egyéb erőforrás az embereken keresztül hasznosul, jön mozgásba. A szervezeti kultúrának és a változások keresztülvitelének (változásmenedzsment) is döntő láncszeme az emberi tényező. A személyi költségek költségvetési részaránya, a szervezeti hatalmi viszonyok, a személyi alkalmasság ezekhez képest, önmagukban részletkérdések, nem tennék még különösen fontossá ezt az erőforrást.

63. Az emberi erőforrás kiterjesztett értelmezése

Az emberi erőforrás kiterjesztett értelmezése a szervezetfejlesztésben, hogy „mindenki számít”, mindenkire figyelemmel kell lenni, aki közrehat az önkormányzati feladatok teljesítésében, eredmények elérésében, a közszolgáltatások nyújtásában, a közügyek intézésében. A kiterjesztés nem befelé irányul, a munkatársak elvárásaira, mert az a humán erőforrás-menedzsment része kell, legyen. A tudásmenedzsment, a szervezeti kultúra, a változásmenedzsment nem tisztán a humán erőforrás menedzsment állandó részei, bár kapcsolódnak hozzá.

64. A szervezeti kultúra lényege

A szervezeti kultúra nem azonos a megkövetelhető kulturált viselkedéssel, az ügyfelekkel, vagy egymással, s a megfelelő öltözködéssel sem, de ezek részei egy tágabb fogalomnak, ami a szervezet egészére vonatkozik. A szervezet számos tényezőtől összeálló sajátos karaktere döntően határozza meg működését és sikerességét, a környezethez való alkalmazkodásának képességét, a tagok szervezetbe illeszkedését. A szervezet maga, tudatosan és módszeresen alakíthatja kultúráját figyelemmel a tágabb társadalmi, közigazgatási kultúrára, amelynek hatása alatt áll.

65. Versengő szubkultúrák a szervezetben

A szervezetben – különösen a közigazgatásban – versengő szubkultúrák vannak, lehetnek. A felsorolásban szereplő valamennyi előfordulhat, ami mutatja az önkormányzati szervezeti rendszer kulturális sokrétűségét.

66. Az etikai kódex szerepe a szervezeti kultúrában

Az etikai kódex a szervezetfejlesztés felfogásában egyfajta megegyezés – nem egyoldalú kötelezés és nem is stratégia, hanem sajátos, etikailag számon kérhető belső szabályozás – a szervezet és tagjai között a kölcsönös elvárásokról, a szervezeti kultúra személyeket érintő elemeiről, értékekről, etikai normákról, magatartási szabályokról.

67. Közigazgatási ügyfélszolgálat vs. közigazgatási közönségszolgálat

A hagyományos közigazgatási ügyfélszolgálat ügyfélfogadása és a közigazgatási közönségszolgálat közönség értelmezése közötti lényegi eltérés abban ragadható meg, hogy az utóbbi számára mindenki része a közönségnek, aki az önkormányzattal bármilyen kapcsolatba kerül. A tágabb kör nem szűkül le a közigazgatási eljárás szerinti ügyfelekre és a közszolgáltatások igénybe vevőire, mert az önkormányzatok külső személyi kapcsolatrendszere ennél sokkal tágabb. Nem csak azok tartoznak bele, akik véleményt formálnak, hanem még azok is, akikkel a kapcsolat csak potenciális.

68. Az „igazság pillanata” az önkormányzat működésében

Az „igazság pillanata” sajátos szervezetfejlesztési fogalom, összefoglaló és szemléletes kifejezése mindazon színtereknek, ahol a szervezet a közönséggel találkozik bármilyen csatornán, szintéren.

69. Közigazgatási közönségszolgálat lehet közösségsszolgálat is

A közönségszolgálat akkor és úgy értelmezhető közönségszolgálatként, hogy ellát a helyi közösség számára nyújtott szolgáltatásokat is az érdekeltek részvételével, velük közvetlen kapcsolatban. A civil szféra által átvállalt közszolgáltatás nem tartozik ebbe a körbe, az nem a közigazgatási közönségszolgálat tevékenysége. Amikor a helyi közösség kontrollálja a közszolgáltatásokat, az önkormányzat működését az a helyi demokrácia működésének megnyilvánulása és szintén nem a közigazgatási közönségszolgálat tevékenysége.

70. Az ügyintéző és az ügyfél elvárásai az ügyintézésben

Az ügyintézőnek és ügyfélnek vannak, lehetnek egymással szemben kölcsönös elvárásai (tisztelet, udvariasság, együttműködés, törvényesség), mert adott ügyintézés sikere – a szolgáltató közigazgatás szellemében – együttműködésükön múlik. Következésképpen nem egyik, vagy a másik elvárásait kell egyoldalúan teljesíteni. Léteznek természetesen minden esetben eltérő, a különböző felelősségből adódó elvárások is (pl. az ügyintéző részéről a szakszerűség, részrehajlás mentesség).

71. A közigazgatási közönségszolgálat szolgáltatásai

A közigazgatási közönségszolgálat számos szolgáltatása közé azért nem sorolhatók be a háttérszolgálat (Back-office), közvetlen ügyfélkiszolgálás (Front-office) és végponti szolgálat (End-office), mert ezek nem konkrét szolgáltatások, hanem a közigazgatási közönségszolgálat szervezeti rendszerének hierarchikus elemei.

72. Hozzáférés az ügyintézéshez és közszolgáltatásokhoz

A közigazgatási közönségszolgálatok, ill. a közigazgatási ügyfélszolgálatok szolgáltatásaihoz való hozzáférésnek számos akadálya lehet, ezek között általában nem tartunk számon, vagy nem tartjuk jellemzőnek a jogi akadályokat (a jog akadályozná az igénybe vételt), nem tipikus a kapcsolathány (semmilyen csatorna nem áll rendelkezésre) sem, s miután az elektronikus és a papíralapú ügyintézés egymás alternatívái, egyik sem tekinthető hozzáférési problémának.

73. Az ügyfél-kiszolgálás szervezeti rendszere

A back-office, front-office, end-office kifejezések a közigazgatási ügyfélkiszolgálás különböző szintű és feladatú szervezeti egységeit jelentik, sorrendben a háttérszolgálati, közvetlen ügyfélszolgálati, valamint végponti kiszolgálási intézményeket.

74. Az ügysegéd szerepe

Az ügysegéd új szerep és szereplő a hazai közigazgatásban, elsődlegesen a végponti kiszolgálásban működik, de nem kizárt a szolgálatba állítása a közvetlen kiszolgáló helyeken (front-office) sem, feladata a technikai segítségnyújtás. Jogi, szakmai segítségnyújtáshoz nincs felkészültsége, de az ügyintézési, tanácsadási, tájékoztatási szolgáltatásokhoz való hozzáférésben hatékony közvetítőként tud segíteni.

75. A közigazgatás hatékonysága és az ügyfélszolgálati informatika összefüggése

Az ügyfélszolgálati informatika és az ügyfélkiszolgálás, ill. a közigazgatás hatékonysága közötti legfontosabb összefüggés az ügyfél szempontjából az, hogy a CLBPS szerinti legmagasabb szintű szolgáltatások azok, amelyek a leginkább alkalmazkodnak az ügyfél igényeihez és élethelyzetéhez. Kétségtelen, hogy a közigazgatás az elektronikus ügyintézés forszírozásával az információs társadalom fejlődését segíti elő. Az a tény azonban, hogy sok ügyet lehet elektronikusan intézni önmagában még nem fokozza a közigazgatás hatékonyságát, s főleg nem mindenki számára (kérdés, hogy mennyien tudják használni). Az ügyintézési tranzakciók száma, a tömeges használat sem feltétlenül jelent önmagában hatékonyabb kiszolgálást (kérdés, hogy összességében mindez egyszerűbbé, könnyebbé teszi az ügyfél konkrét élethelyzetének megoldását).

76. Az ügyfél-kiszolgálás informatikai alkalmazásai

Számos informatikai rendszerrel lehet támogatni az ügyfélkiszolgálást, ezeket vagy az ügyfelek közvetlenül használják, vagy az ügyfél jelenlétében, vagy a vele való közvetlen, közvetett kapcsolat során nyújtanak segítséget. Ezek között alaphelyzetben, általában „kakuktktojás” az ügyiratkezelés (kivételesen lehet belőle tájékoztatni az ügyfelet), nem ügyfél-kiszolgálási célú a folyamatmodellezést és a gondolatértékelést támogató informatikai alkalmazás sem.

77. Konvergenciák a közigazgatási közönségszolgálat informatikai kiszolgálásában

Különböző formákban megjelenő tartalmak, informatikai eszközök, rendszerek, technológiák és alkalmazások konvergenciája az információs társadalom fejlődésének egyik leginkább meghatározó tényezője, ami azok „összeolvadását” egy eszközzé, rendszerré, technológiává, alkalmazássá válását jelenti. Az eszközök hálózatba kapcsolása nem kifejezett konvergencia jelenség (nincs „összeolvadás”, csak kapcsolat), nem jellemző az sem, hogy különböző alkalmazások önállóságukat feladva egyetlen rendszerré állnának össze (az alkalmazások speciális funkciókat szolgálnak), hasonlóképpen a szakosított adatbázisok is őrzik önállóságukat a konvergencia általános folyamatában. Az alkalmazások, adatbázisok egymással való összekapcsolása és együttműködése is megfigyelhető, ha az összeolvadás nem praktikus, nem gazdaságos vagy nem megengedhető.