Egyéni kompetencia-fejlesztés

Belényesi Emese – Bokodi Márta – Fekete Letícia – Kajtár Edit – Koronváry Péter – Korpics Márta – Kriskó Edina – Paksi-Petró Csilla – Roberts Éva – Stréhli-Klotz Georgina – Szakács Édua

Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest

A kiadvány
a **KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001**
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program
és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerzők:

Belényesi Emese
Bokodi Márta
Fekete Letícia
Kajtár Edit
Koronváry Péter
Korpics Márta
Kriskó Edina
Paksi-Petró Csilla
Roberts Éva
Stréhli-Klotz Georgina
Szakács Édua

Szerkesztette:

Korpics Márta

A kézirat lezárásának dátuma:

2019. január 15.

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó **9**

1. A szervezet- és működésfejlesztés gyakorlata **15**

1.1. Elméleti háttér. 15
1.2. Esettanulmányok. 19
1.3. Felhasznált irodalom. 24
1.4. Ajánlott irodalom 24

2. Szervezeti folyamatok elemzése és fejlesztése **25**

2.1. Elméleti bevezető 25
2.2. Esetleírások – Feladatok 27
2.3. Ajánlott irodalom 30

3. A szervezeti kultúra felmérése és fejlesztése **31**

3.1. A szervezeti kultúrát meghatározó tényezők 31
3.2. Miért kell ismerni és fejleszteni a szervezeti kultúrát? 31
3.3. A vezető szerepe a szervezeti kultúra felmérésében és fejlesztésében. . . . 32
3.3.1. „Szabályok” a szervezeti kultúra menedzselésében *32*
3.4. A szervezeti kultúra feltérképezése 33
3.4.1. Dokumentumelemzés. *33*
3.4.2. Interjú *33*
3.4.3. Kérdőíves felmérés *34*
3.4.4. Résztvevő megfigyelés. *34*
3.5. Esettanulmányok. 34
3.6. Segédletek. 36
3.6.1. A 7S-modell alkalmazása a szervezeti kultúra fejlesztésére (McKinsey) *36*
3.6.2. A PR-szakma kérdései a szervezeti kultúrával kapcsolatosan. *37*
3.6.3. A HR kérdései a szervezeti kultúráról. *38*
3.6.4. Véleménykérő lap a szervezeti kultúra felméréséhez *38*
3.7. Felhasznált irodalom. 39

4. Rendszerelemzés és -fejlesztés **41**

4.1. Elméleti bevezető 41
4.1.1. Fogalommagyarázat. *41*
4.1.2. A 20. századi szervezeti gondolkodás *42*
4.2. Esetleírások – feladatok 44
4.3. Ajánlott irodalom 47

5. A stratégiakészítés és a stratégiai elemzés gyakorlata. 49
5.1. A stratégiaalkotás módszertana 49
5.1.1. A klasszikus stratégiaalkotási modell 49
5.1.2. A jövőorientált modell a stratégiaalkotásban 50
5.2. Esettanulmányok. 51
5.3. Felhasznált irodalom. 59
5.4. Ajánlott irodalom 59

6. A humánerőforrás-gazdálkodás gyakorlata. 61
6.1. Az ember mint erőforrás 61
6.2. A humánerőforrás-gazdálkodás folyamata és funkciói 62
6.3. Esettanulmányok. 64
6.4. Felhasznált irodalom. 68

7. A kompetenciagazdálkodás gyakorlata 69
7.1. A téma bemutatása, kontextuális kereteinek kijelölése 69
7.1.1. A kompetencia fogalma. 69
7.2. Személyes és szervezeti kompetenciák 71
7.2.1. Személyes kompetenciák 71
7.2.2. Szervezeti kompetenciák 71
7.3. Érzelmi intelligenciához tartozó kompetenciák 72
7.4. Teljesítményértékelési kompetenciák 72
7.5. A kompetenciamenedzsment feladatai 73
7.6. Esettanulmány. 73
7.7. Felhasznált irodalom. 75
7.8. Ajánlott irodalom 76
7.9. Mellékletek 77
1. melléklet: Közszolgálati alapkompetenciák. 77
2. melléklet: Személyes és szociális kompetenciák 79

8. A szervezeti és az egyéni önértékelés gyakorlata. 81
8.1. A téma bemutatása 81
8.2. A szervezeti önértékelés fogalma 82
8.3. Az egyéni önértékelés fogalma 85
8.4. Esettanulmányok. 86
8.5. Felhasznált irodalom. 90

9. A projektmenedzsment gyakorlata, a feladat- és időmenedzsment gyakorlata. 91
9.1. Bevezetés – A téma kontextusa. 91
9.2. A téma megközelítésmódjai 92
9.2.1. A tradicionális projektmenedzsment 92
9.3. Esettanulmányok. 92
9.4. Fogalomtár 101

10. A konfliktusmegelőzés és -kezelés gyakorlata 103
10.1. Bevezetés, a téma bemutatása, háttere 103
10.2. Konfliktuskezelési modellek. 104
10.3. Esettanulmányok. 108
10.4. Felhasznált irodalom. 113
10.5. Ajánlott irodalom 114

11. A tárgyalás és a szakmai érdekérvényesítés gyakorlata 115
11.1. Bevezetés – a téma kontextusa, fontossága 115
11.2. A tárgyalások csoportosítása 116
11.3. A tárgyalások lebonyolítása 117
11.4. A tárgyalás szakaszai 117
11.5. Alapvető tárgyalási kompetenciák 118
11.6. Esettanulmányok 119
11.7. Felhasznált irodalom 126
11.8. Ajánlott Irodalom 126

12. Önismeret és önfejlesztés 127
12.1. A téma bemutatása, kontextuális kereteinek kijelölése 127
12.2. Identitás 127
12.3. Szerepeink 128
12.4. Az önismeret mélyítése 128
12.4.1. Énkép: tudás arról, kik vagyunk 128
12.4.2. Az önreflexió 129
12.4.3. Mások tükrében 129
12.5. Az önismeret és mások megismerésének gátjai 130
12.6. Tesztek, közszolgálati képzési, továbbképzési rendszerekben bevett módszerek 130
12.6.1. DISC 131
12.6.2. SWOT 131
12.6.3. MBTI 131
12.7. Esettanulmányok, kreatív módszerek és technikák a mélyebb önismeretért és az önfejlesztésért 132
12.8. Felhasznált irodalom 135
12.9. Ajánlott irodalom 136

13. Közszolgálati kommunikációs képességfejlesztési gyakorlat 137
13.1. Bevezetés 137
13.2. Fogalommeghatározás 138
13.3. Modellek és megközelítések 138
13.4. A kommunikáció szintjei, típusai a résztvevők száma szerint 140
13.5. A kommunikáció alaptételei 141
13.6. Kommunikációs zavarok 142
13.7. A kommunikációs kompetencia fejlesztésének eszközei 143
13.8. Ügyfélszolgálati készségfejlesztés – jó gyakorlat a közszolgálatban . . 143
13.9. A közszolgálat, a szervezet és a vezető imázsa 144
13.9.1. Az imÁZS fajtái 144
13.9.1. A közszolgálat imázsa 145
13.9.2. A szervezeti imázs 145
13.9.3. A személyes imázs, az énmárka 146
13.10. A szervezeti belső kommunikáció működtetése 147
13.10.1. A vezető kommunikációs feladatai 148
13.10.2. Egyirányú vs. kétirányú kommunikáció 148

13.10.3. Motivációk *148*
13.10.4. Vertikális kommunikáció a szervezetben *149*
13.10.5. Horizontális kommunikáció a szervezetben *149*
13.10.6. A szervezeti kommunikációt akadályozó tényezők *149*
13.11. Külső kommunikáció - Médiatudatosság 150
13.11.1. A média az állampolgári elvárások közvetítője *150*
13.11.2. A jó sajtókapcsolat szempontjai *150*
13.11.3. A médiatréning *151*
13.12. Esettanulmányok 152
13.13. Felhasznált irodalom 157

ELŐSZÓ

Két kulcsszó kísér végig minket a köteten. Így volt ez már a kötet tervezése, megírása, majd szerkesztése során, de ez a két szó állhat majd minden egyes kurzusalkalom sikeres lebonyolítása mögött is. A két kulcsszó közül az egyik már a kötet címében is szerepel, ez a *kompetencia*. A *gyakorlat* kifejezés pedig az egyes fejezetek címében jelenik meg. Nézzük, a két kifejezés milyen módon játszott szerepet a kötet létrejöttében, és hogyan irányíthatja a tantárgy keretében zajló munkát. Először a kompetencia kifejezés jelentését és fontosságát mutatjuk be, majd kitérünk a gyakorlat jelentőségére is.

A *kompetencia* latin eredetű szó, alkalmasságot, ügyességet jelent. A szó főnévi formája a *competentia,* ami illetékességet jelent, maga az ige – *competo* – azt jelenti, hogy valaki valamire képes, illetve alkalmas. A mai oktatási környezetben – akár felsőoktatásról, akár közoktatásról van szó – a kompetencia szó egyfajta irányjelzővé vált, a pedagógiai fejlesztési folyamatok irányjelzőjévé. A fogalom értelmezése nagyon sokrétű, talán ezért is nehéz egyetlen megközelítés mellett lehorgonyozni. Általános és köznyelvi megközelítésben a fogalmat leginkább egy adott szakmához tartozó szakember alkalmasságára, ügyességére, jártasságára szokás használni.

Az európai felsőoktatási térség képzésfejlesztésében nagy fontosságot tulajdonítanak a kompetenciáknak, ezen belül kiemelten a kulcskompetenciáknak. „Az Európai Tanács lisszaboni következtetései és az azokat követő részletes munkaprogram felszólított az egész életen át tartó tanulás révén elsajátítandó alapkészségek európai referenciakeretének kidolgozására. Az alapkészségek meghatározására irányuló feladat kijelölésének időpontjában más nemzetközi fórumokon már komoly munka folyt a kompetenciák témakörében.” – olvashatjuk az egész életen át tartó tanulásról szóló uniós anyagban.[1] Az anyag elsőként magának a kulcskompetenciának a fogalmát határozza meg, ezt követően pedig azt is, hogy melyek azok a kulcskompetenciák, amelyek szükségesek az egész életen át tartó tanuláshoz. A tudásalapú társadalomban való tájékozódást és működést az alábbi kulcskompetenciák segítik: anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák, digitális kompetencia, a tanulás tanulása, személyközi és állampolgári kompetenciák, vállalkozói kompetencia, kulturális kompetencia.

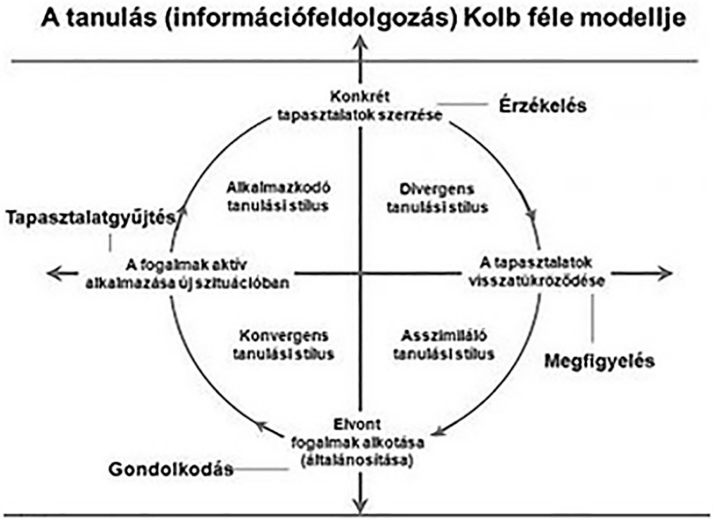
Minden szakterületnek megvannak ezen felül a sajátos szakmai kompetenciái is, ezeket törvényben, vagy rendeletben is meghatározzák, hiszen ezzel lehet biztosítani az egyes munkakörökben a megfelelő munkaerő kiválasztását és képzését. A tankönyvben Bokodi Márta fejezete tér ki részletesen a kompetenciaterületekre, ezen belül is a közszolgálati kompetenciákra. A közszolgálati kompetenciák a következőek: önállóság, szabálykövetés, fegyelmezettség, hatékony munkavégzés, problémamegoldó készség, döntési képesség, felelősségvállalás, pszichés terhelhetőség, érzelmi intelligencia, kommunikációs készség, együttműködés. Ezek közül a kompetenciák közül sok terület megjelenik a kötet különböző fejezeteiben.

Az elmúlt években a felsőoktatásban több képzéstípusnál jelentek meg olyan fejlesztések, amelyek a gyakorlatorientált oktatásra helyezték a hangsúlyt. A felsőoktatásban néhány képzési területen már megjelentek a duális képzések, de azokon a szakokon is egyre több gyakorlat kerül be a képzésekbe, ahol még nem engedélyezett a duális képzés. Ezek a gyakorlatok évközi szemináriumi gyakorlatokat, illetve a kiválasztott munkahelyeken eltöltött gyakorlati heteket jelentenek. A kompe-

[1] Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák. Európai referenciakeret. 2009. http://ofi.hu/tudastar/nemzetkozi-kitekintes/egesz-eleten-at-tarto. (online tanulmány)

tenciaalapú oktatás nagy kihívás, mert itt nem egyszerűen egy módszertani újításról van szó, hanem egy olyan változásról, amely az oktatási környezet több elemét is érinti. A magyar felsőoktatásban 2015-ben kezdődtek el azok a munkálatok, amelynek keretében a szakok alapjául szolgáló képesítési és kimeneti követelményeket újrafogalmazták, immár kompetenciaalapon. A képzési követelmények a kimeneti követelményeket elemezve írták le azt, hogy egy-egy szakon milyen tudástartalmak, képességek, attitűdök és felelősségi területek oktatásának, fejlesztésének kell megtörténnie. A mintatantervek aztán ezen követelmények alapján képezték le a tantárgyakat, amelyek egy-egy fontos tudásterületet jelenítenek meg kurzusok formájában évről-évre. A kurzusokon pedig – ez főként a szemináriumokra és gyakorlatokra igaz – a többi kompetenciaelemre (készségek, képességek, attitűd, felelősség) is fókuszálnak az oktatók.

A másik kifejezés a *gyakorlat*. A figyelmes olvasó szinte minden fejezetnél találkozik a „gyakorlat", vagy „gyakorlata" kifejezéssel, ami arra utal, hogy az egyes témák kapcsán nem pusztán azok elméleti kontextusában való elmélyítés, illetve elmélyülés a fontos, sokkal inkább az elméleti ismeretek gyakorlatban történő elsajátítása, begyakoroltatása. A tantárgy tematikája a tantárgy céljának megjelölésével az alábbi elemeket tartja fontosnak: képességfejlesztés szituációkon keresztül; a hallgatók az idő-, feladat-, humánerőforrás-, folyamat-, stratégiai és projektmenedzsment területeken szerzett ismereteiket aktívan használhassák; tréningformájú gyakorlatokon keresztül ismerkedhessenek meg ezen területekkel, illetve projektfeladatokon dolgozhassanak, amelyek esetlegesen a szakdolgozati témaválasztásukat is segítik. A tematika a témák gyakorlati feldolgozásához a tréningmódszertant ajánlja munkamódszerként. A tréningmódszertan kiváló kompetenciafejlesztő módszer, ezt támasztja alá a tapasztalati tanulás modellje. A reflexióra épülő tapasztalati tanulás modelljét David Kolb és Ron Fry dolgozta ki a hetvenes években.[2] A tapasztalati tanulást négy lépésből álló ciklusra bontják, melyek az alábbi lépésekből állnak: gyakorlati tapasztalás, reflexió, absztrakció/elmélet és aktív kísérletezés. Az első fázis, a gyakorlati tapasztalás alatt a tevékenység a megfigyelés, adatgyűjtés, itt a probléma azonosítása a fő cél (mit és miért tettünk). A második fázis az elemzésről és a reflexióról szól, ahol az okok feltárása történik, itt a cél a működés és az esetleges kudarcok okainak az elemzése. A harmadik fázisban a tapasztalat birtokában lehet újabb eljárásokat, módszereket keresni, amelynek célja az esetlegesen mutatkozó probléma okának a megszüntetése. A negyedik fázisban a főszerep az aktív kísérletezésé, ahol új módszereket lehet kipróbálni, illetve ezek hatását megfigyelni. A lépések ciklikus ismétlése egy spirálszerű fejlődés lehetőségét teremti meg (1. ábra).



1. ábra. A Kolb féle tapasztalati tanulás modellje[3]

[2] Kolb, D. A. – Fry, R. E. (1974). *Toward an applied theory of experiential learning*. MIT Alfred P. Sloan School of Management.

[3] Forrás: http://tapasztalati-tanulas-kepzes.hu/tapasztalati-tanulas

A kötet 13 témát tartalmaz. A kötet szerzői az adott terület szakavatott ismerői, elméleti és gyakorlati szakemberei, akiket arra kértünk fel, hogy rövid bevezetést adjanak a témához tartozó legfontosabb fogalmakról, háttérismeretekről, megközelítésekről, majd ezt követően írjanak a témához egy, vagy akár több olyan esettanulmányt, amely alapján a téma feldolgozása egyetemi szemináriumi körülmények között megvalósítható. Az egyes témák bemutatása legalább egy-egy teljes kurzust, illetve egyetemi tankönyvet igényelt volna, így arra kértük a szerzőket, hogy az általuk megírt fejezet inkább egyfajta térképként szolgáljon a téma iránt érdeklődők számára, ami bemutatja a téma alapjait, amely alapján az adott témában a későbbiekben az illető el tud indulni a saját útjain.

A fejezetekről

Belényesi Emese ad áttekintést a szervezet- és működésfejlesztésről. Röviden bemutatja a szervezetátalakítás során használt modelleket és eszközöket, külön hangsúlyt helyezve a változási folyamatok menedzselésének kérdéskörére. A szerző pontos meghatározásokat ad a szervezetalakítással kapcsolatos fogalmakról, utalva arra, hogy a gyakorlatban sokszor szinonim fogalmakként használják ezeket a fogalmakat, pedig ezek más-más orientációt jelentenek, illetve fontos tisztázni a közöttük lévő kapcsolatot. Ezt a szerző a pontos meghatározások után világosan áttekinthető ábrákkal, táblázattal és leírásokkal pontosítja. A témát 2 esettanulmány követi, az első egy intézeti átszervezést, a második esettanulmány a szervezeti problémák megközelítését helyezi a középpontba.

Koronváry Péter a szervezeti folyamatok elemzéséről és fejlesztéséről szóló fejezetének bevezetőjében arra hívja fel az olvasók figyelmét, hogy a szervezetek működését a társadalmi környezetbe helyezve kell értelmezni, mert véleménye szerint ez vezet a szervezetek működésének olyan megközelítéséhez, amely alkalmas arra, hogy valódi képet adjon egy adott időszak konkrét szervezetéről. Kulcsszavai között a következő kifejezések szerepelnek: csoportok és közösségek, külső és belső környezet, sajátos elvárások, keretek, döntések. A környezet által közvetített igények a folyamatszervezés területétől két nagy feladatot várnak el, magukkal a folyamatokkal kapcsolatos és a hagyományos (20. századi) operatív, taktikai és stratégiai szintű vezetői tevékenységekkel leírható folyamatszervezést (*operative/process management*), illetve azt, hogy a beállított folyamatokat a működtető szervezetek a saját szervezeti kultúrájuk miatt ne „torzítsák újra a saját képükre." Ez utóbbi területért a szervezetfejlesztés a felelős. A szerző esettanulmányai a szervezeti rossz gyakorlatokat mutatják be karikatúraszerűen.

A szervezeti kultúra felmérését és fejlesztését mutatja be Kriskó Edina a tananyag következő fejezetében. Először megindokolja a szervezeti kultúra fejlesztésének szükségességét, majd a szervezeti kultúra tanulmányozásának 4 módszerét mutatja be. Mint utal is rá, ennél több módszer létezik, de a terjedelmi korlátok miatt felelősséggel ennél többet nem lehet a szükséges részletességgel bemutatni. A fejezet a négy módszer rövid bemutatásán kívül a menedzsmentdiszciplínák szemszögéből mutatja be a szervezeti kultúra felmérésének és elemzésének kulcskérdéseit. Esettanulmányai vezetői dilemma feldolgozását, új minisztériumi munkacsoport kialakításának mikéntjét és a szervezeti kultúra értékelésére vonatkozó feladatokat tartalmaznak. A szerző a fejezet végén jól használható segédleteket és kérdéssorokat is ad az elemzések elvégzéséhez.

A rendszerelemzést és –fejlesztést tárgyaló fejezetet szintén Koronváry Péter jegyzi. Az olvasó megismerkedik a terület tágabb és szűkebb értelmezésével, és ismét világossá válik számára, hogy a szervezet céljának meghatározását annak tágabb környezetébe helyezve lehet csak meghatározni. A szerző kiemeli a szervezetelemzést mint a fejlesztések első lépését, hiszen csak alapos és körültekintő elemzés után lehet fejlesztésbe kezdeni. A szerző megközelítésében a szervezetelmélet multidiszciplináris terület, ezért fontosnak tartja felhívni a figyelmet arra, hogy a szervezeti magatartás területei mellett érdemes más releváns tudományterületek eredményeit is felhasználni a célok eléréséhez. A

rövid tudománytörténeti kitérőt is tartalmazó elméleti ismertetés után feladatokhoz rendelt esettanulmányok következnek, amelyek kiválóan alkalmasak arra, hogy ezek alapján a hallgatók aktivizálni tudják ismereteiket.

Belényesi Emese kötetben szereplő második tananyagfejezete a stratégiakészítésről és stratégiaelemzésről szól. A fejezet két nagy részből áll. A szerző a fejezet első részében bemutatja a téma elméleti hátterét, a stratégiaalkotás módszertanának rövid leírásán és a különböző stratégiaalkotási modelleken keresztül. Megismerhetjük a klasszikus modellt és a jelen-jövő modellt. Az esettanulmányok alapján a hallgatók megtehetik első lépéseiket a stratégiaalkotásban, hiszen az esettanulmány a stratégiaalkotás egyes lépcsőinek elsajátítását célozza meg konkrét elemzési és tervezési módszerek ismertetésével és begyakoroltatásával. A feladat elvégzéséhez az esettanulmány segédleteket és segédtáblázatokat is tartalmaz.

A tananyag következő fejezete a humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozik. A fejezetet Szakács Édua jegyzi. A fejezet első része az ember mint erőforrás speciális sajátosságait mutatja be. Ezek a sajátosságok a következők: tartósság, hosszú munkaciklus, innováció, nem raktározhatóság, nem utánozhatóság, a szervezettel való sajátos kapcsolat, mobilitás, tudástőke. Minden sajátosságról kapunk egy rövid leírást. A tananyagrész első fejezete jó felütés a témához, hiszen a szervezeti működés olyan elemére mutat rá, amely megkerülhetetlen és fontos része minden szervezetnek. Az emberi erőforrás bemutatása után kerül sor röviden a humánerőforrás-gazdálkodás folyamatának és funkcióinak a leírására. A szerző kifejezetten a közszolgálati szervekre fókuszálva mutatja be az eredményes HR-tevékenységéhez szükséges feladatokat. Hat ilyen feladatot azonosít be, és röviden ismerteti is az egyes feladatok sajátosságait és a szervezetre gyakorolt hatását. A szerző egy humánstratégiai és egy teljesítményértékelési esettanulmányon keresztül segíti a téma feldolgozását.

A kompetenciagazdálkodás gyakorlatát Bokodi Márta mutatja be a következő fejezetben. A szerző először a kompetencia fogalmát határozza meg, ezt követően különböző tipológiák szerint mutatja be a kompetenciákat. Kiemelten foglalkozik az érzelmi intelligenciához tartozó kompetenciákkal, illetve a teljesítményértékelési kompetenciákkal. A fejezet végén a szerző további tankönyveket is ajánl a téma tanulmányozásához. Az esettanulmányok a közszolgálati kompetenciák területét mutatják be, azért, hogy a hallgatók jobban megismerjék ezt a területet, és ez alapján készülhessenek fel későbbi munkavállalásukra.

A szervezeti és egyéni önértékelés gyakorlatáról szól Fekete Letícia fejezete. A szerző a téma rövid bemutatása után ismerteti a szervezeti és személyi önértékelés fogalmát, területét az idevonatkozó modelleken keresztül. Az ábrák és a leírások világosan mutatják be azokat a modelleket, amelyek alkalmasak arra, hogy az értékelést mind szervezeti mind egyéni szinten el lehessen végezni. A szerző két esettanulmányon keresztül segíti a téma feldolgozását. Az első esettanulmány egy fiktív önkormányzat szervezeti önértékelésével kapcsolatos problémákról szól, míg a második az egyéni önértékelés létének és jogosultságának kérdéskörét vitatja meg.

A projekt-, feladat- és időmenedzsment területébe ad bevezetést Stréhli-Klotz Georgina. Az olvasó először áttekintést kap a téma kontextusára vonatkozóan, kiemelve azt, hogy a fejezet főként a projektmenedzsmentre fókuszál, de kitér a másik két területre is. A fejezetben ismertetett technikák alkalmazásának lépéseit mutatják be az esettanulmányok, de a fejezetből az olvasók megismerhetik a módszertant és a folyamat különböző lépéseit is. A terület pontosabb áttekintéséhez a szerző a projektmenedzsment során alkalmazott dokumentációt is bemutatja, az esettanulmányokhoz csatolt feladatok megoldása során a hallgatóknak ezekkel kell majd dolgozniuk. A területtel való ismerkedést a fejezet végén található, szerző által összeállított fogalomtár is segíti.

Roberts Éva ír a konfliktusmegelőzés és -kezelés gyakorlatáról. A szerző röviden bemutatja a témát és azokat a kereteket, amelyek megkerülhetetlenek a témában való elmélyülésben. A szerző ismerteti a Thomas–Kilmann-modellt és a DISC modellt is. Mindkettő segítheti a munkavállalókat abban, hogy megértsék saját viselkedésük mozgatórugóit a konfliktusos helyzetekben. A szerző bemutatja még Riemann és Thomann személyiségmodelljét is, amely az emberek konfliktusokban tanúsított magatartásának megértéséhez ad segítséget. Az esettanulmány egy irodai konfliktushelyzetet

mutat be, sok olyan kérdéssel és dokumentációval, amely az adott konfliktus megértésének végiggondolásához, illetve elemzéséhez ad segítséget. A szerző a felhasznált irodalmak jegyzéke után további szakirodalmat is ajánl a téma alaposabb tanulmányozásához, megismeréséhez.

A tárgyalás és szakmai érdekérvényesítés területéhez ad segítséget Paksi-Petró Csilla fejezete. A fejezet a tárgyalástechnikai ismeretek vázlatos áttekintését a tárgyalások céljainak, típusainak, folyamatainak leírásán keresztül adja át, és bemutat néhány tárgyalási stratégiát, taktikát, módszert is. A szerző felhívja az olvasók, tanulók figyelmét arra, hogy a tárgyalás mint készség fejlesztése csak akkor hatékony, ha a megtanult elméletnek a gyakorlati alkalmazására is sor kerül. Ezt a készségfejlesztést szolgálja a két esettanulmány és az azokhoz csatolt feladatok.

Nincs kompetenciafejlesztés önismeret nélkül. Ezért kapott helyet a tananyagban az önismeret, önfejlesztés témája is, amelyet Kajtár Edit leírásán keresztül ismerhetnek meg a hallgatók. A téma nyilvánvalóan hatalmas, ezért a szerző csak azokat a legfontosabb területeket tárgyalja, amelyeket a tananyag terjedelmi korlátain belül be lehet mutatni. Olvashatunk az identitásról, a szerepekről, az önismeret mélyítéséről, önmagunk és mások megismerésének akadályairól. A fejezet közöl néhány kérdőívet, illetve néhány olyan, a közszolgálati és továbbképzési rendszerekben bevett módszert, amelyet önmagunk belső folyamatainak diagnosztizálására, tudati, érzelmi tartalmaink, viselkedéses összetevőink azonosítására lehet használni. A szerző öt esettanulmányon keresztül mutatja be az önismeret fejlesztésének különböző módszereit és ad lehetőséget arra, hogy a hallgatók élményszerűen ismerhessék meg a téma tágabb összefüggéseit.

A tananyag utolsó fejezete a közszolgálati kommunikáció képességének témáját öleli fel. A téma nagy és szerteágazó, ezért két szerző dolgozta fel, általános kommunikációs és szervezeti területekre bontva azt. A fejezet bevezetője megfogalmazza azokat az általános szakmai alapvetéseket, amelyek egy adott szervezetben a személyközi, szakmai, belső és külső kommunikáció megfelelő működtetéséhez szükségesek. Az a célja, hogy rövid bevezetést adjon a kommunikáció fogalmáról, a kommunikációt modellező megközelítésekről, illetve, hogy betekintést adjon a szervezeti kommunikáció területébe is, annak mind belső, mind külső kommunikációt érintő vonatkozásairól. Az elméleti áttekintést a különböző területekhez tartozó esettanulmányok kísérik, amelyeken keresztül betekinthetünk a közszolgálati kommunikáció területén jelentkező adekvát kommunikációs problémákba. Az esettanulmányok témái követik a fejezet struktúráját. Az első esettanulmány az ügyfélszolgálatról szól, a második a csapatépítésről, a harmadik az ágazati, szervezeti imázsról, míg az utolsó a belső kommunikáció működéséről.

Térképet ígértünk, a közszolgálati szervezeti keretek között alkalmazható egyéni kompetenciafejlesztés témájának térképét. A térkép úgy készül, hogy lekicsinyíti és minden szempontból hűségesen tükrözi a valóságot. Az általunk készített kötet a szerkesztő és a szerzők szándéka szerint egy ilyen térkép, az egyes területekhez jó útmutatót kínál, és segítséget ad abban, hogy milyen irányba is lehet elindulni az egyes témák további tanulmányozásához. Ehhez jó utat, jó olvasást, tanulást, fejlődést kívánunk!

Budapest, 2019. január 10.

Dr. Korpics Márta szerkesztő

1. A SZERVEZET- ÉS MŰKÖDÉSFEJLESZTÉS GYAKORLATA

Belényesi Emese

1.1. Elméleti háttér

Az utóbbi években a közigazgatási reformfolyamatok, a szervezetfejlesztési projektek vagy a modernizálási irányzatok (pl. tudásmenedzsment, hálózatkutatások) számos változást generáltak az önkormányzati szervezetek életében. Ezek nemcsak egyszerű szervezési kérdéseket vetnek fel, hanem olyan komplex fejlesztési és változási folyamatokat generálnak, amelyeket a hagyományostól eltérő módon kell kezelni. Emellett ezek esetenként számos más szervezetalakítási folyamattal párhuzamosan zajlanak, így egyre fontosabbá válik összehangolásuk, tudatos kezelésük.

Mindenekelőtt a szervezetalakítás során használt modellek és eszközök ismertetése, és az ezek kapcsán felmerülő változási folyamatok menedzselésének áttekintése a cél. Bemutatjuk a szervezetalakítás során leggyakrabban használt megközelítéseket: a *Systems Intervention Strategy (SIS)* és az *Organizational Development (OD)* irányzatát. A két módszer alapvetően abban különbözik egymástól, hogy míg a SIS a szervezet úgynevezett „bonyolult" problémáinak megoldására, addig az OD a „zavaros" problémákra irányul, ahogyan azt a továbbiakban részletesebben is kifejtjük.

A gyakorlatban gyakran szinonim fogalmakként használják a szervezetalakítást, a szervezettervezést és a szervezetfejlesztést, pedig e három fogalom, bár kapcsolatban áll egymással, mégis másmás orientációjú.[4]

- *Szervezetalakítás*: olyan átfogó tevékenység, amely a szervezeti struktúrák és magatartásszabályok tartós megváltoztatására irányul.
- *Szervezettervezés*: a struktúra formális jellemzőinek a megváltoztatására, szabályozására irányul.
- *Szervezetfejlesztés*: a szervezeti tagok magatartásának, viselkedésének és motivációinak a befolyásolása, megváltoztatása (magatartástudományi módszerekkel).

E három fogalom tisztázása alapján könnyen megállapítható a közöttük lévő reláció, és felírható a kapcsolatukat bemutató képlet:

Szervezetalakítás = Szervezettervezés + Szervezetfejlesztés

A *szervezetalakítás* tehát olyan átfogó tevékenység, amelynek része: a struktúra formális jellemzőinek megváltoztatására irányuló *szervezettervezés*, és a szervezeti tagok viselkedését, érzelmeit, gondolkodásmódját befolyásoló *szervezetfejlesztés*, azaz ezek együttese. A szervezettervezés és szervezetfejlesztés fogalmi és tartalmi meghatározottságát, céljaik, valamint hatékonyságuk alapján az 1. táblázat mutatja be.

---

[4] Watson 1993

Szervezettervezés	Szervezetfejlesztés
Fogalmi és tartalmi meghatározottság	
Elsősorban a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására irányul, tartós feladatköri, hatásköri és összekapcsolási (koordinációs) szabályok gondolati megtervezésére, rögzítésére helyezi a hangsúlyt.	A szervezeti tagok befolyásolására irányuló törekvés, amely az ismeretek, az attitűdök, motivációk és magatartások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt.
A „vezetés eszköze" a sikeres működés érdekében, azaz a vezetés közvetlen résztvevője az eszköz működtetésének.	Magatartástudományi orientáltságú, szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai irányzat.
Vállalatgazdasági, vezetés- és szervezéstudományi kategória.	A szervezet a szervezeti tagok (egyének és csoportok) interakcióinak mozgástere.
Célok közötti azonosságok és különbségek	
A szervezet stabilitásának és rugalmasságának egyensúlyát megteremteni (az eredményes működés állandó feltételeit biztosítani, a megváltozott külső és belső feltételekhez gyorsan alkalmazkodni).	A munka humanizálása. A lehetőségek megteremtése a szervezeti tagok önmegvalósításához.
Az alkalmazkodás megteremtésének egyik alapfeltétele a szervezeti tartalékok feltárása vagy a szervezeti redundancia megszüntetése, minimalizálása.	A szervezeti tagok flexibilitásának, innovációs készségének és képességének a fejlesztése. A szervezeti személyiség, szervezeti identitástudat megteremtése, ápolása.
Hatékonyság	
Elsősorban a szervezet szintjén.	Az egyének felől megközelítve.
A szervezeti stabilitást kifejező mutatók, a szervezet egyértelmű cégmeghatározó és megvalósító tevékenysége, képessége: – egyértelmű részcélok, – felelősség – hatáskör – feladatkör összhangja, – részcélok összehangolásának lehetősége.	Az egyéni fejlődést kifejező mutatók: – a tudás- és ismeretszintek növekedési üteme, – a szervezeti tagoknak a problémához, feladatokhoz, tevékenységekhez való hozzáállása, – változások a magatartásban.

1. táblázat. A szervezettervezés és a szervezetfejlesztés összehasonlítása (saját szerkesztés)

A táblázat alapján jól láthatók a két fogalom közti lényegi különbségek. (A gyakorlatban a szervezetfejlesztést alkalmazzák leggyakrabban, de természetesen a szervezettervezés elemeit is felhasználják.) Bármelyikről legyen is szó, a folyamat kereteként itt is jól használható a stratégiaalkotás során is alkalmazott *jövőorientált modell*, amit az 2. ábra szemléltet.

2. ábra. A szervezetalakítás folyamata[5] (saját szerkesztés)

Miközben arra törekszünk, hogy eljussunk abba a kívánatos állapotba, amely a szervezetalakítás célja, számtalan problémával találhatjuk szembe magunkat. A probléma alapja, hogy van valamilyen célállapot, amit el akarunk érni, de nem ismerjük egészen pontosan a hozzá vezető utat; és mindig szubjektív, relatív, hogy mi a probléma. A problémáknak két nagy csoportját különböztethetjük meg: ezek az ún. „zavaros problémák", és a „bonyolult problémák".[6]

– A *zavaros problémák* (angolul: messy) legfontosabb jellemzői, hogy ezek jelentkezése esetén nem beszélhetünk világos, egyértelmű problémákról, valamint kezelésük is bizonytalan, általában több embert érintenek. Ha mégis van lehetőség megoldásukra, akkor annak időintervalluma hosszú, valamint bizonytalan és súlyos következményekkel járhat. A problémát tovább súlyosbítja a felhasználandó eszközrendszer hiánya. Az ilyen típusú problémák nem különálló problémaként merülnek fel, hanem valamely más probléma eredőjeként, vagy éppen következményeként.
– A *bonyolult problémák* (angolul: difficulties) fennállása esetén már korántsem annyira aggasztó a helyzet, mint a zavaros problémáknál. Ezek legfontosabb jellemzői és a zavaros problémákhoz képest kimutatható különbségei, hogy jól körülhatárolható problémákkal állunk szemben. Éppen ezért ezeket belátható időtávon belül, akár többféle alternatíva közül válogatva oldhatjuk meg, káros következményeik pedig kiszámíthatóak és elkerülhetőek. Fontos jellemzőjük még, hogy a megoldás algoritmizálható, amely olyan megengedett lépésekből álló módszert, utasítást, részletes útmutatást jelent, amely valamely felmerült probléma megoldására alkalmas.

A zavaros és bonyolult problématípus összehasonlítását a 2. táblázat mutatja be.

Zavaros problémák	Bonyolult problémák
Nem világos, strukturálatlan	Jól körülhatárolható, strukturált
Nincs megoldás	Többféle megoldás lehet
Hosszú időhorizont	Belátható időtáv
Megkérdőjelezhető prioritások	Egyértelmű prioritások
Bizonytalan, súlyos következmények	Kiszámítható, elkerülhető következmények
Több embert érintő problémák	Kiszámítható érdekviszonyok
Nincs felhasználandó eszközrendszer	A megoldás algoritmizálható

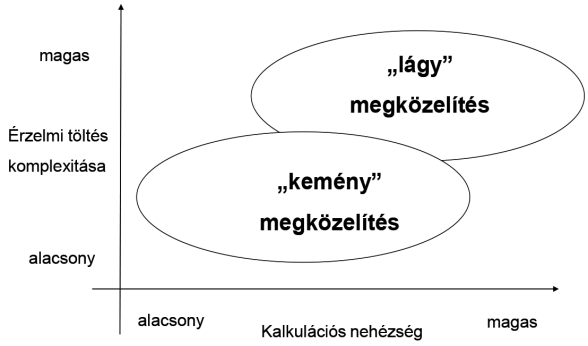
2. táblázat. A zavaros és bonyolult problématípusok összehasonlítása (saját szerkesztés)

[5] Watson 1993
[6] Watson 1993

Ugyanakkor a zavaros (messy) – bonyolult (difficulties) fogalompár szembeállítása a „lágy” és „kemény” megközelítések alternatívája lett.[7] Eszerint:

– a *messy*, vagyis zavaros problémák kezelésére a *„lágy”* megközelítések és módszerek (komplexitás, érintettség és bevonás, bizonytalanság, szerteágazó megoldások, széles időhorizont, bonyolult érdekviszonyok stb.) a jellemzőek,
– a *difficulties*, vagyis bonyolult helyzetek, problémák esetében a *„kemény”* megközelítések és módszerek (számszerűség, jól leírható célösszefüggések, izolálhatóság stb.) lehetnek célravezetők.

A szervezetalakítás sikerét a két megközelítés együttes alkalmazása biztosítja. Az érzelmi töltés és a kalkulációs nehézség határozza meg az egyik vagy másik megközelítés dominanciáját, ahogyan azt a 3. ábra bemutatja.



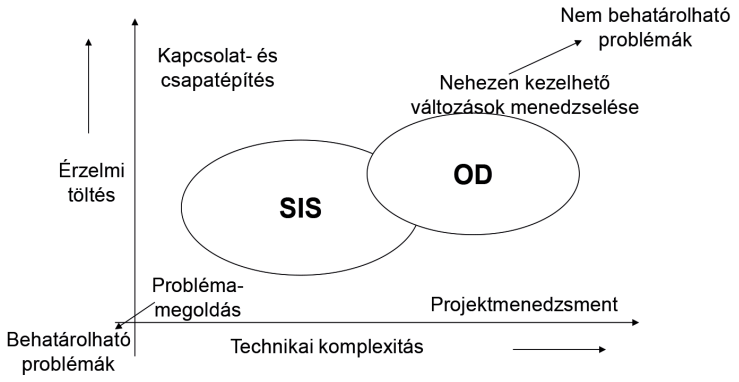
3. ábra. A problémamegoldás „lágy” és „kemény” megközelítésének kapcsolata[8] (saját szerkesztés)

A változási szituációk jellemzői – az érzelmi töltés és a technikai komplexitás – alapján a szervezetben tehát „szilárd” és „képlékeny” problémák merülhetnek fel. A probléma jellegéhez kapcsolódik az adekvát szervezetalakítási stratégia:

– A „szilárd” problémák esetében az ún. „kemény” módszert követő stratégia: a problémát és a szabályozást a tárgyak uralják, minden körülírható, számszerűsíthető, ez a *Systems Intervention Strategy (SIS).*
– A „képlékeny” problémák esetében az ún. „puha” módszert követő stratégia: a probléma és a megoldás középpontjában az ember áll, az ellenállás minimalizálására törekedve, ez az *Organizational Development (OD).*

A szervezetalakítási stratégia kiválasztásának szempontjait és ezek megoldását, a technikai komplexitás és az érzelmi töltés függvényében, a 4. ábra szemlélteti.

[7] Farkas 2004
[8] Watson 1993



4. ábra. A szervezetalakítási stratégiák és megoldások[9] (saját szerkesztés)

1.2. Esettanulmányok

1. ESETTANULMÁNY: ÁTSZERVEZÉS EGY INTÉZETBEN[10]

Az intézetről röviden

Az intézet az ország egyik legrégebbi, legnagyobb gyermekvédelmi intézménye, országos hatáskörrel. Bűnelkövető, fiatalkorú fiúk nevelését, oktatását, szakmai képzését és utógondozását végzi. Az utóbbi időben gyakran előfordult pénzhiány, amely a működésére negatív hatást gyakorolt, de ezeket eddig intézeten belül, az erőforrások hatékony felhasználásával, a fejlesztési alapelvek megfogalmazásával, a szervezet és struktúra, a dologi és humán erőforrások összehangolásával sikerült megoldani.

A történet

A felügyeleti szerv döntést hozott arról, hogy gyermekvédelmi intézeteit átalakítja, a gazdálkodási jogkörüket elvonja (eddig önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervek voltak). Ez 8 gyermekvédelmi intézetet érint az országban. A felügyeleti szerv az intézetekbe kiküld egy 2 fős csapatot, hogy gazdálkodásukat átvilágítsa. Az átvilágítás a gazdasági szervezetben dolgozók létszámára, ellátandó feladataira, azok munkaköri leírására terjed ki. (A vizsgálat eredményéről az elkészült jelentést az intézetek nem látták.)

Ezután a változtatási folyamatot elindítja a felügyeleti szerv: szóban közlik, hogy 2 lépcsőben tervezik az átalakítást:

1. lépcső: A könyvelés központosítása (1 év alatt) – egy intézmény könyvel a többi intézetnek (a következő évtől).
2. lépcső: A gazdálkodási önállóság megszüntetése (újabb 1 év alatt) – egy gazdálkodási jogkörrel felruházott szerv kialakítása.

A szóbeli közléssel ellentétben azonban már abban az évben kijönnek az intézetbe a gyermekvédelmi szakmai felügyeleti szervi vezetők, és a gazdasági szakemberek nélkül döntést hoznak az intézmény dolgozói létszámáról, amelyet az eddigi 222 fő helyett 168 főben határoznak meg. (A tervezett lét-

[9] Watson 1993

[10] Urbán Imréné (2011): Átszervezés egy intézetben, vezetéselméleti szempontból. c. kézirata alapján.

számcsökkentés már kiterjed a pedagógus álláshelyekre is.) Meghatározzák a gazdálkodási alrendszerben foglalkoztatottak létszámkereteit, gazdasági egységenként (könyvelés, mosoda, konyha, karbantartás, portaszolgálat, takarítók stb.), a következő évre vonatkozóan. Közlik, hogy az átalakítást már nem két lépcsőben, hanem egy lépcsőben hajtják végre: következő évtől megvonják az intézet gazdálkodási jogkörét, és a gazdálkodási feladatok ellátására egy távoli intézményt jelölnek ki (több mint 100 km-re az intézettől).

Az átalakítással kapcsolatos első írásos anyagot a felügyeleti szerv év végén készíti el, ez egy tájékoztató levél, melyben leírják, hogy a gazdálkodási jogkör integrációja okán és az intézményi kapacitás vizsgálatát követően úgy csökkentik a következő év január 1-ei fordulónappal az intézet létszám-előirányzatát, hogy közben az intézet férőhelyeit is 240-ről 160-re csökkentik. Ebben a tájékoztatóban kérik a létszámváltozással kapcsolatos feladatok előkészítését.

Az eredmény

A fentiek miatt az intézet vezetője egy összdolgozói értekezletet hív össze, melyen bejelenti a felügyeleti szerv döntését, majd elkezdi a létszámleépítés lépéseinek megtervezését. Év végén közli az elküldeni kívánt dolgozókkal döntését. A fentiek úgy történnek, hogy az intézet még semmilyen információval nem rendelkezik azzal kapcsolatban, hogy a gazdálkodási jogkör megvonása a gyakorlatban hogyan fog történni, melyek azok a feladatok, melyek elkerülnek az intézettől, esetleg milyen feladatok maradnak, hogyan történik a gazdálkodás. (Az intézet gazdasági szakembereit teljesen kihagyták a folyamatból, nem vehettek részt annak előkészítésében.)

Feladatok:

1. Elemezze az esetet a következő szempontok alapján:
   - átszervezés célja
   - helyzetelemzés
   - működési jövőkép
   - stratégiai célok
   - struktúratervezés
   - szervezeti változások
2. Milyen vezetési hibákat tud azonosítani?
3. Tegyen javaslatot a megoldásra!

Feladat kiadásának módja, a végrehajtás folyamata:

Az esettanulmány kiosztása és elolvasása után a gyakorlatvezető több kisebb létszámú csoportot alakít. A csoportok ugyanazt a feladatot kapják: mindhárom kérdést ki kell dolgozniuk FC-papíron. Minden kiscsoport prezentációt készít a csoportmunka eredményéről, amit a közös munka után, párhuzamos prezentációval (először a 1., majd a 2., majd a 3. kérdés kidolgozását) mutatnak be a nagycsoportnak, ezután a megoldásokat a nagycsoport keretein belül megbeszélik.

A gyakorlatokhoz érdemes időkereteket is szabni, hogy a gyakorlatvezető lássa azt, hogy melyik feladatra, gyakorlatra mennyi időt kell-lehet szánni. Az esettanulmány elolvasása általában 10 perc, érdemes erre is időt szánni. A gyakorlatvezető az esettanulmányban leírtakat természetesen kiegészítheti a téma hátterének bemutatásával is.

Lehetséges kimenet:

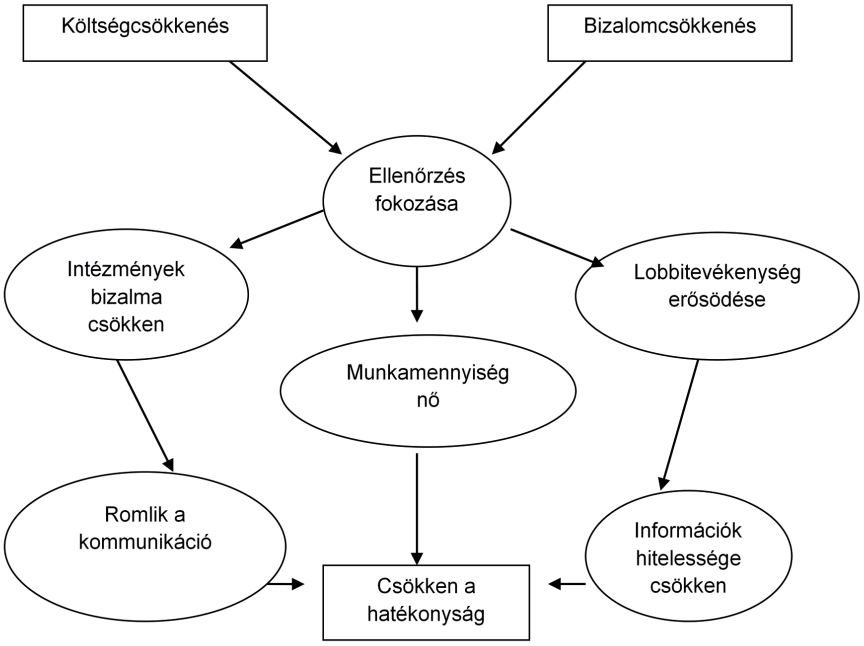
1. Elemzés

- *A folyamat elemzése*: szervezetelméleti kérdések vizsgálata a felügyeleti szerv (mint vezető) és az intézet mint „vezetett" intézet szemszögéből. A történet egy radikális változtatásról szól, a gazdasági önállóság megvonásáról.
- Átszervezés célja: Írott formában nem került rögzítésre, szóbeli közlések alapján: a gazdálkodás racionalizálása, a csökkenő költségvetési források ésszerű felhasználása (átszervezési igény).
- *Helyzetelemzés*: Ha elemzésnek tekintjük, hogy 2 fő szakértő eljött az intézménybe és elkészített egy javaslatot, akkor ez megtörtént. Bár annak célja inkább a létszámleépítés volt, és nem a csökkenő költségvetési források ésszerű felhasználása. (A feltett kérdésekből derült ki.) További szempont, hogy az intézmény vezetői nem ismerhették meg ezt az anyagot, nem látták annak ajánlásait.
- *Működési jövőkép:* Ezzel még közvetlenül az átalakítás előtt sem rendelkeztek. Nem voltak kialakítva a feladatok, gyakorlatilag semmit nem tudtak arról, hogyan fognak működni következő évtől.
- *Stratégiai célok:* Még egy változata sem készült, nemhogy több alternatíva (pl. új Intézménystratégia, Alapító Okirat, Szervezeti és Működési Szabályzat stb.). Nem tudták például, hogy a megmaradó, addig a gazdálkodási alrendszerben dolgozó munkatársak hová fognak tartozni, ki irányítja őket, mi lesz a feladatuk stb.
- *Struktúratervezés:* El sem kezdődhetett az új Alapító okirat hiányában, tehát nem készült semmilyen terv az új struktúrával kapcsolatban.
- *Megvalósítás:* A megvalósítás elkezdődött, legalábbis a létszámleépítés vonatkozásában.

Összefoglalás:

- A döntéselőkészítés folyamata nélkülözött minden fontos elemet, mely szükséges ahhoz, hogy a megfogalmazott cél megvalósuljon.
- Nem készült komolyabb vizsgálat, elemzés arra vonatkozóan, hogy megalapozottan lehessen arra következtetni, hogy az intézet működése gazdaságos és hatékony lesz a változás után.
- Nem készült kockázatelemzés annak feltárására, hogy milyen negatív hatásai lehetnek az átalakításnak.
- A döntés, bár gazdasági szükségszerűségből ered, magán viseli a szubjektivitást, egyfajta bizalmatlanságból fakad az intézeti gazdálkodással kapcsolatban.

Az alábbi rendszerszemléleti ábra jól mutatja, hogy az intézményi hatékonyság változása milyen irányban valószínűsíthető (5. ábra).



5. ábra. Intézményi hatékonyság alakulása.[11] *(saját szerkesztés)*

2. Vezetési hibák

- nem fogalmaztak meg pontos szervezeti jövőképet,
- nem volt helyzetelemzés,
- nem volt stratégiai terv a megvalósításhoz,
- nem volt kockázatbecslés, kockázatelemzés,
- nem volt kijelölt csapat a véghezvitelhez,
- a döntések ad-hoc módon születettek,
- hiányos, zavaros volt a kommunikáció.

3. Javaslatok

- A változtatásba be kellett volna vonni az intézeteket, így a már kezdetben is jelentkező ellenállást csökkenteni lehetett volna, mivel a létszámleépítés megkezdésével csak fenyegetettséget éreztek az emberek.
- Érdemes lett volna kinevezni egy kellő „hatáskörrel” rendelkező irányító csapatot a változtatás kezelésére.
- A változtatás olyan hirtelen jött, hogy nem is volt idő annak kommunikálására, a változás nem épülhetett be időben az intézményi kultúrába; ezt megelőzendő érdemes lett volna a SIS mellett az OD módszerét is alkalmazni.

[11] Forrás: Watson 1993

2. ESETTANULMÁNY: A SZERVEZETI PROBLÉMÁK MEGKÖZELÍTÉSEI

Helyzetismertetés

Önt nemrég nevezték ki egy kisvárosi önkormányzat jegyzőjévé, és azt vette észre, hogy az azóta eltelt időszakban egyre növekvő mértékben jelentkeznek az alábbi problémák: gyengült a munkamorál és a feladatvégzés színvonala, a munkatársak között feszült, intrikus a légkör, sokféle panasz érkezik az ügyfelek részéről, ráadásul a belső és külső ellenőrzések is számos hibát tártak fel.

A munkatársak közül sokan panaszkodnak a – szerintük – teljesíthetetlen feladatokra és a közvetlen vezetésre. Több jel utal arra, hogy nő a szervezetlenség. Különösen sok gond van az ügyintézési határidőn túli feladatvégzéssel (felgyülemlettek a „hátralékos" ügyiratok), és nőtt a szakmai hibák szokásos mértéke is. Az első beszélgetések a munkatársaival arról győzték meg, hogy az egyéni és a szervezeti teljesítmény is romlott.

Nagy nyomás nehezedik Önre, hogy ezeket a problémákat sürgősen orvosolja, ezért mihamarabb neki kell látnia a munkának. Ön úgy véli, mindezek a problémák alapvetően vezetési jellegűek, vagyis az alkalmazott vezetési módszerek helyes megválasztásával orvosolhatók. Közelítse meg a problémát szervezetfejlesztési szempontból, és készítsen javaslatot a helyzet megoldására! A javaslat tartalmazza, hogy milyen alapfeltételezésekből indulna ki, milyen elemzéseket hajtana végre, alapvetően hogyan igyekezne megoldani a problémákat.

Kérdések:

1. Milyen típusú problémákat tud azonosítani?
2. Milyen módszereket tervez ezek megoldására?
3. Milyen konkrét lépéseket tenne?

Feladat kiadásának módja, a végrehajtás folyamata:

Az esettanulmány kiosztása és elolvasása utána a gyakorlatvezető több kisebb létszámú csoportot alakít. A csoportok ugyanazt a feladatot kapják: a 3 kérdés kidolgozását FC-papíron. Minden kiscsoport prezentációt készít a csoportmunka eredményéről, amit a közös munka után párhuzamos prezentációval (először a 1., majd a 2., majd a 3. kérdés kidolgozását) bemutatnak a nagycsoportnak, ezután a megoldásokat együtt beszéli meg a nagycsoport.

A gyakorlatokhoz érdemes időkereteket is szabni, hogy a gyakorlatvezető lássa azt, hogy melyik feladatra, gyakorlatra mennyi időt kell-lehet szánni. Az esettanulmány elolvasása általában 5 perc, érdemes erre is időt szánni. A gyakorlatvezető az esettanulmányban leírtakat természetesen kiegészítheti a téma hátterének bemutatásával is.

Lehetséges kimenet:

A problémák alapvetően vezetés-szervezés jellegűek, vagyis az alkalmazott szervezetfejlesztési módszerek (SIS, OD) helyes megválasztásával megoldhatóak. A feladat megközelíthető annak alapján is, hogyan orvosolnák a problémákat a különböző vezetési iskolákhoz tartozó szakemberek. Pl.:

- *Tudományos vezetés: a legjobb megoldás keresése.* A tudományos vezetés elmélete a műhelyszintű munkák tudatos megtervezését, a munkavégzés módjának tudományos elemzését, a legjobb megoldás keresését, majd ennek betanítását, a végrehajtás ellenőrzését és ösztönzését hirdeti.
- *Adminisztratív elméletek: hogyan kell a szervezetet irányítani?* Az adminisztratív funkciók egy szervezetben az egymástól jól elkülöníthető, és minden szervezet irányításában fellelhető vezetési funkciók, amelyek gyakorlása feltétlenül szükséges ahhoz, hogy az alapító által meghatározott cél elérje.
- *Bürokratikus elméletek: a szervezet és a munka szabályozása.* A bürokratikus jelző a menedzsmentelméletben olyan szervezet jelölésére szolgál, amelyben pontosan szabályozzák az emberek viselkedését, előírják kapcsolataikat, az előléptetést képzettséghez és tapasztalatokhoz kötik, és a

működést személyektől független szabályok határozzák meg.
- *Emberi kapcsolatok iskola: a dolgozó viselkedése a munkacsoportjától függ.* A szervezetek társadalmi szervezetek is egyben, és a formális és informális társadalmi szerkezet alapvetően befolyásolja a dolgozó viselkedését. Az egyéneknek nemcsak a gazdasági ösztönzők, de a társas kapcsolatok és a pszichológiai tényezők is fontosak.
- *Rendszerelméleti iskola: minden mindennel összefügg.* A szervezetelméletben rendszernek nevezik a különböző funkciót betöltő, műszaki, gazdasági és társadalmi elemek bonyolult összekapcsolódását, amelynek eredményeként sajátos (az egyes elemek által nem mutatott) rendszerszerű tulajdonságok alakulnak ki, és a sokféle elem képessé válik közös cél megvalósítására.
- *Kontingenciaelmélet: mindent a körülményekhez kell illeszteni.* A szituációtól függő (kontingencia) elmélet szerint az alkalmazott vezetési módszereket minden esetben az adott konkrét helyzethez, a megoldandó feladatokhoz, a vezető személyiségéhez, a végrehajtásban részt vevők felkészültségéhez és elkötelezettségéhez célszerű illeszteni.

Kiválasztható több irányzat is, majd kialakítható egy közös, integrált megoldás.

1.3. Felhasznált irodalom

Farkas Ferenc (2004): *Változásmenedzsment*. Budapest, KJK KERSZÖV.

Watson, Lewis (1993): *Planning and Managing Change.* The Open University Business School, Milton Keynes.

1.4. Ajánlott irodalom

B. Nagy Sándor (2008*): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment*. Budapest, Zsigmond Király Főiskola.

Belényesi Emese (2014): *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Bukovics István (2015): Az államfogalom szerveződésfilozófiai megalapozása, különös tekintettel a jó állam problematikájára. *Polgári Szemle*, 11. évfolyam 4–6. sz

Csath Magdolna (1999): Sikeres változásmenedzsment. *Marketing & Manager*, 2. szám. 4–9.

Csath Magdolna (2005): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.

Dobák Miklós (2004): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.

Lewin, Kurt (1972): *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Budapest, Gondolat Könyvkiadó.

Németh Balázs (1997): A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről. *Vezetéstudomány*, 12. szám. 3–15.

Pataki Béla (2004): *Változásmenedzsment.* Oktatási segédlet. Budapest, BME.

2. SZERVEZETI FOLYAMATOK ELEMZÉSE ÉS FEJLESZTÉSE

Koronváry Péter

2.1. Elméleti bevezető

Szervezeteinket célok elérésére hozzuk létre. A szervezeti keretek között zajló ún. „formális" (hivatalos, formalizált, normalizált, szabályozott, szabványosított, felülről irányított, „mesterséges" stb.) tevékenységek előnye a közösségben, de a nem szervezeti, „informális" („természetes", „organikus" stb.) tevékenységekkel szemben a központi szervezésükben rejlik.

A centralizált-bürokratikus jelleg elvileg garantálja, hogy a döntéselőkészítés, a döntéshozatal és a végrehajtás feladatait végző csoportok között a rendelkezésre álló kompetenciák optimálisan lesznek elosztva. Vagyis, ha leegyszerűsítjük a képletet, a környezet biztosította lehetőségek keretei között a megfelelő helyen, megfelelő felkészültséggel és tudással meghozott megfelelő döntések megfelelő végrehajtása legalább „megfelelő" eredménnyel jár majd. A szervezetek működtetésének célja tehát első látásra a közösségi-társadalmi tudás és más erőforrások lehető legtakarékosabb és legeredményesebb felhasználásának lehetővé tétele. Ez azonban a gyakorlatban sosincs így. Ennek okai között van néhány olyan fontos összetevő, amelyekről ritkán beszélünk.

Szervezeteink javát, valamint az új szervezetek felállításának szabályait és korábbi gyakorlaton alapuló „hagyományait" *örököljük*. Ezek, éppúgy, mint a hozzájuk kapcsolódó képzeteink nagy része, jelentős *történelmi múltra* tekinthetnek vissza. Egy olyan gyorsan változó technológiai társadalomban, mint az európai, ezek az öröklött szabályok és hagyományok a szervezetek felépítése, működése stb. és a társadalmi közeg elvárásai és igényei között folyamatosan táguló szakadékot hozhatnak létre, amely egyre költségesebbé (vagy éppen lehetetlenné) teheti a felvállalt célok eredményes teljesítését. Izgalmas feladat 21. századi problémákat 20. század eleji szervezettípusok és 30 éves technológia-alkalmazási szokások keretei között merkantilista gondolkodással megoldani, de lehet, hogy nem feltétlenül vezet a legjobb irányba.

Szervezeteink társadalmi közege („külső" és „belső" környezete) *érdekeltek különböző csoportjaiból és közösségeiből* áll, melyek mindegyikének *sajátos elvárásai* vannak. Ezek – hivatalosan vagy nem hivatalosan, felismerhetően vagy akár anélkül, hogy tudatosulna bennünk, mi történik – hatnak a szervezet működésére: vagy megfogalmazódnak annak értékrendjében, céljaiban, működésében stb. („keretek", *framework*), vagy a háttérből „terelik", akadályozzák vagy segítik annak a megfelelő irányokban tett lépéseit, törekvéseit, működését, döntéseit (*choice*), sőt szerkezetét, felépítését is a maguk sajátos igényei és céljai szerint, egyes helyzetekben akár a „hivatalos" célkitűzésekkel szemben is.

Szervezeteink folyamatai, azok működése, technológiája és módszerei szintén lassabban fejlődnek, mint a környezet. Halmozottan igaz ez a közigazgatási szervezetekre, amelyek a megbízhatóság tradicionális értelmezése alapján részben az ellenőrizhetőség, értékelhetőség, összevethetőség stb. konvencióira hivatkozva sokszor tudatosan törekszenek a (van, hogy csak látszólagos) stabilitásra, ugyanakkor „tudat alatt" is ódzkodnak a (sokszor szintén csak látszólagos) változásoktól (is). Egész elméletrendszereket lehet kreálni aköré, miért kell (és jó, sőt kötelező) mechanisztikus folyamatok

lépéseinek során át a végrehajtásra betanított munkatársak sokaságával, sokszor avítt környezetben, régi (vagy legalábbis elavult megoldásokra alapozó) technológia segítségével végeztetni olyan folyamatokat, melyekhez hasonlókat ugyanekkor a profitszférában jóval magasabb szintű automatizálás és szakmai háttértámogatás mellett, az igények és lehetőségek változásaihoz és sokszínűségéhez sokkal gyorsabban alkalmazkodva képes ugyanaz a társadalom működtetni.

Ezek az elméletek ugyanakkor részben még igazak is. A technológia és a társadalom fejlődési üteme közti különbség, a generációs, a területi stb. társadalmi csoportok, közösségek, rétegek stb. alkalmazkodási hajlandósága, képessége, lehetőségei közötti *egyre növekvő különbségek* egy technológiai szakadékok által tagolt társadalomban előrevetítik a munkahelyek és folyamataik hozzáidomítását a munkaerőpiaci szabad kapacitást alkotó csoportok képességeihez. Amennyiben mindez valamiféle tudatos oktatás- és munkaerőfejlesztési politika, társadalmi szintű stratégiai és operatív „emberierőforrás-menedzsment" mellett párosul olyan befektetésekkel, melyek e szakadékok mélyülését és tágulását csökkenteni hivatottak, és legalább az együttműködés lehetőségeit megteremthetik az egymástól technológiaalkalmazás terén egyre nagyobb különbségeket mutató csoportok között, akkor a különbségek kihasználása (rövid távon legalábbis) szükséges és hasznos.

A közösségek és társadalmak szervezeti és „természetes" működési módjai első pillantásra szervezetlennek (kaotikusnak, anarchikusnak vagy legalábbis pazarlónak, pozitívan megítélve „önszervezőnek", céljukat és haladási irányukat tekintve legalábbis csalinkázónak, el-eltévelyedőnek stb.) nevezhetők. Folyamatosan az lehet az érzésünk, hogy egyre gyorsabban avuló feltételek között kell egyre gyorsabban és eredményesebben kezelni a magunk, de leginkább a mások lemaradásából, feltételrendszereik elmaradottságából következő, a felettesek szempontjából sokszor alkalmatlanságnak, butaságnak, vagy tudatos akadályozásnak, szabotázsnak, sőt, inherens gonoszságnak tűnő „hibákat", melyek legalább annyiszor takarhatnak az előírások megtartása miatt kialakuló problémákat, mint a be nem tartásuk által előidézetteket.

A (tágabb értelemben vett) *folyamatszervezésnek* (vagyis a tevékenységek tervezésével, szervezésével, összehangolásával és ellenőrzésével foglalkozó feladatorientált *menedzsmentnek*) ezért két nagy feladatköre lehet a mai (közigazgatási és egyéb) szervezetekben. Az első magukkal a folyamatokkal kapcsolatos és hagyományos (20. századi) operatív, taktikai és stratégiai szintű vezetői tevékenységekkel leírható folyamatszervezés (*operative/process management*):

1. Biztosítaniuk kell a szervezeti feladatokat végrehajtó folyamatok figyelemmel kísérését („folyamatos ellenőrzés", *monitoring*), azok folyamatosságának és célirányos voltának fenntartását („irányítás", *directing*) a felmerülő problémák (nem tervezett események vagy állapotok, *issue*) kezelése mellett („összehangolás", *coordination*), a teljesítés ellenőrzését és a végrehajtás értékelését („ellenőrzés", *control*), valamint a működési tervek elkészítését (*operative planning*), valamint a felhasználható (emberi és anyagi) erőforrások megfelelő allokációját („szervezés", *organizing*) a következő időszakra.
2. Biztosítaniuk kell a folyamatok gyakori felülvizsgálatát és javítását (*continuous improvement*), követve a technológia, az emberi erőforrások (gyakorlat és tapasztalat, szakértelem, elméleti tudás, gondolkodás, ötletek és elképzelések, idő, energia stb.) és egyéb körülmények (környezeti tényezők) változásait, valamint garantálniuk kell a betartandó előírások és végrehajtásiutasítás-gyűjtemények (*manual*) aktualitását, relevanciáját, kivitelezhetőségét stb.
3. Biztosítaniuk kell a kockázattervezés és -menedzsment (*risk management*) folyamatosságát, vagyis azonosítaniuk, figyelemmel kísérniük és menedzselniük kell a lehetséges kockázatokat, kihasználva a pozitív kockázatokban rejlő lehetőségeket, és csökkentve a negatív kockázatok felidézte veszélyeket. Ennek folyományaként készülniük kell esetleges (előre észlelt, észlelhető, észlelendő, vagy még csak nem is észlelhető) válságok kezelésére is (*crisis management*). Mindezek erőforrásigényeit figyelembe kell venni a következő időszak tervezésében.
4. Biztosítaniuk kell a változások folyamatos kezelését (*change management*), vagyis figyelniük kell a környezeti változások (technológiák, érdekelt- és érintettcsoportok stb.) jellemzőit és trend-

jeit, és biztosítani a várható jövő szükségleteihez való idomulás feltételeit, ill. előre felkészülni azokra.

5. Folyamatosan keresni kell azokat a lehetőségeket, amelyek a szervezet és érintettcsoportjai számára jobb, előnyösebb, élhetőbb jövőt biztosítanak rövid, közép- és hosszú távon is (*strategic management*).

A másik nagy feladatkör annak biztosítására irányul, hogy a beállított folyamatokat a működtető szervezetek a maguk örökölt jellemzői, hiányosságai, elavultsága, alkalmatlanságai miatt ne torzítsák újra a saját képükre. Ezt a *szervezetfejlesztés* biztosítja. A két tevékenységcsoport szoros és összehangolt együttműködése nélkül a szervezeti tevékenységek javítása, fejlesztése minden jóakarat és szaktudás ellenére ismétlődő kudarcokkal terhelt lesz.

2.2. Esetleírások – Feladatok[12]

(0) Jógyerek János húszéves egyetemi hallgató elhatározza, hogy szülei házassági évfordulója alkalmából hármuknak a vasárnapi reggeli elkészítését „bevállalja". Mivel tanult már projektmenedzsmentet, jól tudja, hogy az alapos tervezés a sikeres végrehajtás kulcsa, úgyhogy nekiáll és végiggondolja, mit és hogyan fog csinálni. A feladat pontosan megfogalmazva a következő: a nappaliban terített ünnepi asztalra reggel 8 órára elővarázsolni három személyre a vajas pirítósból és teából álló reggelit. Minderre egy óra áll rendelkezésre, mert vasárnap reggel 7 előtt a konyhában csörömpölni illetlenség.

Feladat:

Rekonstruálja mindazokat a tervezési lépéseket, melyeken Jánosnak végig kell haladnia ahhoz, hogy biztosan sikerrel járhasson! Készítse el az egyes tervezési fázisok fő dokumentumait is!

(1) *A falu polgármesterének főtt a feje. Itt az ősz, nemsokára kezdődnek az esők, az 521 lakossal büszkélkedő település összesen két, egymást metsző utcájának vízelvezető árkai azonban lassan már megtelnek gyommal, levéllel, és ki tudja még mivel. Nincs mese, ki kell takarítani, különben az őszi esők okozta szokásos áradat betalál az utcán-kerten át akár a pincékbe, házakba is. Egyébként meg az éves cselekvési tervben szerepel az ároktisztítás, akkor pedig meg kell lennie! A szomszéd városból a szakavatott ároktisztító cég azonban csillagászati összegekért vállalná csak, ha egyáltalán, a munkát – nem fognak két utcáért kivonulni emberestül-gépestül. A közmunkások bérére meg már rég elfogyott a keret. Marad tehát a „magad uram, ha szolgád nincsen" … Emberek, lapát, ásó, csákány, vödör van, akad egy traktor meg utánfutó is, birka is, üst is … No de hogy csináljuk?!?*

Feladat:

A polgármester mellett ott áll ön, hogy segítse megtervezni a falu lakosságát mozgósító hétvégi, birkagulyás fogyasztásával egybekötött, két napos (szombat reggeltől vasárnap délutánig tartó) ároktisztító programot. Vázolja fel és ábrázolja a folyamatszervezés és projektmenedzsment módszerei segítségével a tervezési, felkészülési és a végrehajtási szakaszok lebonyolítási terveit. Szüksége lehet mindehhez legalább az alábbi eszközökre: folyamatábrák, gondolattérképek, hierarchikus diagramok (pl. a munka fázisainak tagolásához, az eszközigény elemzéséhez, a munkaszervezet struktúrájának ábrázolásához stb.), táblázatok (pl. az eszközök és emberek feladatokhoz rendeléséhez). Az egyes tevékenységeknél milyen (negatív) kockázatokkal kell számolnia, és hogyan csökkentheti azok veszé-

[12] Az alábbi helyzetleírások egy része ún. esetmese, a szervezeti „rossz gyakorlatokat" karikírozó karcolat. Bővebb magyarázatot a „Rendszerelemzés és -fejlesztés" c. fejezet feladatainál talál.

lyességét? A feladat teljesítéséhez vegyen igénybe tetszése szerinti (lehetőleg ingyenes) szoftvereket is (Freemind, Gantt-diagram, Dia, Pinta stb.). A táblázatkezelő programok ismerői előnyben vannak.

(2) A központi fűtési és légkondicionáló rendszer bevezetésével a munkavállalók között hirtelen megsokszorozódott a légúti panaszok és megbetegedések száma. Önt kérték fel a folyamatkockázatok azonosítására és a beavatkozási lehetőségek felmérésére.

Feladat:

Azonosítsa gondolattérkép és/vagy halszálka-diagram segítségével, hogy a kiinduló állapot mely jellemzői játszanak szerepet abban, hogy milyen valószínűséggel jelenik meg pl. egy influenzás megbetegedés, jelölje meg, milyen tényezők akadályozhatják annak problémává válását, valamint milyen tényezők segíthetik a mielőbbi gyógyulást, illetve hogy milyen kimenetei lehetnek egy ilyen állapotnak. Összegezze mindezt „csokornyakkendő-diagram" formájában is. Készítsen folyamatábrát a betegség lezajlásának lehetséges útjairól. Ezek alapján vázolja fel, milyen sarokpontokra kellene a szervezeti szabályzatnak kitérnie ahhoz, hogy az ilyen jellegű kockázatokat elkerüljék, ill. hatásukat enyhítsék.

(3) *„Lejárt a személyim" – közölte az ügyfél a kormányablak felelős munkatársával reggel nyolc órakor, aki erre mindentudón bólintott, majd személyazonosságának igazolására szólította fel az ügyfelet, amire viszont a személyi igazolvány-kártya lévén, hogy lejárt, már nem volt alkalmas. Előkerült tehát a jogosítvány. „Remek, ez még érvényes, legalábbis arra, amire nekünk kell, megfelel … de autóba ne üljön vele, mert az a dátum már itt is lejárt" – mosolygott az ügyintéző. „Hát akkor csináltassunk ilyet is, ha már itt vagyok" – mosolygott vissza az ügyfél.*

Az új személyi igazolvány kéréséhez szükséges procedúra tíz perc alatt kész volt, dokumentumokkal, fényképezéssel, díjfizetéssel együtt. A jogosítvány ügyéhez öt és fél óra kellett, pedig a két folyamat látszólag egyetlenegy részletben különbözött: szükséges volt egy háziorvosi nyilatkozat beszerzése (pecséttel, aláírással) arról, hogy az ügyfél testileg és szellemileg alkalmas az autóvezetésre. Ennek beszerzése sem látszott nehéznek – a negyed órányi séta a rendelőig és vissza még jól is esett. Várni sem kellett sokat, és már vihette is az ügyfél vissza a dokumentumot a kormányablakhoz, ahol – újabb rövid várakozás után – folytatódhatott az „eljárás".

Azaz folytatódhatott volna. Az ügyintéző ugyanis nem fogadhatta el az igazolást, mivel az nem kék, hanem fekete tintával lett lepecsételve, így ránézésre nem volt azonosítható, hogy a papír eredeti-e, vagy esetleg fénymásolt hamisítvány. Ráadásul a pecsét is olyan kopott volt, hogy nem lehetett kivenni a háziorvos azonosítószámát. Úgyhogy részletesen elmagyarázta ügyintézőnk az ügyfélnek, hogy menjen vissza, kérjen új papírt, ne engedje a régit javítani, ragaszkodjon a kék tintához és az olvasható pecséthez. Ekkor az ügyfél már villamossal ment a rendelőbe és vissza.

Most már többen voltak a rendelőben, de az asszisztensnő megértő volt és segített. Tekintet nélkül az ügyfél magyarázataira – kinek van ideje az ilyesmit végighallgatni, amikor ennyi a beteg! – újrapecsételte az előző papírt, ráírta tintával a pecséten továbbra is kiolvashatatlan számot, valamint közölte ügyfelünkkel, hogy a doktor úr új pecsétjére öt éve várnak, kék tintát pedig sosem kaptak, csak feketét, úgyhogy „a hivatal" oldja meg, ha problémája van ezzel.

Csekély háromnegyed óra múlva újból a kormányablaknál ült az ügyfél. A tisztviselő széttárta tehetetlenül a karját, és közölte, hogy mivel fél kettő lesz, mindjárt bezárnak, ezért most itt lezárják az ügyet – elfogadják az eddigre kitöltött és aláírt papírokat, hogy ne kelljen további köröket futnia az ügyfélnek (amiért ő igen hálásnak mutatkozott), majd hivatalos levélben felszólítják a háziorvost, hogy nyilatkozzon a dokumentum hitelességéről. Persze emiatt az új jogosítvány kiállítása elhúzódhat. Addig viszont ott az igazoló papír, azzal közlekedhet …

Mire az ügyfél két órakor hazaért, már kihűlt az ebéd.

Feladat:

Hasonlítsa össze a személyi igazolvány és a jogosítvány kiállításához szükséges folyamatok lépéseit! Milyen „felhasználói értékeket” adnak hozzá a végtermékhez az egyes lépések? Melyek azok a lépések, melyek nem járulnak hozzá a felhasználói értékekhez, de szükségesek és indokoltak valamilyen más szempontból, pl. a szervezeti működések biztosítását, törvényi előírások teljesítését stb. szolgálják? Melyek azok a lépések, melyek teljesen feleslegesnek látszanak? Milyen lehetőségeket lát ezek „olcsóbbá” tételére, ill. kiküszöbölésére? Hogyan nézne ki a jogosítvány megújításának értéklánca és a használati értékét kialakító folyamata? Hogyan alkalmazná Ishikawa-diagram segítségével az ügyféli elégedetlenséghez hozzájáruló tényezők rendszerét? Mi lett volna, ha az ügyfél nem a fővárosban lakik, ahol minden érintett tkp. egymás mellett megtalálható, hanem egy olyan faluban, ahol sem háziorvos, sem kormányablak nincsen?

(4) Válasszon ki egy olyan közigazgatási szervezetet, melyet lehetőleg „belülről” is ismer, és vázolja fel, hogy milyen szervezeti folyamatok járulnak hozzá annak adaptív képességeinek fenntartásához, működtetéséhez, javításához! Írja le, hogyan működik a szervezeti folyamatok adaptív alrendszere! Készítsen erről folyamatábrát! Milyen lenne ez a folyamatábra ideális helyzetben? Milyen okokat keresne a különbségek mögött? Hogyan lehetne ezek hatását enyhíteni, esetleg megszüntetni? Felismeri-e, melyik szervezeti funkció végez igen hasonló (vagy éppen azonos) tevékenységeket a profitorientált szervezeteknél? Milyen különbségeket figyelhetünk meg a szervezetek adaptív és jövőalakító folyamatainak rendszerei között?

(5) Válasszon ki egy nagy állami szervezetet (minisztérium, közszolgáltató, település stb.), és mérje fel, milyen hivatalos és nem hivatalos, működési, szervezeti, csoport- és egyéni célok jelennek meg, ill. érvényesülnek hallgatólagosan a működésükben! Hogyan befolyásolják ezek a szervezet folyamatrendszereit, folyamatait, valamint azok működtetését? Hogyan jellemezhetők és értékelhetők a szervezeten belüli és kívüli érdekelt- és érintettcsoportok, valamint a szervezet viszonya, kapcsolataik típusai az ún. Boulding-mátrix segítségével? Milyen lehetséges stratégiák és taktikák elképzelhetőek a mátrix egyes mezőibe eső kapcsolattípusok fajtáinak ismeretében?

(6) *Fontos úr kifejezetten jó vezetőnek gondolta magát. Már kinevezésekor átvizsgálta a gondjaira bízott szervezetet, személyesen kereste meg minden egység megbízott vagy kinevezett vezetőjét, és informálta őket egységük további sorsáról. Határozottan figyelt arra, hogy gyorsan, határozottan, feletteseinek és tanácsadóiknak személyesen is tetsző döntéseket hozzon az összevonásokról és a vezetői pozíciókról, hogy támogatásukat a továbbiakban is biztosítsa. Mivel új ember volt a szervezetnél, kívülről került oda, a döntéseiben természetesen nem érvényesülhetett a saját személyes elképzelése. A továbbiakban is határozottan támaszkodott azonban a felettes szervek kirendeltjeinek, szakértőinek személyes véleményére.*

Rendszeresen hívott össze értekezleteket. Munkatársai folyamatosan gyártották a felettesek és az ellenőrző szervek követelte dokumentumokat. Határozatai mindig pontosak, érthetőek, hivatalos hangvételűek, de mégis olvashatóak voltak, ráadásul tartalmuk is mindig a felettesek megelégedésére szolgált. Beszédei jól megírtak, a hallgatóságot megérintő stílusban és tartalommal, fölényesség vagy nagyképűség nélkül magyarázták el a meghozott döntéseit, a szervezet helyzetét, az előttük álló feladatokat.

Hamar elterjedt róla, hogy a beosztottak közvetlen kezelésére kétféle kommunikációs technikát alkalmaz. Amikor valaki problémával keresi fel és tőle vár döntést, a következő kérdést kapja útravalóul: „Miért kéne tudnom nekem erről?” Amikor viszont értesül arról, hogy valaki a maga módján megoldotta valamilyen problémáját anélkül, hogy arról őt tájékoztatta volna, azonnal behívatta, és felelősségre vonta: „Miért nem tudok én erről?” Amennyiben bármelyik kérdésre válaszolni kezdett az alárendelt, a harmadik mondat után közbevágott, felállt, közölte, hogy erre neki nincs ideje, és kirúgta.

Feladat:

Véleménye szerint hogyan lesz jellemezhető Fontos úr vezetése alatt a szervezet kommunikációs rendszere? Milyen típusú információk, milyen csatornákon fognak eljutni hozzá? Mely információkról nem fog időben értesülni, és miért? Hogyan kellene változtatni a működtetett kommunikációs folyamatok rendszerén ahhoz, hogy valós képpel rendelkezhessen a szervezetéről? Hogyan fog alakulni ilyen kommunikáció mellett a szervezet többi (operatív, információs, döntéshozatali, hatalomeloszlási stb.) folyamatrendszere? Mit gondol, hogyan lennének jellemezhetők Fontos úr vezetői céljai? Lehet-e esélye, hogy elérje azokat? Milyen külső és belső tényezők befolyásolhatják a személyes karrierjének továbbhaladását?

2.3. Ajánlott irodalom

Handy, Charles B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban.* Budapest, Mezőgazdasági Kiadó.

Mintzberg, Henry (2010): *A menedzsment művészete.* Budapest, Alinea Kiadó, Rajk László Szakkollégium.

Szente Béla (2003): *Szervezési ismeretek: folyamatszervezés* (egyetemi jegyzet). Győr, Universitas-Győr Kht.

Sz. n. (2017) *Projektmenedzsment útmutató: PMBOK Guide.* Budapest, Akadémiai Kiadó.

Tevanné dr. Südi Annamária – Gáspár Mátyás (2011): *Mindenki fontos! – A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai.* Budafok-Tétény Önkormányzata.

Verzuh, Eric (2006): *Projektmenedzsment.* Budapest, HVG Kiadó.

3. A SZERVEZETI KULTÚRA FELMÉRÉSE ÉS FEJLESZTÉSE

Kriskó Edina

3.1. A szervezeti kultúrát meghatározó tényezők

„A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere."[13] A szervezeti kultúra értékekből, hagyományokból és szabályokból épül fel, őrizve a szervezet történetét, mítoszait, hitvilágát és a benne jelen lévő gondolkodásmódokat, ezzel utat mutat a különböző szinteken dolgozó munkatársak számára a követendő magatartásformákat illetően.[14] A szervezeti kultúrát meghatározza mindenekelőtt a szervezet alaptevékenysége (profilja, működésének iparága), struktúrája (a hierarchiaszintek) és mérete (mind személyi állományát, mind pedig pénzügyi forgalmát tekintve), illetve egyéb belső adottságai, mint az alkalmazott technológia, a személyzet (összetétele, képzettsége) stb. Másrészről hat rá a természeti és társadalmi környezet, a régió és a nemzet kultúrája, a jogi és a politikai környezet. Harmadik befolyásoló tényező pedig a történetiség, a szervezet múltjában sikeresnek bizonyult viselkedések, emblematikus személyek (vezetők és „hősök" vagy „antihősök"), legendák és mítoszok.[15] A szervezeti kultúra ugyanakkor meghatározza a szervezet önértékelését, környezetéhez való viszonyát. Mint gondolkodásmód tudat alatt működik (ha a szervezet tagjai azonosulnak vele, magukénak érzik).

3.2. Miért kell ismerni és fejleszteni a szervezeti kultúrát?

A szervezeti kultúra – amennyiben a munkavállalók azonosulnak a szervezet céljaival és küldetésével – vezérli az emberek viselkedését, motorja az innovációnak, és az ügyfélszolgálat lelke. A megfelelő szervezeti kultúra potenciális versenyelőny (a vezetők 82%-a szerint)[16]. A vezetői viselkedés és jutalmazás közvetlen hatást gyakorol a szervezeti teljesítményre, az ügyfélszolgálatra, az alkalmazottak elköteleződésére és megtartására. (A piacvezető vállalatok mind felhasználják a munkaerővel kapcsolatos adatokat és viselkedési információkat arra, hogy befolyásolják a kultúrát.) A szervezeti kultúra nem kizárólag a HR (de nem is kizárólag a PR) illetékességi körébe tartozik, működési és hatékonysági kérdés, amelyet a HR-nek támogatnia kell – méréssel, folyamatokkal és infrastruktúrával, illetőleg kommunikációval.

---

13 Bakacsi 1996, 226.

14 Ambrus – Lengyel 2010

15 Kiss-Csillag 2014

16 Deloitte 2016 (Globális Humántőke Trendek)

A szervezeti (és munka)kultúra menedzselése azért (is) nehéz, mert nehezen mérhető. Nem csoda, hogy a szervezetek mindössze 19%-a nyilatkozott úgy 2016-ban, hogy szerinte a sajátja megfelelő. Ugyancsak drámai az adat, hogy a szervezeteknek mindössze csak 12%-a érti a kultúrát, amely áthatja.[17] *„A kultúra az egyik válasz arra, hogy miért eredményes az egyik szervezet a kiváló munkaerők megszerzésében, s miért eredménytelen a másik."* A szervezeti kultúra felmérése és fejlesztése éppen ezért a közszolgálatnak is feladata, ha biztosítani szeretné a megfelelő munkaerő-utánpótlást és -megtartást és a szervezeti hatékonyságot.

3.3. A vezető szerepe a szervezeti kultúra felmérésében és fejlesztésében

Több menedzsmentterületnek és minden vezetőnek is feladata a szervezeti kultúra ápolása, a szervezeti értékek hiteles képviselete, a példamutatás. Kulcsszerep jut a vezetőnek a (jobb) megértésben, a kockázatos területek beazonosításában és az időben történő beavatkozás is az ő felelőssége. Támogathatja a kultúra fejlesztésének folyamatát (személyes példamutatásán túl) az együttműködés és párbeszéd ösztönzésével, folyamattámogatással, mobilitási és egyéb intézkedésekkel.[18]

A vezető felelőssége, hogy vezetői szinten is megvalósuljon az együttműködés, és a különböző menedzsmentterületek együttesen találjanak választ olyan kérdésekre – immár az új generációk igényeit is szem előtt tartva –, mint:

- Hogyan hozhatók létre nagy hatású dolgozói pillanatok és ügyféltapasztalatok?
- Mennyire alkalmas a jutalmazási és javadalmazási rendszer (illetve a teljesítményértékelés rendszere) arra, hogy javítsa a szervezeti kultúrát, jótékonyan hasson a szervezeti viselkedésre?
- Hajlandó-e a szervezet például a hatékonyságot, termelékenységet, vagy egyéb szempontot időlegesen háttérbe szorítani, hogy kialakítsa a kívánatos kultúrát, befektessen a kultúraváltásba?
- Milyen kulturális kérdések állnak olyan problémák mögött, mint a csalás, a vesztegetés vagy a megfelelőségi, etikai és egyéb szabályok megsértése?
- Elegendő-e a szabályok megsértőinek megbüntetése és a kívánatos magatartás jutalmazása (elismerése), vagy szükség van etikai kódexre (érték- és szabályalapú eszközökre) a kulturális normák megerősítéséhez?
- Szervezeti átalakulások esetén hogyan előzhetők meg a kulturális incidensek, s hogyan segítheti elő a vezetés a kulturális integrációt, a befogadást?
- Hogyan azonosíthatók a kockázatos helyzetek, mielőtt azok problémássá válnának?
- Kiélezett helyzetben hogyan hat a kultúra a munkáltatói márkaképre, mennyire segíti a tehetségek vonzását és megtartását?[19]

3.3.1. „Szabályok" a szervezeti kultúra menedzselésében

- A kultúraváltás kérdése nem delegálható. A legfelső vezetőnek ki kell állnia mellette, és a top prioritások között kell kezelnie.
- Meg kell érteni mind az aktuális, mind a vágyott kultúrát (azonosítani kell az érték- és a viselkedési elemeket).

---

17 DELOITTE 2016

18 DELOITTE 2016

19 DELOITTE 2016

- Vizsgálni kell a szervezetet, hogy megvetette-e a lábát az új, elérni vágyott kultúra.
- A kultúraváltást a vezetőknek kell irányítaniuk, szem előtt tartva, hogy látható megmutatkozásai például a szervezeten belüli és kívüli személyek találkozásai, interakciói, amelyben attitűdök nyilvánulnak meg.
- A kultúrát is mérni kell, empirikus módon: konfliktusok, értékek, viselkedések vizsgálata kell.[20]

3.4. A szervezeti kultúra feltérképezése

A feltérképezésnek számos módja létezik, a következőkben – a teljesség igénye nélkül – 4 módszert mutatunk be. Ezt követően pedig rámutatunk a szervezeti kultúra felmérésének és elemzésének kulcskérdéseire a különböző menedzsmentdiszciplínák szemszögéből.

3.4.1. Dokumentumelemzés

A társadalomtudományi kutatás népszerű kvalitatív módszere, amely elsősorban a jelenre fókuszál. Tárgya lehet vizuális anyag, írott szöveg, rögzített élőbeszéd vagy ma már akár multimédiás anyag is.[21] Persze módot ad historikus elemzésre is, ha a dokumentumok visszamenőleg is rendelkezésre állnak,[22] ekkor összehasonlító elemzés is végezhető. Vizsgálat tárgya lehet mindenekelőtt a szervezet organogramja, szervezeti és működési szabályzata, missziója, víziója, magatartási és/vagy etikai kódexe. Értékes kiegészítését adhatja mindennek a HR-rendszer számos dokumentuma, mint munkaköri leírások, kompetencialisták. Természetesen alapvető forrás lehet bármely belső vagy külső kommunikációs kiadvány, szervezeti weboldal, intranet, sharepoint, hírlevél stb.[23]

Rokon módszere lehet még a tartalomelemzés és a beszédelemzés (beszédaktuselemzés és diskurzuselemzés), amely rámutathat, hogyan konstruálódik a szervezet társadalmi valósága (hogyan történik a jelentésadás), illetve, hogy milyen stílus, hangvétel dominál, milyen a szervezeti klíma.

3.4.2. Interjú

Egyéni, páros vagy csoportos interjú (fókuszcsoportos beszélgetés) is lehet. Bevonhatjuk a vezetőket, a munkatársakat, de akár a szervezet külső érintettjeit is a megkérdezésbe. Ekkor klasszikus beszélgetés, „beszéltetés” zajlik, amely lehet strukturált vagy félig strukturált. Ez lehet klasszikus mélyinterjú (amelyben jelentős hangsúly van a személyes identitáson), narratív interjú (valamely kiemelt

[20] Deloitte 2016

[21] Ez utóbbi elemzése médiaretorikai, vizuális kommunikációs jártasságot követel meg.

[22] Bár ekkor inkább forráselemzésről beszélünk.

[23] A Starbucks például többezer közösségimédia-kommentet elemzett azért, hogy összegezze a szervezetről kialakult véleményt és a kultúrát, és elindítsa szervezetfejlesztési folyamatát.

szervezeti esemény elbeszélése az alapja) vagy tematikus interjú (meghatározott téma köré felépített kérdések mentén zajló beszélgetés). Fókuszbeszélgetés esetén 6-12 fős csoport témafeltárását egy moderátor (facilitátor) vezeti, aki mindvégig mederben tartja a beszélgetést. Ez utóbbi módszer a csoportdinamikai jelenségekre, és a nyomukban kihámozható tartalmakra, jelentésekre fókuszál.

3.4.3. Kérdőíves felmérés

A kérdőív akár a teljes személyzet véleményének – vagy meghatározott konkrét célcsoportok és véleményvezérek – megkérdezésére módot adó módszer, amelyet ma már a különféle online alkalmazások is támogatnak, gyorssá és költséghatékonnyá tesznek. A módszer hátránya önkéntes önkitöltős forma esetén – gyakran épp a szervezeti kultúra erősségétől-gyengeségétől függően – az alacsony válaszadási arány. Előnye, hogy standardizált, az eredmények számszerűsíthetők, és a kultúrafejlesztés folyamatában a megkérdezések ismételhetők, eredményeik összevethetők.

3.4.4. Résztvevő megfigyelés

A résztvevő megfigyelés közvetlen észlelésen, érzékelésen alapuló adatgyűjtési módszer. Feltételezi, hogy megfigyeléseinket célirányosan, előre eltervezetten végezzük, majd lejegyezzük, illetve objektív szempontok szerint rendszerezzük. Ennek során különbséget teszünk lényeges és lényegtelen információk között, majd a lényegesek egymásutániságát (mintázatát) vagy éppen kölcsönhatását rendszerbe foglaljuk.

3.5. Esettanulmányok

1. ESETTANULMÁNY: ÚJ ÉRTÉKEK MENTÉN VEZETNI

Önnek egy újonnan alakuló munkacsoport (közszolgáltatás-fejlesztési és innovációs osztály) vezetőjeként kell felmérnie, hogy milyen kulturális „örökség” határozza meg csapata munkakultúráját, és ki kell dolgozni annak módját, hogy újfajta működésmódot honosítson meg, amelynek alapja a bizalmon és egymás tudásának kölcsönös elismerésén alapuló együttműködés. A következő hat hónapban a csoport mint szakértői team kell, hogy részt vegyen különféle közszolgáltatások fejlesztésében, javaslattételben és programcsomagok kidolgozásában. Hiszi, hogy úgy viheti sikerre a projektet, amelynek célja legalább 4 ügyfélbarát szolgáltatás kialakítása vagy meglévő szolgáltatások megújítása, ha csapata tagjaiban megerősíti a közös értékek melletti elköteleződést. Szeretné, ha a csapatát a partnerség, kiválóság, kreativitás, innováció, precizitás és elhivatottság értékeivel azonosítanák, mire a feladat végére érnek.

a) A kiscsoport tárja fel saját értékalapját! Ehhez a tagok közösen dolgozzák ki a megismerés metódusát, vitassák meg, melyek a megismerés lehetséges eszközei, indokolják, miért az adott eszköz vagy módszer mellett teszik le voksukat.
b) Végezzék el az adott módszer szerinti analízist!
c) A vezető összegezze a megállapításokat és jelölje ki a fejlesztési célt!

d) A csoport közösen vitassa meg a vezető által javasolt kultúrafejlesztési folyamat és/ vagy eszköz alkalmazhatóságát!
e) A csoport készüljön fel fentiek plenáris bemutatására és a többi csoporttal közös megvitatására!

2. ESETTANULMÁNY: A „MOZAIKMINISZTÉRIUM”

Önök mindannyian egy egyhetes workshopra érkeztek Lovasberénybe. A kormányüdülő ad otthont az újonnan alakuló szervezetek csapatépítő és elkötelezettséget javító tréningjeinek, és különféle munkaértekezleteknek, többfordulós tárgyalásoknak, szakmai műhelyeknek. A workshop során különféle szervezeti problémákra keresik a megoldásokat csoportmunkamódszerek alkalmazásával, szakértő facilitátorok vezetésével. Csupa olyan emberrel találkozik, akiket korábban nem ismert, akikkel közvetlen munkakapcsolatban ezt megelőzően nem állt. Most azonban mindannyian az újonnan megalakult Mozaik Minisztérium munkatársai.

Feladatuk ezen a héten, hogy az új szervezet alapdokumentumainak bizonyos szakértői háttárelemzéseit elkészítsék, illetve erre vonatkozóan munkaterveket dolgozzanak ki. Az Önök csoportjának feladata a szervezeti kultúra felmérése és fejlesztése. Első teendőjük, hogy tervet dolgozzanak ki a szervezeti diagnózis elkészítéséhez. A kvázi megrendelés tárgya egy olyan felmérés, amely rámutat a különböző szervezetekből érkező emberek együttműködésének közös értékbázisára és az esetleges súrlódási pontokra. A felméréssel szemben támasztott legfőbb elvárás a hitelesség. Önöktől olyan eredményt várnak, amely alapján elindulhat a szervezetfejlesztő munka, a szervezeti kultúra fejlesztésének lehetőségeiről való gondolkodás.

A Minisztérium személyi állománya a Miniszterelnökség, az Emberi Erőforrások Minisztériuma, a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Földművelésügyi Minisztérium munkatársaiból alakult meg.

Feladatkörébe az alábbi szakmai területek tartoznak:

- európai uniós és nemzetközi kapcsolatok
- iparági stratégiák és szabályozás
- gazdaságfejlesztés
- innováció
- szakképzés és felnőttképzés
- energetika
- klímapolitika
- fenntartható fejlesztések
- infokommunikáció
- fogyasztóvédelem
- közlekedés (operatív programok és közlekedési hatósági ügyek)
- európai uniós fejlesztések koordinációja
- fejlesztéspolitikai jogi ügyek
- tervezés és nemzetközi ügyek.

Ezt tükrözi a szervezeti struktúra is, amennyiben fenti területek egy-egy államtitkár irányítása alá tartoznak.

A kiscsoport gondolja végig, hogyan lehet a különböző minisztériumokból és sokféle szakmai területről érkező tisztviselők körében felmérést végezni úgy, hogy ez a sokféleség a szervezet előnyére váljon a jövőben, az értékek összegződjenek, a konfliktusforrások beazonosíthatóak legyenek. Cél, hogy minél teljesebb képet kapjon az új vezetés arról, honnan kell továbblépnie, közös értékalapot teremtenie.

A felmérés paramétereit a lehető legpontosabban adják meg! (Mintavétel módja, minta nagysága, módszer, felmérés eszköze (dokumentum- és/vagy kérdéslista), időbeli ütemezés, értékelés szempontjai stb.) A feladathoz bármilyen online segítség használható.

3. ESETTANULMÁNY: A SZERVEZETI KULTÚRA ÉRTÉKELÉSE

Válasszon a kiscsoport szervezeti egységet az egyetemről, amelyet ismer, és készítse el a szervezeti egység kultúrájának értékelési módszertanát! Végezze el a csoport az értékelést egy másik kiscsoport részvételével! A kapott eredményeket értékeljék, következtetéseik alapján állítsanak fel feladatlistát, ismertessék azt plenáris megbeszélés keretében. A csoport véleményezze, mennyire volt sikeres egy-egy csoport felmérése, mik voltak az erősségek, gyengeségek, az eredményeket hitelesnek tekintik-e, elfogadják-e? Mi a vélemény a feladatlistákról? Szükséges-e a módosításuk, kiegészítésük? Ha a megvitatás megtörtént, a csoportok tegyenek javaslatot a feladatok elvégzésének végrehajtására (eszközök, ütemezés, érintettek stb.) vonatkozóan.

3.6. Segédletek

3.6.1. A 7S-modell alkalmazása a szervezeti kultúra fejlesztésére (McKinsey)

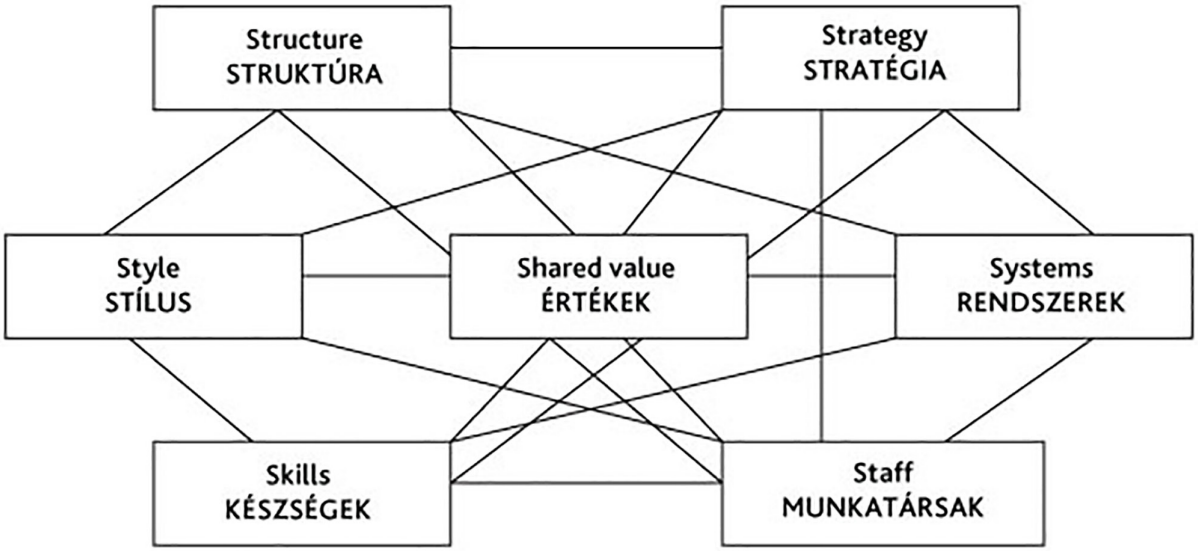
A McKinsey-féle 7S-modell lényegét tekintve ellenőrző lista, amelynek felhasználásával a vállalat működéséről strukturált módon tudunk teljes körű képet alkotni. A modell kemény és lágy tényezőkre osztja a szervezeti kultúrát meghatározó tényezőket. Az ún. kemény tényezők – a struktúra (**s**tructure), a stratégia (**s**trategy) és a rendszerek (**s**ystems) – ma már a kötelező minimumot jelentik a szervezet életében, amely nélkül nem lehet hosszú távon életképes, sikeres. Kidolgozásukra és kezelésükre ma már kvantifikálható módszerek, modellek és vezetői eszközök állnak rendelkezésre, de a kiemelkedés lehetőségét, az igazi szervezeti kiválóság zálogát nem ezek jelentik. A versenyelőnyök, illetve markáns megkülönböztető jegyek, amelyekkel a szervezet kiemelkedhet ágazatbeli társai és/vagy „konkurensei" közül, az ún. lágy tényezők: a stílus (**s**tyle), a közös értékek (**s**hared values), a készségek (**s**kills) és a munkatársak (**s**taff). Bár ez utóbbiak megítélése általában erősen szubjektív, léteznek elemző módszerek (lásd pl. fent), hogy számszerűsítsük ezeket. Erre szükség is van a kiválóságra törekvő szervezetekben, mert a lágy tényezők elhanyagolása, figyelmen kívül hagyása akár veszélyhelyzetet is eredményezhet (működési kockázat).[24]

A 7S-modell alkalmazható:

- az adott helyzet, szervezeti állapot vizsgálatára;
- a szervezet egységességének megítélésében;
- annak vizsgálatára, hogy összhangban van-e a hét elem egymással;
- a hét terület közül a stratégiai fontosságú terület kiemelésére, annak érdekében, hogy a másik hat elemet megtervezhessük.[25]

A modell – mint szervezetfejlesztési eszköz – alkalmas arra, hogy a helyzetértékelés (jelen) alapján megtervezhető legyen a jelenből a jövőbe vezető út: az irányok, a célok, a feladatok, a mérföldkövek (6. ábra).

[24] Ambrus–Lengyel 2010
[25] Ambrus–Lengyel 2010



6. ábra: A szervezeti kultúra McKinsey-féle 7S-modellje[26]

Ha a feltérképezendő területek megvannak, a szervezeti diagnózis kulcsa a megfelelő kérdésfeltevés. Milyen kérdéseket fogalmazzunk meg? Az egyes menedzsmentterületek erre eltérő választ adnak, e helyen mi két diszciplína, a HR és PR egy-egy lehetséges kérdéslistáját mutatjuk be példaként.

3.6.2. A PR-szakma kérdései a szervezeti kultúrával kapcsolatosan

- Meghatároztuk-e, mi a szervezet küldetése?
- Ismeri-e mindenki a szervezet küldetését?
- Milyen a munkamorál?
- Mik a munkatársak ambíciói?
- Hogyan használják a vezetők a hatalmukat?
- Hogyan alakul a szervezeten belüli politika?
- Milyen a szervezet és a benne dolgozók szükségleteinek viszonya?
- Hogyan gondoskodik a szervezet a dolgozókról?
- Hogyan bánnak az ügyfelekkel?
- Milyen a versenyszellem a szervezetben?
- Mi a vélemény az ellenőrzésről?
- Mennyire bürokratikus a szervezet?
- Mennyire együttműködő a szervezet?
- Mennyire barátságosak egymáshoz az emberek?
- Aktívan elébe mennek az eseményeknek a munkatársak, vagy csak reagálnak arra, ami történik velük?[27]

[26] AMBRUS–LENGYEL 2010

[27] SZELES 2001, 197.

3.6.3. A HR kérdései a szervezeti kultúráról

Az emberierőforrás-menedzsment és a humán kontrolling is hasonlóképpen gondolkodik a szervezeti kultúra jelentőségéről és megismerésének fontosságáról. A szervezeti kultúra feltárásakor az alábbi kérdések feltevésére ösztönöz:

- Milyen a szervezetnél a hozzáállás a konfliktusok kezeléséhez?
- Milyen hasonlattal, képpel írják le a munkatársak a szervezetet?
- A három legbefolyásosabb ember milyen tulajdonsága szimbolizálja a szervezetet?
- Milyen intenzitással vesznek részt a kulcsfontosságú emberek a szervezet jövőjének alakításában?
- Mennyire becsülik egymást és egymás munkáját az emberek a szervezetben?
- Milyen történeteket mesélnek?
- Mennyire törődnek az emberek önmagukon kívül a másik személyes gondjaival?
- Van-e szervezeti filozófia?
- Milyen az informális társalgás stílusa és melyek a tipikus témái?
- Melyek a meghatározó normák a „tedd” és a „ne tedd” kontextusban?
- Hogyan kerül elosztásra a hatalom, a státusz, a jogok és kötelezettségek, a pénz?
- Milyen módon értékelik a teljesítményeket?
- Melyek az elítélendő cselekedetek?
- Milyen hagyományokat ápolnak?
- Milyen elvek és gyakorlatok alapján választják ki az új munkatársakat?
- Milyen a képzés, továbbképzés?

A fenti kérdések mindegyike értékközpontú és a McKinsey-féle 7 terület valamelyikéhez kapcsolódik.

3.6.4. Véleménykérő lap a szervezeti kultúra felméréséhez[28]

7S-modell elemei	Mi van most? Milyen a jelen állapot?	Minek, milyennek kellene lennie?	Legfontosabb fejlesztési javaslat
Struktúra			
Stratégia			
Rendszer/technológia			
Stílus			
Készségek, kompetenciák			
Munkatársak			
Közös értékek			

A vezetők és informális vezetők (véleményvezérek) megkérdezése elsődleges.

Ez alapján készül a feladatlista – kvázi fejlesztési terv.

Magyarázat:
Stratégia – az elérendő szervezeti célok és azok érdekében tett tudatos választások.
Struktúra – a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás és a koordinációs mechanizmus.
Rendszerek – elsődleges és másodlagos folyamatok, amelyek a feladatok elvégzését biztosítják.

[28] Ambrus – Lengyel 2010

Készségek – a szervezet tudása, amely több, mint a tagjai tudásának összege, az a know how, ami elérhetetlen más szervezetek számára.
Munkatársak – a szervezetben jelen lévő emberállomány és kollektív jelenléte.
Stílus – íratlan szabályok mentén létrejövő, de érzékelhető megnyilvánulások, főként a vezetésben, az irányítás stílusa, az ebből következő magatartásformák jellege és a bizalom.
Értékek – azok a dolgok, amelyekben a szervezet létezésének indoka megtestesül. A dolgok origója, mind a hat további tényező szorosan kapcsolódik ehhez.

3.7. Felhasznált irodalom

Ambrus Tibor – Lengyel László (2010): *Humán controlling eszközök a gyakorlatban*. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

Bakacsi Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Deloitte, Global Human Capital Trends (2016): The new organization: Different by design. University Press, 2016, Elérhető: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html (Letöltés dátuma: 2018. augusztus 12.), Rewriting the rules for the digital age.

Kiss Csaba – Csillag Sára (2014): Szervezeti kultúra, Budapest, NKE.

Szeles Péter (2001): *Arculatelmélet: A hírnév ereje*. Budapest, Alapítvány a Public Relations Fejlesztéséért.

4. RENDSZERELEMZÉS ÉS -FEJLESZTÉS

Koronváry Péter

4.1. Elméleti bevezető

4.1.1. Fogalommagyarázat

A „rendszerelemzés” és „rendszerfejlesztés” kifejezések (mint általában a „rendszer-” előtaggal formált szakkifejezések) a vezetéstudományban általában valamely szervezet, szervezetrész, valamely folyamat(csoport) és az azt működtető hálózatok és hierarchiák komplex rendszerének az elemzésére vonatkozik. Szűkebb értelemben a számítástechnikai és szoftverrendszerek területének megjelölésére is előszeretettel alkalmazzák – elsősorban természetesen a számítástechnikusok –, az alábbiakban azonban természetesen NEM csupán a számítástechnikai, hanem minden szervezeti rendszer, még pontosabban a szervezetnek mint rendszernek az elemzéséről és fejlesztéséről lesz szó.

Akár új szervezet létrehozásáról, akár létező szervezet újjáalakításáról vagy fejlesztéséről van szó, a jelenlegi helyzet alapos megismerése és elemzése kötelező előfeltétele a szervezetfejlesztésnek. Igaz ez akkor is, ha teljesen új szervezetről vagy egy meglévő szervezet valamely újonnan kialakítandó részéről, esetleg egy meglévő szervezet részleges vagy teljes átalakításáról van szó. Minél felszínesebb, minél elnagyoltabb a „terepbejárás” és általában a (jelenlegi és az új) szervezet működési környezetének, az azt jellemző összefüggéseknek (*context*) a megismerése, annál több „előre programozott” hibával, hibás működéssel, negatív kockázattal, veszéllyel számolhatunk már a működés megkezdődésének pillanatában. Nagyon pontosan kell tehát azonosítani, mit is „vár el” a társadalom, ill. az érintett közösség(ek köre) a szervezettől, hiszen annak rendszerét: folyamatait és struktúráját ennek teljesítésére kell majd fókuszálni. Sikeres az a szervezet lesz, amelynek produktumaiba beleépülnek mindazok a tulajdonságok (ún. „értékek”), amelyekre az érintett lakosoknak szüksége van.

A szervezetelmélet (*theory of organizations*, *organization(al) theory*) a szervezeti magatartás (*organization(al) behaviour*) vizsgálati területei mellett tulajdonképpen minden más releváns filozófia, tudomány vagy akár művészet megismerési módszereit és megszerzett tudását, felismeréseit hajlandó és képes összefogni és a maga rendszerébe építve saját céljaira felhasználni. A maguk korlátai között a vezetéstudomány szervezetelméleti modelljei ezért legalább két dologra lehetnek alkalmasak: (1) segíthetik magyarázni a valóság megfigyelt jelenségeit akkor, ha azok illeszkednek a modell kereteibe, (2) segíthetik az előrejelzést, az egyes tipikus helyzetek lehetséges következményeinek felvázolását. Ugyanakkor a szigorúan feladatcentrikus menedzsment- és a vezetőközpontú *leadership*-szemlélet, vagy akár a döntéshozatali megközelítés szigorúan rögzített fókuszú modelljei mellett a szervezetelmélet egyik érdekessége, hogy képes tág, sőt mozgó fókuszú gondolkodtatásra, vagyis arra, hogy egy problémát az összes szereplő szempontrendszere szerint, a különböző helyzetekből más-más módon látszó vetületek összehasonlításával vizsgálhassunk. A 20. század vezetés- és szervezettudományi fejlődése ráadásul igen színes eszköz-, módszer- és modellkészletet hagyományozott ránk, eleget ah-

hoz, hogy a hagyományos szervezetek hagyományos működési módjait a segítségükkel legalábbis elkezdhessük megérteni. Különbségek a modellek és a valóság közt azonban mindig lesznek, már csak azért is, mert a szervezetek belső és külső környezetének helyzetváltozói a 21. században pont annyira lesznek változékonyak, hogy érdemes legyen érzékenynek maradni és figyelni, új szempontokat, modelleket keresni, kutatni a hagyományos és a 21. századi új szervezettípusok működését az újabb és újabb vonásokkal gazdagodó társadalmi, technológiai, kulturális, politikai stb. környezetekben.

4.1.2. A 20. századi szervezeti gondolkodás

A 20. századi szervezetképek, ill. a szervezeti gondolkodás három jelentősen különböző „világnézeti" megközelítés eredményeképp jöttek létre, melyek egyike sem vált elavulttá vagy használhatatlanná, sőt éppen párhuzamos használatuk, eredményeik összevetése, egyeztetése és továbbelemzése teszi lehetővé a szervezeti-közösségi jelenségek komplexitásának tudományos igényű kezelését.

A „modern" korszak 19. század végétől nagyjából a 2. világháborúig tartó szakaszának szinte egyeduralkodó szemlélete pl. a „mesterséges", mechanisztikus, „felülről" vezérelt, formalizált-normalizált-legalizált (*formal*) folyamatokra és szervezetekre koncentrál. Ezzel a módszerrel a „formális" szervezeteket és környezetüket úgy vizsgálhatjuk, hogy a (szándékolt, vagyis a szervezet működési céljának elérését szolgáló, vagy a szervezet fennmaradásához, működéséhez, környezeti illeszkedéséhez szükséges) folyamatok, valamint az azokat működtető szervezetrészek felépítése, azok környezeti illeszkedései és minden olyan probléma, amely ebből a szempontból, ebben a vetületben megjelenik, észrevehetővé, láthatóvá váljék. Ez a szemlélet, mint ahogy a többi is, folyamatosan érvényesül, használható, és használjuk is analitikus, strukturális, racionális, „kemény" (kvantitatív, statisztikai-matematikai eszközöket előszeretettel alkalmazó) gondolkodását, csak éppen a többi megközelítési móddal együtt, és az eltérő utakon szerzett adatokat, információkat és felismeréseket egymással ütköztetve. Önmagában ugyanis ez a hozzáállás, ill. az ilyen modellek, módszerek vagy csak torzan, vagy egyáltalán nem látják az „informális" („természetes", organikus, szociálpszichológiai folyamatok által „alulról" vezérelt stb.) rendszerek („informális" csoportok, közösségek, társadalom stb.) működéseit. Bár viszonylag korán, a Hawthorne-tanulmányok során leírják a „formális" és „informális" működések viszonyát, az előbbi kiemelésével, ill. a kettő ütköztetésével olyan egyszerűsítő modelleket állítanak fel, melyek vagy a „formális" szervezet prioritását sugallják, vagy legfeljebb a kettő egyenrangúságát, rivalizálását. Ilyen modellben tehát nehéz lenne az informális folyamatok és csoportok prioritásából következő természetes jelenségeket úgy leírni, hogy azok ne valami káros és elvetendő, megszüntetendő, netán üldözendő negatívumként jelentkezzenek. Márpedig ez a hozzáállás – bármennyire tetszetős is az autoriter jellegű vezetésre szocializált társadalmak egyes tagjai számára – alapvetően hibás: a közösség általában természetes működése során létrehozza, fenntartja, fejleszti, átalakítja vagy akár meg is szünteti a maga szervezeteit, tehát általánosítva is nehéz lenne „tisztán", a szervezetalkotó és működtető folyamataik és meglévő szervezeteik nélkül listázni és modellezni az „informális" csoportot mint ideáltípust. A „formális" és „informális" csoportok, vagyis a szervezetek és közösségek tulajdonságainak és viselkedésének ütköztetése ugyan hasznos a különbségek megértése szempontjából, de veszélyes is, ha azt hisszük, hogy ezek a valóságban is mereven elválnak, nincsenek keveredések, átmenetek és összefonódások, vagy hogy bármelyikre is ráragasztható a „jó" vagy „rossz", a „hasznos" és a „káros" stb. címke. Ráadásul a létrehozott szervezeteket alkotó emberek a létrehozástól számított igen rövid időn belül sikeresen képesek új klikkeket és más „informális" csoportokat létrehozva a mesterséges szervezetet „belakni", közösségeket, közösséget alkotni, megteremtve ezzel az annak munkatársaiból álló „formális" szervezet mellé az informális(ak)at is ... melyek később, ha bizonyos feltételek létrejönnek (pl. megjelenik az igény, a szükséglet ilyesmire), ismét csak kialakítják a maguk formális szervezeteit. A formalizálódás és informalitás közötti dinamizmus tehát sajátja minden „élő" és aktív közösségnek.

Az informális oldalt, a közösségeket és rendszereiket a fókuszba állító megközelítések mögötti „világlátást” jobb híján „szimbolikusnak” nevezhetjük, megnevezve azt a kirívó tulajdonságát, hogy a holisztikus módszereket, az analóg modellezést, a hasonlatokban és képekben való gondolkodást szívesen használja mind a hipotézisalkotás, mind a felismerések rendszerezése és kommunikációja terén. Ennek egyik oka, hogy kutatási kérdéseiben jelentős szerepet kapnak a „puha” (kvalitatív, nem, vagy csak nehezen számszerűvé tehető) problémák. Jelentős, a valóságos arányokat jobban közelítő fontosságot kapnak azok az „informális”, természetes, szociálpszichológiai, szociálantropológiai stb. folyamatok, melyek sokszor öntudatlan működéseikkel tartják és hangolják össze a csoportok tagjait és tevékenységeiket. Az ilyen modellek sikeresen érzékeltetnek olyan összefüggéseket, melyek a szervezetek és közösségek működéseit jelentősen befolyásolhatják ugyan, de nem tartoznak közvetlenül sem az értékelőállító folyamatok, sem az azokat működtető szervezetrészeket mozgatók közé. A sokszor igen kreatív kapcsolattársítások (pl. a 60-as évek általános iskolájának lerajzolása nagy, szürke elefánt formájában, vagy a munkahely mint a Tyrannosaurus Rex vadászmezeje stb.) segítségével megrajzolhatók azok az asszociatív érzékelések is, melyeket racionálisan felmérni és analitikus elemzések során leírni nehéz vagy akár lehetetlen. Előkerülnek a görög vagy más istenek és hősök, mint a vezetői magatartás archetípusai, a szervezeti metaforák sora, és minden olyan tudományos vagy művészi elem, amely a nehezen megragadható dolgok megfogalmazását és átadását legalábbis megkísérelhetővé teszi. Az értelmezés azonban, éppen úgy, mint a megformálás, kultúrafüggő: azok, akik máskor, máshol, másképp nőttek fel, és nem tudják, mire „illik” Európában gondolni akkor, ha görög templomot emlegetünk, nem fogják érteni minden magyarázat nélkül, mit is fejez ki az, ha bizonyos típusú szervezeteinket azzal kívánjuk jelölni.

A formális szervezet és az informális közösség működéseit együtt szemlélve juthatunk arra a következtetésre, hogy képünk a vezetési helyzetről jelentősen részletesebbé válik és pontosabbá válik, ha a kettő eredményeit összevetve szemléljük.

A hetvenes-nyolcvanas években azonban a vezetéstudományt és ezzel a szervezetelméletet is eléri a „posztmodern”, amely egy harmadik, alapvetően fontos szempontot vet föl, és kíméletlen arroganciával írja át a század végére a szervezeti gondolkodást. A fókuszba hirtelen az egyén kerül, a maga tudásával, képzettségével, tapasztalatával, érzelemgazdagságával, individualizmusával és egoizmusával – az egyén, aki elkezd kérdezősködni, követelőzni: miért korlátozzák őt, a kreativitását, alkotóereje érvényesülését, próbálkozási és fejlődési lehetőségeit, önmegvalósítását a hagyományos szervezetek éppúgy, mint a hagyományos közösségek? Miért nyomják őt el? Miért nem fogja föl a világ, hogy a közösségek és szervezeteik egyaránt az egyéni fejlődés és önmegvalósítás terepei, segítői kellene, hogy legyenek, nem pedig gátjai? Miért nem látják, hogy a közös teljesítmények növelésének és javításának immár kevés más, annyira hatékony eszköze maradt, mint az egyéni fejlődés kiteljesítése? Milyen új típusú közösségek és szervezetek kellenének ahhoz, hogy ott ne elnyomott és megnyomorított, agyonkorlátozott emberek dolgozzanak kéretlen-kelletlen, hanem képzett, alkotó, okos, nyitott, fejlődő, motivált egyéniségek?

A 21. századra megszülettek az első válaszok: a hálózatos szervezetek, a tudásszervezetek új fajtái (lásd pl. Google) már ezen az úton járnak. Átalakulóban van nem csak a vállalatok világa, de a család, az egyház, az iskola, az egyetem éppúgy, mint a közigazgatás, sőt az állam is. A régi beidegződések még működnek a régi típusú szervezetekben, de a trend már mutatja: a jövő az olyan társadalmaké, amelyekben a fejlődés alapja az egyén, a közösség és a szervezet harmóniája.

4.2. Esetleírások – feladatok

Az alábbi gyakorlatok egy részének alapjául szolgáló történetek a képzelet szüleményei, ún. „rossz gyakorlatokat" sűrítő esszék, esetmesék. Hasonló írások, bár nem történetekbe tömörítve, hanem karcolatok formájában a vezetéstudomány és a közigazgatáselmélet háza táján már a két világháború között is léteztek (lásd pl. Parkinson). Előnyük, hogy nehezebben felejthetők, mint a hagyományos „jó gyakorlatokról" szóló beszámolók, és a humor segítségével rögzült információk segítik a „rossz példák" felismerését és elkerülését. Ezek számos, különböző szervezeteknél tevékenykedő vezető sajátos élményeiből lettek összedolgozva úgy, hogy minden említett hiba önmagában valós és hihető lehessen, csak az nem, hogy egyetlen ember ezt mind elkövethesse. Az olvasó ezért nem is keresheti az ismerősei között a főszereplőket.)

(0) Írja össze, milyen családtípusok léteznek a 21. század társadalmaiban. Hogyan alakulnak a családbeli szerepek és feladatmegoszlások? Hogyan történnek a kooperációt igénylő tevékenységek? Milyen vezetői és egyéb csoportszerepek figyelhetők meg? Milyen esetekben kerülnek előtérbe a vertikális viszonyok és mikor a horizontálisak? Milyen „hatalomforrások" létezhetnek egy családban is? Hogyan alakulnak a kommunikációs folyamatok? Használja Mintzberg, Handy, Belbin, Bennis és/vagy Berne (és követői) modelljeinek szempontjait és fogalmi készletét a tipológia felállításához.

(1) *Bramoso Ciuffolotto elégedetten dőlt hátra a vezetői fotelben. Mióta elődje nyugdíjba ment, őt pedig megbízták a fővárosi részleg ügyeinek továbbvitelével, alig volt megállása. A központban elvégre teljesen más tempót kell diktálni, mint a vidéki részlegnél, ahonnan kiemelték. Az elmúlt héten a feletteseinél tett tisztelgő látogatás után ezért rögtön bemutatkozott régi és új kollégáinak. Az első értekezletén beszédet tartott, amelyben bejelentette, hogy átveszi a vezetést. Önmagát így jellemezte: „Én autoriter vezető vagyok. Nálam nincs késés, kecmec, pontatlanság. Az utasításaimat be kell tartani." A kollégák egymásra néztek. Ismerték többen helyettes korából. A szónoklat azonban folytatódott, bő két és fél órán át. A jelenlevők megtudhatták, micsoda nagy vezető Csufi, ahogy a háta mögött nevezték, mekkora teljesítmények állnak mögötte, hiszen már katona korában is a reffesek szakaszát vezette, és a helyi tekeklub főszervezőjeként is jelentős sikereket könyvelhet el. Csak a munkahelyén nyomták el, az „előző rezsim" nem értékelte kellőképp zsenialitását, húsz éven át akadályozták az ötletei megvalósításában, no de majd most minden megváltozik. Amikor majd háromnegyed óra után kifogyott az önmagát méltató jelzőkből és történetekből, áttért az elődjének jellemzésére. Az egység létrehozásától a múlt hétig mindenki megelégedésére tevékenykedő idős urat olyan jelzőkkel illette, hogy még a falak is belepirultak. Hosszasan részletezte ostobasága, fantáziátlansága, rosszindulatúsága feneketlen mélységeit. Ennél a témánál is elidőzött úgy majd negyvenöt-ötven percet. Bár a hallgatóságnak feltűnt, hogy nem kerül megemlítésre, mennyire „futtatta" Csufit az elődje, legalábbis addig, amíg annak furkálódásai ki nem derültek, de a kollégák udvariasan csendben maradtak. De nem úszhatták meg: rájuk is sor került. Az értekezlet maradék részében Ciuffolotto mb. vez. úr az ő szellemi képességeiket, szorgalmukat, hozzáértésüket (vagyis éppen ezek hiányát) méltatta hasonlóan csipkés kifejezésekkel. Aztán, mivel az ebédidő rég elmúlt, az új vezető bejelentette, hogy két nap múlva folytatják, és elnapolta az értekezletet. A héten még két értekezletet tartott, hasonló időtartamban és napirenddel. És ez még csak az első hét volt …*

Feladat:

Keresse meg a neten és a szakirodalomban a Likert-féle szervezeti rendszertipológia, a Fiedler-féle kontingencia-modell és John Adair helyzetközpontú vezetési modelljének részletes leírását. Melyik szervezettípus lenne az, amelyben Ciuffolotto úr jól érezné magát, és miért? Milyen teljesítmény lesz várható az egységétől? Ha megfelelő beosztásba kerülne, Ciuffolotto milyen szervezetet alakítana ki maga körül? A Morgan-féle szervezeti metaforák közül melyiket gondolná alkalmasnak arra, hogy azt jellemezze? Milyen tréningeken való részvételt javasolna ön szerint a humánpolitikai osztály Csufi számára?

(2) *Az asztalt körbeállók ledermedtek. A nagy ábra, a szervezeti felépítést mutató diagram, amely az elmúlt héten napról napra alakult át vázlatból a valóságot tükröző alapdokumentummá, mintha megelevenedett volna, ahogy az öreg elkezdte a számokat és a szöveges információt összerendezni. Az izgatott zsibongást azonban egy pillanat alatt elvágta az utolsó mondat: „Aki ezt a pozíciót tölti be, fél éven belül szívrohamot kap és meghal." A csöndet a személyzeti igazgató törte meg: „Három napja temettük."*

Feladat:

Az a szervezeti ábra, amelyet általában csupán vázlatos, hierarchikus formájában szoktunk látni az intézmények honlapján és éves jelentéseiben, az egyik legfontosabb diagnosztikai eszköz lehet, ha feltöltjük adatokkal. Válasszon egy olyan szervezetet, amelyet ismer, keresse meg a szervezeti diagramját, és sorolja fel, mi mindent tud abból megállapítani, ha feltételezi, hogy maga az ábra helyes. Fogalmazzon meg hipotéziseket! Kiindulhat pl. az alábbi változók összevetéséből:

1. a munkakörök

a) leírásában szereplő feladatok
- száma;
- változatossága;
- összetettsége, nehézségi szintjei;
- komplexitása, delegált volta;
- időigénye;

b) leírásában nem szereplő, de „elvárt" feladatok
- száma;
- változatossága;
- összetettsége, nehézségi szintjei;
- komplexitása, delegált volta;
- időigénye;

c) a szervezet tevékenységhierarchiája:
- formális;
- informális;

2. a szervezeti csoportok

a) száma szervezeti szintenként és részenként;
b) tagjainak száma;
c) felállításának logikája,
- szervezetrészenként és szintekként;

d) tevékenysége(i)nek száma és milyensége,
- szervezetrészenként és szintenként;

3. a szervezeti szintek és részek

a) száma;
b) létszámadatai;
c) tevékenységi körei;

4. az egyes vezetők

a) közvetlen beosztottainak száma,
- és a létszámok alakulása vezetési szintenként és szervezetrészenként;

b) alárendeltségébe tartozó összes beosztott száma,
- és ezek alakulása szervezetrészenként és -szintenként,

5. a lineáris struktúra
a) világossága,
b) kivételes helyei,
c) problematikus pontjai;

6. a szervezeti kommunikáció rendszere:
a) kommunikációs csatornák:
- vertikális formális;
- vertikális informális;
- horizontális formális;
- horizontális informális;
- diagonális csatornák;

b) speciális információs, kommunikációs és kapcsolattartó feladatkörök, kapcsolatok, egységek, alkalmak és egyéb megoldások;
c) kommunikációs tilalmak és tabuk;

7. a szervezet döntési rendszere:
a) döntési pontok helye, eloszlása,
b) döntési jogok száma (pozíciónként, egységenként, szintenként, részenként),
c) döntések típusai (pozíciónként, egységenként, szintenként, részenként);
d) döntéshozatali stílusok (pozíciónként, egységenként, szintenként, részenként),
e) a tevékenységek és a döntési pontok távolsága;
f) a szervezeti alaptevékenységek irányítási és szabályozási rendszere;
g) informális döntésformáló rendszerek
- a formális és informális döntési rendszerek viszonya (párhuzamosságok, kapcsolódási pontok, hatásmechanizmusaik);

8. a szervezeti hatalom és érdekérvényesítő képesség
a) fajtái;
b) szervezeti eloszlása;
c) relatív ereje;
d) érvényesülési lehetőségei, működése;

9. a humánpolitikai folyamatok működési rendszere:
a) toborzás és kiválasztás;
b) betanítás, felkészítés, fejlesztés, továbbképzés, mentorálás, coaching;
c) erőfeszítések és erőforrások megoszlása célcsoportonként (vezetési szintek és szervezetrészek);
d) motivációs rendszer:
- a bérrendszer;
- egyéb:
  - higiéniai elemek;
  - motivátorok;
- megoszlás és különbségek a szervezetben szintenként és részenként;

e) alkalmazottcsoportok kezelésének sajátosságai:
- alkalmasság;
- sikeresség;
- feszültségek.

Keressen más elemzési lehetőségeket (Mintzberg-féle szervezetelemzés, életciklus-elemzés stb.), hasonlítsa azokat össze és állapítsa meg, miben és mennyiben egészítik ki egymást.

(3) *Az első éves alapszakos hallgató rövid egyetemi pályafutásának a közgazdaságtan tantárgy kis híján azonnal véget vetett. Évfolyamdolgozatát, melyben egy új vállalkozás megvalósíthatósági elemzését kellett elvégeznie, a tanár elégtelenre értékelte. Az indoklás szerint a javasolt 24 órás légi csomagküldő szolgáltatás ötletének kidolgozásakor a hallgató figyelmen kívül hagyta a légi szállítás szabályozásának szigorát és a szabályozásért felelős bizottság keménykezűségét, amely minden hasonló elképzelést gyakorlatilag lehetetlenné tesz. Márpedig a jogi környezet értékelése alapvető fontossággal bír … Az egyetem tanulmányi bizottsága azonban lehetővé tette számára a szemináriumi jegy pótlását, így a hallgató továbbtanulhatott. Miután megszerezte diplomáját, társaival létrehozta és sikerre vitte a megtervezett vállalatot. A neve Fred Smith volt – a vállalaté pedig Federal Express.*

Feladat:

Nézzen utána a történetnek. Mi történt? Igaza volt-e a tanárnak? Hogyan sikerülhetett F. Smithnek sikerre vinni egy megvalósíthatatlan üzleti ötletet?

4.3. Ajánlott irodalom

Csepeli György (2015): *A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája.* Budapest, Kossuth Kiadó.

Klein Sándor (2016): *Vezetés- és szervezetpszichológia.* Budapest, Edge 2000 Kiadó.

Klein Balázs – Klein Sándor (2012): *A szervezet lelke.* Budapest, Edge 2000 Kiadó.

Parkinson, Northcote Cyril (1965): *Parkinson törvénye vagy Az érvényesülés iskolája.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.

Peter, Laurence J. – Hull, Raymond (1989): *A Peter elv, avagy Miért fordulnak mindig rosszra a dolgok?* Budapest, Kossuth Kiadó.

Perrow, Charles (1994): *Szervezetszociológia.* Budapest, Osiris Kiadó.

5. A STRATÉGIAKÉSZÍTÉS ÉS A STRATÉGIAI ELEMZÉS GYAKORLATA

Belényesi Emese

5.1. A stratégiaalkotás módszertana

A stratégiaalkotás módszertana alapvetően *három fő kérdés* köré épül fel:

1. *Hol tartunk most?* (Ide tartozik a környezetelemzés, a helyzetelemzés, a pozícióanalízis; az érdekcsoportok elvárásai.)
2. *Hová akarunk eljutni*? (Ide tartozik a misszió vagy küldetés; a jövőkép vagy vízió és a célok meghatározása.)
3. *Hogyan tesszük meg az oda vezető utat?* (Ide tartozik a stratégiai akciók és a programok megfogalmazása.)

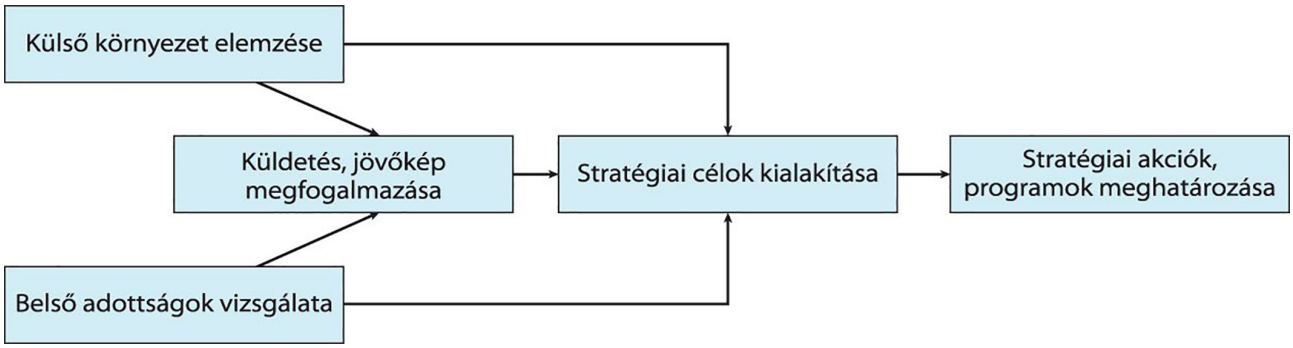
A stratégiaalkotás folyamata során ezek mentén megvizsgáljuk a szervezet külső környezetét, elemezzük a versenytársak szerepét, azonosítjuk a partnereinket, szövetségeseinket. Elemezzük erőforrásainkat (anyagi, emberi, technológiai, innovációs stb.) és képességeinket. A stratégiai célokat ezek alapján tűzzük ki, és a célok megvalósításához akciókat és visszamérhető tervszámokat rendelünk.

Az egyik modell a jelen lehetőségeiből kiindulva építi a jövőre vonatkozó terveket (evolutív stratégia), viszont egy másik modell az elképzelt jövőképből kiindulva tervezi meg a megvalósítást lehetővé tévő útvonalat (jövőkép-vezérelt stratégia). Szakértők szerint ez utóbbi alternatíva sokkal motiválóbb az előzőnél, mivel a célok eléréséhez az új megoldások keresése fontosabb, mint csupán a jelenlegi helyzetben meglévő lehetőségek kiaknázása.

5.1.1. A klasszikus stratégiaalkotási modell

A modell alapján a stratégiaalkotás tehát többnyire alapos *környezetelemzéssel* kezdődik, illetve az adott *szervezet adottságainak* szisztematikus áttekintésével. Ezek figyelembevételével kerül megfogalmazásra a szervezet *küldetése* és *jövőképe*, amelyben meghatározásra kerülnek a követni kívánt főbb értékek és normák, valamint az elérendő jövőbeni állapot. A *stratégiai célok* megfogalmazása, a főbb prioritások kijelölése a folyamat következő lépése, ezt követi ezek értékelése, a követni kívánt stratégia kiválasztása. Ahhoz, hogy a stratégia valóban a mindennapi működés vezérfonalaként szolgáljon, szükséges konkrét *programokat, akciókat* megfogalmazni. A stratégia lebontására szolgáló középtávú tervben összegzik ezeket az akciókat és programokat. Ezen a szinten már erőforrásokat és felelősöket is rendelnek az intézkedésekhez.

A stratégiaalkotás klasszikus folyamatát a 7. ábra mutatja be.



7. ábra. A stratégiaalkotás általános folyamata[29]

A folyamat természetesen a gyakorlatban ennél jóval komplexebb, többnyire többféle stratégiát is kialakítanak, és több forgatókönyvet is végiggondolnak a vezetők, ráadásul sokszor nem is lineáris a folyamat, hanem számos visszacsatolást is tartalmazhat.

5.1.2. A jövőorientált modell a stratégiaalkotásban

A *jövőorientált modell* a stratégiaalkotásban a jövő és a jelen állapot között feszülő különbség áthidalására helyezi a hangsúlyt, amit hét lépésben kíván megvalósítani.[30] Az *első lépés* a jövőkép megalkotása, amihez a vizuális technikák széles tárháza áll rendelkezésre. A jövőképalkotás műhelymunka keretében történhet, fontos, hogy az eszközök alkalmazásánál a műhelymunka vezetője megteremtse a megfelelő légkört, annak érdekében, hogy a jelenlévők merjék elmondani a jövőhöz tartozó elképzeléseiket. A választott eszközök lényege, hogy a rögzített időtávban elképzelt jövőképpel kapcsolatos érzéseket valamilyen kreatív folyamat segítségével megfogalmazzák a résztvevők, majd közös elképzelést alakítsanak ki. A jövőkép közös elfogadása után a műhelymunka irányítója rögzíti azt és hozzáférhetővé teszi a többi érintett számára.

A *második lépésben* készül el strukturált formában a jövőre és a jelenre vonatkozó helyzetelemzés. A helyzetelemzést az adott szervezet belső és külső tényezőire is elvégezzük. Az eszközök strukturált adat- és információgyűjtést tesznek lehetővé, és segítik, hogy a helyzetelemzést készítők lehetőleg minden részterületet figyelembe tudjanak venni.

A *harmadik lépésben* begyűjtik a még hiányzó információkat, és ún. problématérképet vagy problémafát készítenek, ami a megoldandó feladatokat összegzi strukturált formában.

A *negyedik lépésben* elvégzik az érintettek elemzését és elkészítik a velük kapcsolatos cselekvési tervet.

Az ötödik lépés a célok kitűzése, a felállított jövőkép alapján. A célrendszer kialakítása ún. cél-lebontás vagy célfa segítségével történik, kiemelve a célrendszer és a jövőkép közötti releváns kapcsolati pontokat.

A *hatodik lépésben* az előzőekben elvégzett helyzetelemzésre támaszkodva meghatározzák a vágyott jövő és a jelen helyzet között lévő különbségeket, minden tényező vonatkozásában, majd azt, hogy ennek a „szakadék”-nak az áthidalásához milyen utat kell megtenni, azaz milyen konkrét tennivalók vannak, amit egy cselekvési programban rögzítenek.

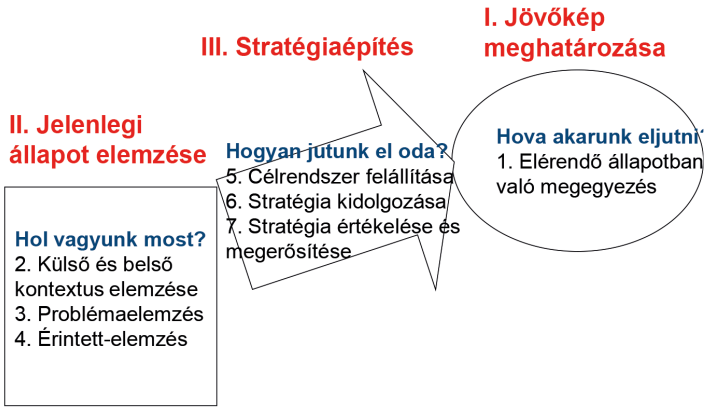
A *hetedik lépésben* történik a stratégia értékelése, megerősítése. Ehhez használhatjuk az ún.

[29] Antal és társai 2011

[30] Belényesi 2015

cél-program mátrixot, annak ellenőrzésére, hogy a tervezett akciók milyen célokat támogatnak, milyen mértékben, azaz megvalósul-e az összhang a célok és a programok között.

A jövőorientált modell felépítését és logikáját a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra. A jövőorientált modell[31]

Bármelyiket is választjuk az előzőekben ismertetett két stratégiaalkotási modell közül, a folyamat során használt eszközök közösek lehetnek.

5.2. Esettanulmányok

1. ESETTANULMÁNY: TERVEZZÜNK STRATÉGIÁT! – ELEMZÉSI FÁZIS

Helyzetismertetés

Nemrég szervezték át a kisváros polgármesteri hivatalát, amelynek Önök a vezetői, és azt a feladatot kapták, hogy tervezzék meg az önkormányzat következő ciklusra (5 évre) vonatkozó településfejlesztési stratégiáját.

Ennek során végezzék el a következő elemzéseket: környezetelemzés, belső adottságok elemzése és érintettelemzés, a következőkben ismertetett eszközök alapján!

A környezetelemzés és belső adottságok elemzése során használt eszköz: a SWOT-elemzés

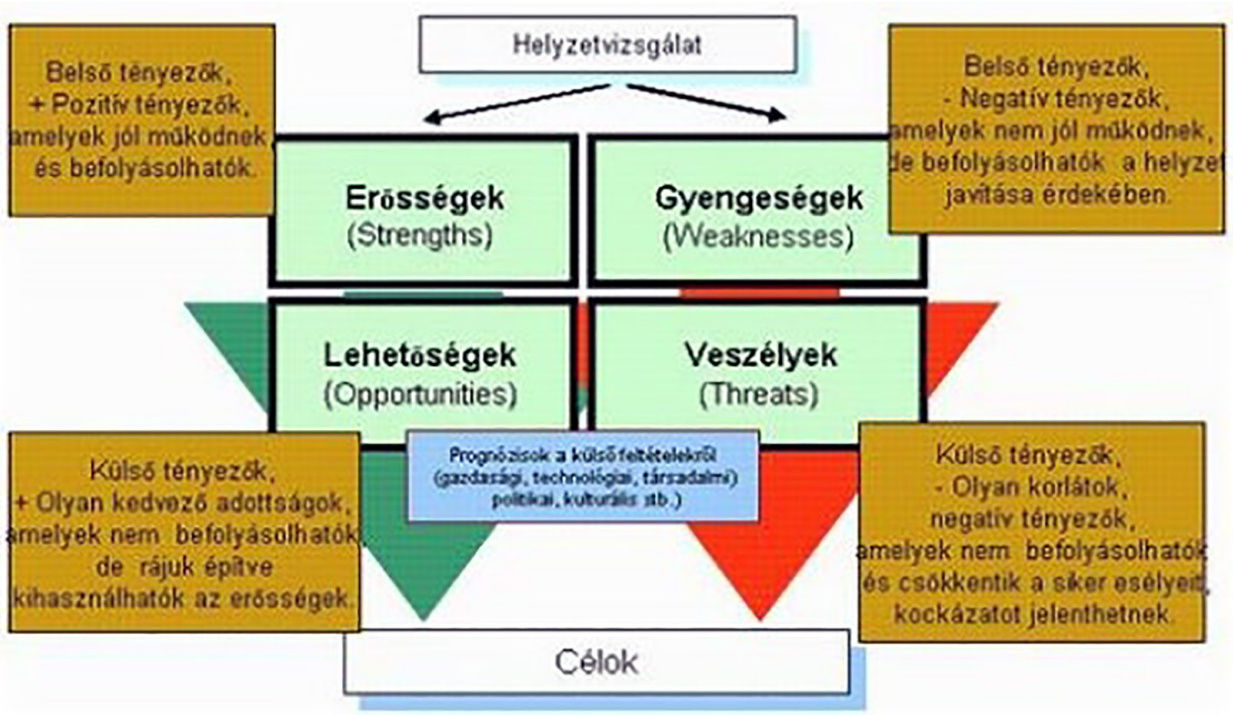
A *helyzetelemzéshez* a szervezet külső és belső környezetét térképezzük fel. Az információgyűjtés különböző módszerek révén lehetséges: interjúkkal, kérdőívekkel, műhelymunkával stb. zajlik. Elterjedt helyzetelemzési módszer a *SWOT-elemzés,* azaz az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzése (angolul: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). Az elemzés egyrészt a vizsgálat tárgyát képező térség, szervezet, ágazat pozitív és negatív belső tényezőire – az erősségekre, gyengeségekre, illetve ez utóbbi kiküszöbölésének lehetőségeire –, valamint a pozitív és negatív külső adottságokra – fenyegetésekre és lehetőségekre – fókuszál.

A SWOT-elemzés eredményét egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az „erősségek” és a „gyengeségek”, alsó sorában a „lehetőségek” és a „veszélyek” felsorolása található. A felső sorban szereplő szempontok, az „erősségek” és a „gyengeségek” a vizsgált szervezetre vonatkozó belső ismérveket tartalmazzák, míg az alsó sorban kitekintünk a környezetünk kínálta „lehetőségekre”, és számba vesszük a szűkebb és tágabb környezet adottságaiból következő „veszélyeket”. A SWOT-táblázat pillanatfelvétel, tehát egy későbbi stratégiához új elemzés kell,

[31] Watson 1993

illetve célszerű azt a tervezési folyamatokba beépíteni és tervezési ciklusonként újra elkészíteni. A SWOT-elemzés – különösen a „gyengeségek” és a „lehetőségek” rubrika – világosan kijelöli a szükséges fejlesztési irányvonalakat, erre feltétlenül építeni kell a tervezés során. Az újabb SWOT-elemzések összehasonlítása a régebbiekkel világosan megmutatja, hogy a fejlesztések valóban a megfelelő irányba haladnak-e: éltünk-e lehetőségeinkkel, orvosoltuk-e gyengeségeinket.

Az elemzés elkészítése nem egyetlen ember feladata. Akár a SWOT, akár a későbbiekben bemutatásra kerülő érintettelemzés vagy problémafa-célfa módszer esetén elmondható, hogy a módszer hatékonyabb eredményt produkál, ha csapatban készítik, mintha egyéni munka eredményét tükrözi, célszerű tehát a helyzetelemzést munkacsoportban végezni. A SWOT-elemzés logikáját a 9. ábra szemlélteti.



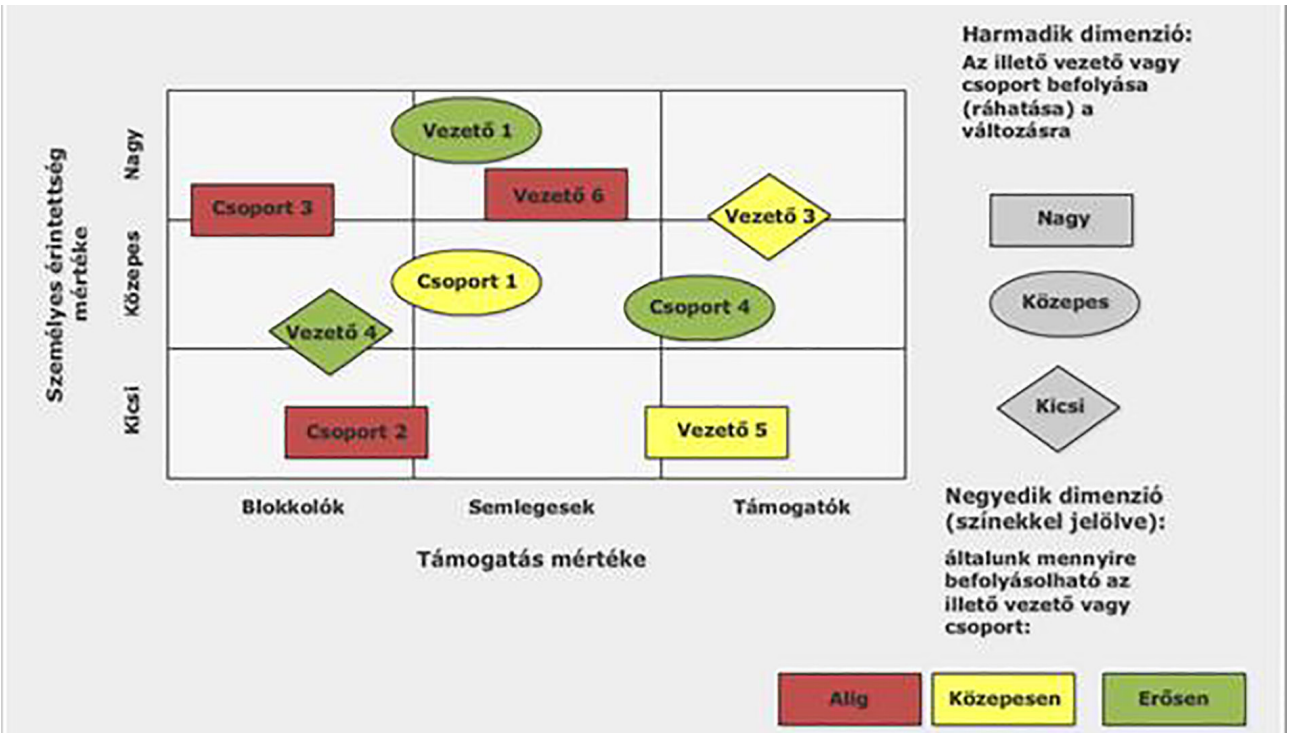
9. ábra. A SWOT-elemzés logikája[32]

Az érintettelemzés során használt eszköz: Stakeholder-térkép

A célok sikeres megvalósítása érdekében tudni kell, hogy kiket érintenek a változások. Fel kell mérni, hogy kikre lehet számítani és kik azok, akiket meg kell nyerni. Nagyon fontos ezt kellőképpen megismerni, hiszen ők azok, akik hozzájárulhatnak a stratégiai terv végrehajtásának sikeréhez, és végrehajtják a stratégiát, vagy éppen értük történik a változtatás. Ehhez az ún. érintettelemzést vagy stakeholder-analízis módszerét használhatjuk.

A következő lépésben tehát először a stratégia által érintett személyek (angolul: stakeholderek) beazonosítása következik. Stakeholdernek nevezünk bármely egyént, csoportot, szervezetet, akinek/amelynek jelentős érdeke fűződhet a stratégia sikeréhez vagy bukásához. Megvizsgáljuk az érintettek szerepköreit aszerint, hogy érdekeltek vagy elfogultak, és azt, hogyan tudják befolyásolni a stratégiát. Ezeket befolyásuk nagysága lapján csoportosítjuk, majd elhelyezzük egy mátrixban. A mátrix segítségével az érintettség foka és a támogatás mértéke szerint azonosíthatjuk az érintetteket. Azután következtetéseket vonunk le, szükség szerint koordinálunk közöttük, vagy kezeljük a felmerülő konfliktust. Az érintettek értékelését a 10. ábra szemlélteti.

[32] Forrás: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_TED2/ch01s03.html.



10. ábra. Az érintettek értékelése[33]

A *stakeholder-analízis* viszont akkor tölti be a funkcióját, ha nem állunk meg a külső és belső érintettek egyszerű számbavételénél, hanem az érdekeik és a szervezet szempontjából értelmezett fontosságuk/befolyásuk feltérképezésével is kiegészítjük.

Feladat:

Az esettanulmány kiosztása és elolvasása után a gyakorlatvezető 4 kiscsoportot alakít. A csoportok nem ugyanazt a feladatot kapják: az első csoport az erősségek, a második a gyengeségek, a harmadik a lehetőségek, a negyedik a veszélyek elemzését. A csoportmunka során nagyon konkrétan össze kell szedniük az egyes szempontok jellemzőit, sajátosságait az FC-papíron. Minden kiscsoport prezentációt készít a csoportmunkáról, amit a közös munka után bemutat a nagycsoportnak, ezután ezeket közösen megbeszélik, és ha szükséges, kijavítják.

Ezt követően a tréner felrajzolja az önkormányzat üres érintett-térképét, majd plenáris munka keretében folytatják a stakeholder-elemzést. Különböző színű post-it-ekre írja a csoport által felsorolt egyes érintettkategóriákat a befolyás mértéke alapján (nagy, közepes, kicsi), és konszenzust követően ezeket elhelyezi a térképen.

A gyakorlatokhoz érdemes időkereteket is szabni, hogy a gyakorlatvezető lássa azt, hogy melyik feladatra, gyakorlatra mennyi időt kell-lehet szánni. Az esettanulmány elolvasása általában 15 perc, érdemes erre is időt szánni. A gyakorlatvezető az esettanulmányban leírtakat természetesen kiegészítheti a téma hátterének bemutatásával is.

2. ESETTANULMÁNY: TERVEZZÜNK STRATÉGIÁT! – TERVEZÉSI FÁZIS

Helyzetismertetés

Önök egy kisváros polgármesteri hivatalának vezetői, és azt a feladatot kapták, hogy tervezzék meg az önkormányzat következő ciklusra (5 évre) vonatkozó településfejlesztési stratégiáját.

[33] Forrás: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01s04.html

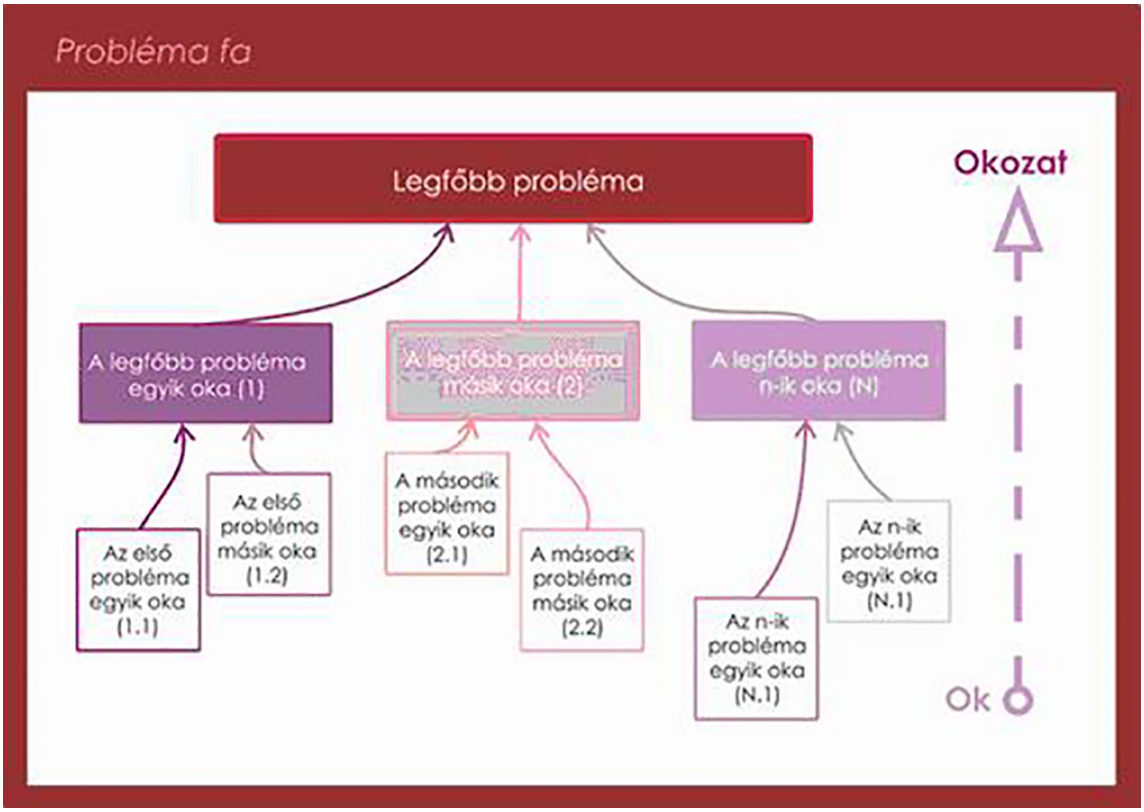
Ennek során állítsák fel a stratégiai célrendszert a következőkben ismertetett eszközök segítségével! A stratégiai célrendszer felállítása két vizsgálatot tartalmaz: a *problémaelemzést* és a *célelemzést*.

Problémák elemzése során használt eszköz: problémaelemzés, problémafa

Az elemzés első lépése a főbb problémák azonosítása, ezután pedig a *problématérkép* vagy a *„problémafa”* elkészítése, vagyis az *ok-okozati összefüggések* pontos meghatározása.

A problémák feltáráshoz többféle módszer is használható: interjúk, felmérések, statisztikák stb. Az érintettek különböző körei ún. brainstorming-összejövetel keretében gyűjthetik össze az adott helyzethez kapcsolódó legfőbb problémákat.

A problémák feltárása után – egy másik módszerrel – meg kell határozni azok hierarchikus sorrendjét, vagyis az ok-okozati összefüggéseket – ez az ún. „problémafa”. Minden feltárt problémát értékelni kell, és el kell helyezni a különböző hierarchiai szintek valamelyikén. Meg kell határozni a legfőbb problémát, és fel kell tárni az ehhez kapcsolódó problémákat. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül, ha okozat, akkor a felső szintre. A 11. ábra a problémafa felépítését mutatja be.

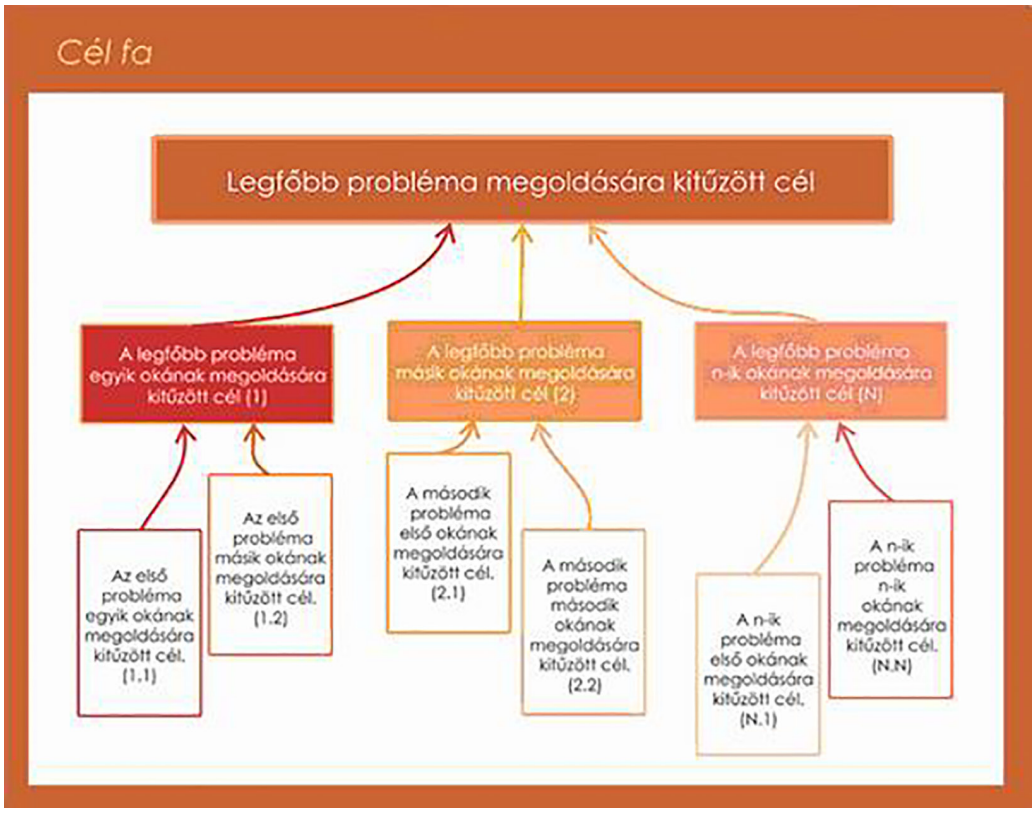


11. ábra. Problémafa[34]

Célok elemzése során használt eszköz: célfa, SMART-elemzés

Egy kész és jól összeállított problémafa elkészítése után nem okozhat gondot a *„célfa”* elkészítése sem, hiszen nincs más feladatunk, mint a problémákat célok formájában újrafogalmazni. Ennek oka, hogy míg a problémafa a jelenlegi helyzet negatív aspektusait jeleníti meg, addig a célfa a kívánatos jövőbeni helyzet pozitív aspektusát mutatja. A két „fa” tehát egymás tükörképe, ahol a problémák ok-okozati viszonyát az eszközök/célok viszonya váltja fel. A 12. ábra a célfa felépítését mutatja be.

[34] Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_TED2/ch01s03.html



12. ábra Célfa[35]

Az egyes célok ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a problémafában, és a célkitűzést *SMART-módszer* alapján fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen. A SMART mozaikszó (angolul: **S**pecial, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic, **T**imely), amely a célok kitűzésében használatos módszert takar.

Olyan célok kitűzését jelenti, amelyek:

- speciálisak: egyediek, sajátosak és konkrétak;
- mérhetőek: meg tudjuk határozni a cél megvalósulásának mértékét;
- elérhetők: alkalmasak arra, hogy aktivizálják a végrehajtást;
- reálisak: a rendelkezésre álló erőforrásokkal megvalósíthatók;
- időzítettek: ismert vagy kiszámítható határidőhöz vagy határidőkhöz köthetők.

Feladat:

Az esettanulmány kiosztása és elolvasása után, a gyakorlatvezető 4 kiscsoportot alakít. A csoportok nem ugyanazt a feladatot kapják, minden csoport más-más településfejlesztési területet választ. A csoportmunka során nagyon konkrétan össze kell szedniük az egyes területeken jelentkező problémákat, ezeket post-it-ekre írják, majd felállítják a problémafát az FC-papíron. Minden kiscsoport prezentációt készít a csoportmunkáról, amit a közös munka után bemutat a nagycsoportnak, majd ezeket közösen megbeszélik, és ha szükséges, javítják.

Ezt követően a kiscsoportok folytatják a munkát – a célfa alkotását – az előzőekben ismertetett módszer alapján, majd a SMART-módszerrel ellenőrzik azok validitását. Minden kiscsoport prezentációt készít a csoportmunkáról, amit a közös munka után, bemutat a nagycsoportnak, majd ezeket közösen megbeszélik, és ha szükséges, javítják.

[35] Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_TED2/ch01s03.html

A gyakorlatokhoz érdemes időkereteket is szabni, hogy a gyakorlatvezető lássa azt, hogy melyik feladatra, gyakorlatra mennyi időt kell-lehet szánni. Az esettanulmány elolvasása általában 10 perc, érdemes erre is időt szánni. A gyakorlatvezető az esettanulmányban leírtakat természetesen kiegészítheti a téma hátterének bemutatásával is.

3. ESETTANULMÁNY: ELEMEZZÜNK STRATÉGIÁT!

A történet: A Tungsram mint vezető fényforrásgyártó

„Jack Welch, az amerikai General Electric cég vezetője egy […] interjújában a magyar Tungsram vállalat megvásárlását ahhoz hasonlította, mintha »teljesen ismeretlen vizeken kellene egy navigációs eszközök nélküli, vitorlással hajózni«. Mint később kiderült a hajó kapitánya szerencsére jól navigált, sikerült elkerülnie az alattomosan rejtőzködő sziklákat. Az 56 éves Varga Györgynek – aki 1956-ban hagyta el Magyarországot – jutott a hajóskapitány szerep. A 42 évig a Csipkerózsika álmait alvó vállalatba új menedzsment stílust kellett bevezetnie. A hagyományos szocialista vállalatok problémája az volt, hogy túl bürokratikusan irányították azokat. Nem ösztönözték a jó és a kiváló munkát. Ebből fakadóan egy sor jó képességű szakember a vállalaton kívül kamatoztatta a tudását.

Varga első feladata a vállalat karcsúsítása volt. Chris Benett angol vállalati tanácsadó szerint »a magyar vállalatokat a korábbi évtizedekben a túlzott tartalékolás jellemezte. Kétszer-háromszor annyi területet, létszámot vagy munkagépet használtak ezek a vállalatok, amint amennyi feltétlenül szükséges lett volna«”. Amikor Varga úr átvette a 11 gyárból álló Tungsram Rt irányítását, a vállalat összlétszáma meghaladta a 17600 főt. 1992 végére ez a létszám közel 37 %-kal kevesebb lett. Ekkorra a vállalatnak már csak nyolc saját gyára volt.

Azzal, hogy a GE nem a »zöldmezős« beruházást választotta, a Tungsram segítségével sikerült betörnie a korábban a Philips és az Osram cégek által uralt nyugat-európai piacokra. Ma a piaci részesedése eléri a 9-10 %-ot. Mialatt a GE a nyugat-európai piac meghódításán fáradozott, számos változás ment végbe Magyarországon. Ebbe a meglehetősen gyorsan változó környezetbe kellett beültetni a GE rendszerét. Varga a vállalati kultúraváltással folytatta. A kulcsfigurák voltak ebben a folyamatban az USÁ-ból érkezett felső vezetők. Bevezették, hogy a felső vezetőkhöz mindig be lehetett menni. Ezen keresztül próbálták érzékeltetni, hogy a vezetők humánusak és emberarcúak.

Varga másik fontos problémája az volt, hogy a belső kommunikáció nem volt kielégítő. Az olyan vállalatoknál, mint a General Electric, a Ford, az Electrolux a rutin döntéseket a lehető legalacsonyabb szinteken hozzák. A magyar vállalatoknál a döntések túlzottan centralizálva voltak. A korábbi rendszerben nem volt megoldva a munkások megfelelő tájékoztatása. A különböző információs csatornákon keresztül csak a termelési és a minőségellenőrzési információk jutottak el hozzájuk. Ezen probléma kiküszöbölésére Varga leszerződtette a New York-i székhelyű, Hill&Knowlton kommunikációs céget. Mary Carson Foster a tanácsadó vállalat szakembere irányításával egy sor módon próbálták megoldani ezt az igen égető problémát. Több hagyományos médiaeszközt (vállalati újság, információs bulletin, rendszeres találkozók) megújítottak. Emellett megkérdezték a dolgozókat arról, hogy mit is szeretnének tudni, miről legyenek informálva. A leggyakoribb válasz az volt, hogy az igazságot.

A következő fontos lépés volt, hogy a mindenkire egységesen kiterjedő béremelési rendszert felváltotta a teljesítményértékelésen alapuló bérezés. Varga szerint ezt az elgondolást elég korán egyeztették a Tungsram szakszervezeti bizottságával, amely időközben átalakult, és ma már független szervezetként működik.

Varga fontosnak tartotta egy igen intenzív menedzsment tréning program megvalósítását is. Közel 1500 fő vett részt a GE belső és más külső intézmények bevonásával szervezett nyugati típusú vezetőképzési programjain. A programok többsége nem technikai jellegű volt. Főleg olyan témákkal foglalkoztak, aminek során a résztvevők megismerhették a hatékony vezetés, a delegá-

lás, a célmeghatározás, teljesítményértékelés módszereit. Ezen tréningeket összekapcsolták a GE gyárainak meglátogatásával. Ezeken a tapasztalatcseréken közel 300-400 menedzser és termelésben foglalkoztatott fizikai dolgozó vett részt. Fontos cél volt az is, hogy a résztvevők megismerkedhessenek az USA-beli gyárakban uralkodó üzemi légkörrel.

Varga úr nagyon érzékenyen reagált Magyarország gazdasági és társadalmi problémáira. Egy olyan országban kell megoldania a saját maga elé kitűzött célokat, ahol igen nagy a gazdasági visszaesés. Közel kétmillió ember él a létminimum alatt. Igen nagy a munkanélküliek száma, összesen 11 % körül van. Az IMF (International Monetary Fond) a nagyon magas költségvetési deficit miatt már két éve nem folyósítja az országnak nagyon létfontosságú készenléti hiteleket.

Ebben a gazdasági visszaeséstől terhes környezetben Varga György nagyon óvatosan cselekszik. Nem akarja a munkanélküliek számát jelentősen szaporítani. Nagyon körültekintően jár el az elbocsátások kezelésével. Azért is fontos ez az óvatosság, mivel egy-két évvel ezelőtt a munkanélküliség még csak kapitalista csökevény volt ebben az országban. A munkanélküliség kezelésére a GE USA-ban kifejlesztett modelljét vették át itt is. Ennek bevezetésére a program USA-beli kidolgozóját, az IMD (International Management and Development) tanácsadó céget kérték fel. Az IMD specialistáinak segítségével elérték, hogy a 3000 fő elbocsátásakor csak 74 olyan dolgozó volt, akik nem a saját elhatározásuk alapján hagyták el a Tungsramot. A létszámleépítés megkönnyítése érdekében bevezették az előnyugdíjazás rendszerét. A férfiak esetében ez 55 év, a nőknél 52 év volt.

Végül bevezették a »javaslattevő üléseket«. Ennek során a dolgozók saját maguk kezdték meg felülvizsgálni az általuk használt jelentések, beszámolók szükségességét. Ennek során igen sok, a gyakorlatban is hasznosítható megoldási javaslatot sikerült a Tungsram gyakorlatába átültetni. Ezt a módszert alkalmazták a beszállítók esetében is.

Milyen eredményekkel jártak a leírt változások? Völgyesi Iván, a Nebraskai Egyetem társadalomkutatója ezt a következő módon összegezte: »Amit itt Gyuri elért, az az, hogy a Tungsramból egy közösséget csinált. Ez nagyon ritka dolog a túlhierarchizált Magyarországon.«”[36]

Feladat:

Az esettanulmány kiosztása és elolvasása után a gyakorlatvezető több kisebb létszámú csoportot alakít. A csoportok ugyanazt a feladatot kapják: a táblázat alapján a GE humán stratégiájának kidolgozását FC-papíron. Minden kiscsoport prezentációt készít a csoportmunkáról, amit a közös munka után bemutat a nagycsoportnak, ezután a megoldásokat közösen megbeszélik.

A gyakorlatokhoz érdemes időkereteket is szabni, hogy a gyakorlatvezető lássa azt, hogy melyik feladatra, gyakorlatra mennyi időt kell-lehet szánni. Az esettanulmány elolvasása általában 15 perc, érdemes erre is időt szánni. A gyakorlatvezető az esettanulmányban leírtakat természetesen kiegészítheti a téma hátterének bemutatásával is.

Az esettanulmány alapján a mellékelt táblázat felhasználásával készítse el a GE humánerőforrás-stratégiáját!

[36] Tungsram’s leading light. International Management, 1992. december, pp. 42-45. In: Bittner Péter (2002): Humán Menedzsment, jegyzet. Veszprémi Egyetem. 15-17.

A GE humánerőforrás-stratégiája

CÉL	
FELADAT	
FELTÉTEL	
RÁFORDÍTÁS	
IDŐTERV	

Lehetséges kimenet:

CÉL	– Magasabb szintű emberi szükségletek kielégítése, önmegvalósítás lehetősége – Humán erőforrások tőkeként kezelése, hatékony munkaerő-foglalkoztatás – Új piaci feltételeknek megfelelő vezetési menedzsment kifejlesztése – Humán költségek átstrukturálása a személyhez kötődő költségek irányába – Munkahelyteremtés a felszabaduló munkaerő számára, felkészítés új munka végzésére – Eredményes működéssel tulajdonosok érdekeinek szolgálata, biztos jövő a dolgozók számára
FELADAT	– Szervezeti struktúra elemzése – Munkaköri leírások pontosítása – Munkakör-értékelés – Jövedelemszint-vizsgálat – Képzési, személyzetfejlesztési program készítése – Szociálpolitikai juttatások költségelemzése, gazdálkodás vizsgálata
FELTÉTEL	– Humán vezető kijelölése – Projekt-team kialakítása (5-6 fő) – Számítógépes háttér
RÁFORDÍTÁS	Saját ráfordítás: Humán vezető/50 nap Team-tagok 20 nap/fő Külső ráfordítás: Külső tanácsadó: 20 tanácsadási nap
IDŐTERV	Kezdés: év eleje Befejezés: év vége

5.3. Felhasznált irodalom

Antal Zsuzsanna – Drótos György – Kováts Gergely – Kiss Norbert. – Révész Éva – Varga-Polyák Csilla (2011): *Közszolgálati szervezetek vezetése*. Budapest, Aula Kiadó.

Belényesi Emese – Brecsok Anna – Dömötör Ildikó – Gáspár Mátyás – Göndör András – Jenei Ágnes – Számadó Róza (2015): *Fejlesztő közösségek: A helyi közösségi akadémiák hálózata.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Bittner Péter (2002): Humán menedzsment. Jegyzet. Veszprémi Egyetem.

Watson, Lewis (1993): *Planning and Managing Change.* The Open University Business School, Milton Keynes.

5.4. Ajánlott irodalom

Alford, John – O'flynn, Janine (2009): *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings.* International Journal of Public Administration, 32. évf. 171–191.

Antal Zsuzsanna és társai (2011): *Közszolgálati szervezetek vezetése*. Budapest, Aula Kiadó.

Balaton Károly és társai (2014): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Barakonyi Károly (1999): *Stratégiai tervezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.

Barakonyi Károly (2000): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.

Belényesi Emese és (2015): *Fejlesztő közösségek: A helyi közösségi akadémiák hálózata.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Bouckaert, Geert (2009): *Public Sector Reform in Central and Eastern Europe*. Halduskultuur – Administrative Culture. 10. évf., 94–104.

Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.

Csath Magdolna (1994): *Stratégiai tervezés és vezetés*. Sopron–Budapest, Leadership Vezetés- és szervezetfejlesztési és tanulást segítő Kft.

Csath Magdolna (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó.

Csath Magdolna (2016): *Innovatív és agilis állam mint a sikeres gazdaság és társadalom feltétele*. Pro Publico Bono. 2016. 1. sz., 4–23.

Gáspár Mátyás (1995): *Helyi önkormányzati menedzsment.* Csákberény, Közigprint-Közigkonzult.

Osborne, David – Hutchinson, Peter (2006): *A kormányzás ára – Hatékonyabb közszolgáltatások megszorítások idején*. Budapest, Alinea Kiadó, IFUA Horváth & Partners. Közigprint-Közigkonzult.

Plant, Thomas (2009): *Holistic Strategic Planning in the Public Sector.* Performance Improvement, 48. évf., 2. szám, 38–43.

Rosta Miklós (2012): *Innováció, adaptáció és imitáció: Az új közszolgálati menedzsment.* Budapest, Aula Kiadó.

Young, Richard D. (2002): *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector.* http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5034_0.pdf (Letöltés dátuma: 2018. szeptember 13.)

6. A HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS GYAKORLATA

Szakács Édua

6.1. Az ember mint erőforrás

A különböző – akár közszolgálati, akár versenyszektorbeli – szervezetek működését, fejlődését alapvetően meghatározza, hogy milyen mennyiségű és milyen minőségű erőforrásokkal gazdálkodhatnak. Az anyagi, az infrastrukturális vagy éppen az információs erőforrások szerepe kézenfekvőnek tűnik, ugyanakkor a humánerőforrás jelentőségét sokáig alábecsülték. A szabadversenyes kapitalizmus, illetve a gyáripari fejlődés időszakában az emberi erőforrást alapvetően költségtényezőként és nem nyereségtermelő erőként értelmezték. A 20. század második felétől azonban egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a hosszú távon sikeres és versenyképes szervezeti működés legalapvetőbb feltétele éppen a megfelelően felkészült, a munkát elvégezni akaró és tudó, fejlődésre képes ember. Ennek oka az, hogy az ember olyan speciális tulajdonságokkal bír, amelyek egyetlen más erőforrást sem jellemeznek. Nézzük meg, melyek ezek a különleges adottságok!

1. **Tartósság** – mindenekelőtt az ember olyan tartós erőforrás, amely nem kopik használat közben, sőt a tudatos, tervszerű képzések, felkészítések eredményeként, valamint a megszerzett tapasztalatai birtokában folyamatosan fejlődik, megújul, és éppen ez által válik értékteremtő tényezővé;
2. **Hosszú munkaciklus** – az ember teljesítőképessége hosszú távon (40-50 évig) fokozható, ráadásul karrierje különböző állomásain más-más jellemzőket, erősségeket mutat fel, amelyekből profitálhat a szervezet;
3. **Innováció** – az ember az egyetlen olyan erőforrás, amely önálló döntései révén képes új értékeket előállítani, szellemi, technológiai és egyéb újításokat kigondolni, megvalósítani;
4. **Nem raktározható** – az ember tudása nem – vagy csak részben – tárolható, ezért amit az adott pillanatban az érintett vezetők nem használnak fel belőle, az később elvész a szervezet számára;
5. **Nem utánozható** – minden ember egyedi, ezért a termékekkel, a szolgáltatásokkal, a technológiákkal ellentétben nem másolható, nem sokszorosítható;
6. **Nem tulajdona a szervezetnek** – vagyis az ember pénzügyi, számviteli szempontból nem képezi a saját tőke részét, de az adott intézmény, hivatal, cég értékét feltétlenül növeli;
7. **Mobil, ugyanakkor nehezen felcserélhető mással** – a nagy tapasztalattal rendelkező munkatársakat nehéz vagy lehetetlen pótolni, mert általában ők az adott szervezet sikerének letéteményesei, hiányuk viszont előbb-utóbb működési zavarhoz, sőt gyakran kudarchoz vezet;
8. **Tudástőkével bír** – az ember a munkavégzéshez és az együttműködéshez szükséges kompetenciakészlettel rendelkezik, amely segíti az egyedi problémák megoldásában.[37]

---

[37] Szakács 2013a, 2–4.

A bemutatott tényezők igazolják, hogy az emberi erőforrás olyan kiemelten fontos összetartó erő, amely képes az egyéb rendelkezésre álló erőforrások szinergiáját megteremteni, azt életben tartani, kölcsönhatásukat folyamatosan javítani, és azokat a szervezet stratégiai céljainak szolgálatába állítani. „Az emberi tőke tehát a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint a motivációból összeadódó kollektív érték."[38] Mindebből következik az is, hogy az emberi erőforrással való megfelelő bánásmód kialakításában a szervezet minden vezetőjének felelőssége van. Ugyanakkor ehhez az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó funkcionális szakterület szervezeti egységeinek és/vagy referenseinek kell megfelelő segítséget, koordinációt, módszertani támogatást, stratégiai, operatív és adminisztratív jellegű feladatellátást biztosítaniuk.

6.2. A humánerőforrás-gazdálkodás folyamata és funkciói

Az előző részben elmondottaknak megfelelően a humánerőforrás-gazdálkodás legfontosabb feladata, hogy támogassa a szervezetet az emberi erőforrásban rejlő lehetőségek leghatékonyabb kiaknázásában. Ezt a szerepet a számos, egymáshoz összetett módon kapcsolódó funkción, rendszeren, illetve folyamaton keresztül teheti meg. Sajnos jelen munka keretei nem adnak arra lehetőséget, hogy részletesen is bemutassuk ezeket, így csak felvázolni tudjuk azt a hat humánfolyamatot és a hozzájuk tartozó humánfunkciókat, amelyek az integrált, közszolgálati stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljének gerincét képzik.[39]

A szóban forgó modell az alábbi hat humánfolyamatba rendezi a közszolgálati szervek eredményes HR-tevékenységéhez szükséges feladatokat:

1. **Stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés** – az első humánfolyamat – vagyis a stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés – adja meg egy adott szervezet és/vagy közszolgálati ágazat humánerőforrás-gazdálkodásának alapvető céljait és törekvéseit, ily módon tehát az összes többi folyamat működése is erre épül. Ehhez a humánfolyamathoz olyan konkrét HR-funkciók tartoznak, mint például:
   - a szervezeti HR-stratégia létrehozása, bevezetése és működtetése;
   - a stratégiai szemlélet és gondolkodás elterjesztése a szervezetben;
   - a szervezet tudatos, változásokhoz igazodó rendszerfejlesztése (pl.: szervezeti kultúra fejlesztése, hivatásetikai normák kidolgozása, szervezeti együttműködés és kommunikáció erősítése, integritás növekedése stb.)
2. **Munkavégzési rendszerek humánfolyamata és humán funkciói** – a munkavégzési rendszerek adják meg a szervezet humántevékenységének a keretét, vagyis ez határozza meg például azt, hogy milyen elvek szerint lehet bekerülni egy adott szervezetbe, hogyan lehet előrelépni abban, milyen tényezők alakítják a javadalmazást, milyen formában történhet a munkavégzés stb. A vonatkozó szakirodalom szerint a munkavégzési rendszereknek négy alaptípusát különböztethetjük meg. Ezek a következők:
   - **Karrieralapú rendszerek**, amelyek a munkavállalók élethosszig való foglalkoztatását célozzák. A karrieralapú munkavégzési rendszerek szerint működő szervezetekbe jellemzően nehéz bekerülni, de ha a munkavállaló eredményesen teljesíti a kiválasztási eljárást, akkor szinte biztosra veheti, hogy hosszú távon (akár a nyugdíjazásig) foglalkoztatják. Az ilyen szisztémákban fontos az úgynevezett szenioritás elve, vagyis a jövedelem mértékét jellemzően a megszerzett végzettség, illetve a szervezetben eltöltött idő határozza meg. Ennek elvi

[38] KAROLINY – POÓR 2010, 24–25.

[39] SZAKÁCS 2013b, 17–38.

alapja az, hogy a szervezet elsősorban a munkavállaló kitartását, lojalitását díjazza.
- **Munkaköralapú rendszerek,** amelyeket a „megfelelő embert a megfelelő helyre" elvére épülnek. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti működés a munkakörök rendszerére épül, amelyek objektív értéke határozza meg a munkavállalók fizetését, felelősségi körét és előrelépési lehetőségeit is. A szervezet tehát a munkakörelemzés módszerének alkalmazásával előre definiálja, hogy mely munkakörök mennyit érnek a számára, és a kulcspozíciók betöltői kapják a magasabb béreket, függetlenül attól, hogy egyébként mennyi ideje dolgoznak a szervezetben.
- **Vegyes rendszerek,** amelyek kísérletet tesznek a karrier- és a munkaköralapú rendszerek előnyeinek ötvözésére. Az ilyen szisztémák célja, hogy a munkaköralapú rendszerek nyitottságának megőrzése mellett biztosítsák a nagyfokú foglalkoztatási biztonságot a munkavállalók számára.
- **Kompetenciaalapú rendszerek,** amelyek „fordított" gondolkodásra épülnek, mint a munkaköralapúak, vagyis az ilyen rendszerekben nem egy előre meghatározott munkakörre választják ki, illetve fejlesztik a kollégákat, hanem a munkatársak kompetenciái alapján építik fel a feladatok és a célok rendszerét. A juttatásokat pedig az határozza meg, hogy az egyes emberek mennyire számítanak „kulcsfiguráknak" a szervezet fejlődése szempontjából.

3. **Emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés humánfolyamata** – a harmadik humánfolyamat azt mutatja meg, hogy pontosan milyen módon lehet egy adott szervezetbe bekerülni, hogyan lehet abban előre lépni, fejlődni, és végül milyen feltételekkel, mikor, miért lehet kikerülni belőle. Ennek megfelelően az alábbi konkrét funkciók kapcsolódnak hozzá:
   - toborzás és kiválasztás;
   - képzés és fejlesztés;
   - karriermenedzsment;
   - tehetséggondozás;
   - kiáramlás.
4. **Teljesítménymenedzsment humánfolyamata** – a teljesítménymenedzsment az egyéni és a szervezeti teljesítmény tervezését, a teljesítményt létrehozó tevékenység nyomon követését, illetve támogatását, valamint az elért eredmények értékelését jelenti. Ehhez a humánfolyamathoz tehát olyan funkciók tartoznak, mint:
   - egyéni és szervezeti teljesítménycélok meghatározása;
   - a teljesítmény folyamatos „karbantartása";
   - teljesítményértékelés és/vagy -mérés.
5. **Ösztönzésmenedzsment humánfolyamata** – az előző humánfolyamathoz szorosan kapcsolódik az ösztönzésmenedzsment, amely a szervezet külső és belső motivációs eszközeit biztosító tevékenységeket foglalja össze. Ily módon az ösztönzésmenedzsment része:
   - a bérezési rendszer kialakítása;
   - a jutalmazási rendszer létrehozása;
   - a cafeteria-rendszer kialakítása;
   - a belső motivációt erősítő tényezőkkel való tudatos foglalkozás.
6. **Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humánfolyamata** – az utolsó humánfolyamat a „klasszikus" személyzeti munka részét képező tevékenységeket és szervezeti szolgáltatásokat tömöríti. Ide tartozik például:
   - a személyügyi adminisztráció;
   - a munka- és egészségvédelem;
   - a szociális, jólléti és kegyeleti ellátás.

A fenti áttekintésből is jól látszik, hogy a stratégiai alapon szervezett, integrált humánerőforrás-gazdálkodás számos szakmai területet ölel fel, és a szervezet teljes tevékenységére, illetve annak fejlődésére hatással van. A következőkben néhány gyakorlati esetpélda feldolgozásával mutatjuk be a humánerőforrás-gazdálkodás működését.

6.3. Esettanulmányok

1. ESETTANULMÁNY: HUMÁNSTRATÉGIA

„X" Hivatalt fél évvel ezelőtt hozták létre több másik szervezet integrációjával. A Hivatal személyi állományának több mint 65 százalékát az integrációban érintett „elődszervezetek" dolgozói adják. A maradék 35 százalékot az egyéb hivatalokból, illetve a munkaerőpiacról toborzott munkatársak teszik ki. Az újonnan felvett munkatársak jelentős része sohasem dolgozott közigazgatásban, így számukra nehézséget jelent nemcsak a szakmai feladatok, hanem a hivatali nyelv, a szokások és a folyamtok elsajátítása is. Talán ez lehet az oka annak, hogy ebben a körben viszonylag magas (15 százalék körüli) az elvándorlók aránya. Sokszor előfordul, hogy már a próbaidő letelte után távozik az újonnan felvett kolléga. Az esetek egy részében az érintett személy gondolja meg magát, de számos alkalommal előfordul az is, hogy a szervezet vezetői nincsenek megelégedve a próbaidő során nyújtott teljesítménnyel.

A folyamatosan érkező új emberek betanítása természetesen sok időbe, pénzbe és energiába kerül, amit a „stabil" kollégák már elég nehezen viselnek. Sokan úgy érzik, hogy felesleges az új belépőkkel foglalkozni, mert a próbaidő letelte után többségüket úgyis elmegy. Ráadásul a régi kollégák terheit növeli az a tény, hogy új szakmai területeket kell megismerniük, hiszen a Hivatal profiljában olyan funkciók is megjelennek, amelyek hiányoztak az elődszervezetek feladatköréből. Sajnos sok esetben nem kapnak segítséget az új szakterületek elsajátításában, így jobb híján egymástól próbálnak meg tanulni. Úgy tűnik azonban, hogy ez nem kellően eredményes, hiszen viszonylag sok panasz érkezik a Hivatalhoz.

A Hivatal vezetői jellemzően a legnagyobb szaktudással rendelkező kollégák közül kerültek ki, akiket azonban nem készítettek fel a vezetői szerepre, így a kialakuló konfliktusokat nehezen kezelik. Gyakran előfordul, hogy a felmerülő problémákat „erőből", hatalmi szóval próbálják meg megoldani. Ez azonban a legtöbb esetben csak növeli a munkatársak feszültségszintjét és elégedetlenségét, végső soron pedig újabb nehézségek kialakulásához vezet.

Az utóbbi időben bérfeszültségekkel is szembe kellett néznie a Hivatalnak, mert a régi kollégák úgy látják, hogy az általuk befektetett rengeteg energiát a szervezet nem díjazza megfelelően. Rendszeresen azt tapasztalják, hogy az új munkatársak szinte ugyanannyit keresnek, mint ők, holott nekik számos plusz terhet (pl.: mások betanítása, új szakmai területek elsajátítása, túlórázás) kell cipelniük. Az általános elégedetlenségérzet a munkatársak belső motivációjára is kihat. Több kollégánál egyértelműen megjelentek a kiégés jelei.

Kérdések és feladatok

Az esettanulmány elolvasása után a gyakorlatvezető négy csoportra osztja a résztvevőket. A csoportok vitassák meg, hogy a leírtak alapján a humánerőforrás-gazdálkodás mely funkcióival lehet probléma a szervezetben! Ezt követően a csoportok prezentálják, hogy milyen területeket gyűjtöttek össze, és konszenzussal megegyeznek ezekben.

A feladat második felében a csoportok egy-egy problémás területet kapnak az alábbiak szerint:
1. csoport – Toborzás, kiválasztás, beillesztés
2. csoport – Képzés
3. csoport – Ösztönzés és teljesítménymenedzselés
4. csoport – Vezetés

A csoportok feladata az, hogy kidolgozzák az adott területhez kapcsolódó legfontosabb humánstratégiai célokat, illetve a célok eléréséhez szükséges operatív feladatokat. A stratégiai célok kijelölése során az alábbi szempontokra kell odafigyelni:
- a célok legyenek világosak és nyomon követhetőek;
- az esettanulmányban megadott problémákra reflektáljanak;
- legyenek reálisak, a szervezet számára elérhetőek.

A gyakorlat zárásaként a csoportok mutassák be az általuk kidolgozott célokat, és azok elérésének lehetséges lépéseit, majd beszéljék meg ezeket. Az utolsó rész akváriumgyakorlat formájában is megoldható. Ez esetben a csoportok egy-egy képviselője a kör közepén elhelyezett asztalhoz ül, és a képviselők közösen dolgozzák ki a szervezet humánstratégiájának alapjait. A többiek megfigyelik a középen zajló eseményeket, majd a megbeszélés után reflektálnak azokra.

2. ESETTANULMÁNY: TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Elérkezett az éves teljesítményértékelés ideje. A hivatal egyik osztályvezetője számára különösen nagy kihívást jelent egyik új munkatársának – Tóth Tímeának – az értékelése. Tímea nyolc hónapja dolgozik az osztályon, és a vezető eddig az alábbi információkat tudta meg róla:

Életrajzi adatok
- 15 évvel ezelőtt – a középiskola elvégzése után – kezdett el egy Pest közeli kisváros helyi önkormányzatánál dolgozni.
- Több alkalommal szeretett volna szakirányú felsőfokú végzettséget szerezni, ám ez irányú kérését akkori vezetője rendre elutasította.
- Két évig GYED-en volt kisfiával.
- A kormányablakok megalakulásakor kormányablak-ügyintéző lett, ekkor szerzett – kitűnő eredménnyel – diplomát az NKE ÁKK levelező BA tagozatán.
- Saját kezdeményezésére, önköltséggel folytatta tanulmányait. Jelenleg az NKE ÁKK MA tagozatos hallgatója. Várhatóan fél éven belül szerez újabb diplomát.
- Családjával alig egy éve új városba költözött, ezért kérte áthelyezését jelenlegi pozíciójába.

Munkavégzésével kapcsolatos megfigyelések
- Nyitott minden új megoldás iránt. Könnyen alkalmazkodik a változásokhoz.
- Társasági ember, könnyen teremt kapcsolat másokkal.
- Értekezleteken sokszor hallatja a hangját. Ha valakivel nem ért egyet, akkor nyíltan konfrontálódik az illetővel, ezért már néhány kolléga panaszkodott viselkedésére.
- Többször előfordult, hogy megkerülte a vezető utasításait, és a saját elképzelése szerint végzett el egy adott feladatot.
- Mindig lehet rá számítani, ha túlórázni kell.
- Rendszeresen az utolsó pillanatban esik be a Hivatalba, és három alkalommal el is késett a munkából.
- Az általa készített határozatokban, jelentésekben gyakran előfordulnak formai hibák, pontatlanságok.

- Az elmúlt időszakban két alkalommal érkezett a munkáját és a pozitív hozzáállását elismerő állampolgári e-mail.
- Előfordult, hogy hangosan kritizálta mások munkavégzését, munkatempóját.
- Rendkívül gyorsan, dinamikusan dolgozik. Átlagosan egy nappal hamarabb fejez be egy adott feladatot, mint más kollégák.
- Sokszor hallani a folyosón, hogy magánügyben telefonál.
- Általában nagyon kedves az ügyfelekkel, de ha éppen rossz passzban van, akkor könnyen indulatossá válik. Ilyenkor nyersen fogalmaz, és támadóvá válik.
- Folyamatosan képzi magát. Újonnan szerzett ismereteit pedig rögtön beépíti munkavégzésébe.

Értékelendő kompetenciaalapú munkamagatartás-jegyek

Határidők betartása (annak jellemzése, hogy az érékelt mennyire tartja be az egyes feladatokhoz rendelt határidőket)
A feladatok végrehajtására fordított figyelem (annak jellemzése, hogy az érékelt mennyire figyel oda feladatai elvégzésére)
Szakszerűség és jogszerűség (mennyire képes a szakmai sajátosságokat figyelembe véve döntéseket hozni és ezek mennyire követik a jogszabályokat)
A fejlődés üteme (annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan sajátítja el a munkájához szükséges általános és szakmai ismereteket, milyen a tanulási sebessége, következtetési, megértési, gyakorlati alkalmazási képessége)
A fejlődés igénye (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyit foglalkozik a munkájához szükséges általános és szakmai ismeretek elsajátításával, mennyire tartja fontosnak fejlődését, és mennyire tesz önállóan lépéseket annak érdekében, hogy saját szakmájában tájékozott legyen, és tudását a gyakorlatba átültesse)
Az elvégzett feladatok ellenőrzése és korrigálása (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire ellenőrzi feladatait, és hogyan javítja esetleges hibáit, mennyire vállal felelősséget saját hibáiért, és azok kijavításáért)
Munkatempó (annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan végzi el feladatait)
Feladatvállalás (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyi feladatot vállal, mennyire szorgalmas)
Aktivitás, reagálás (annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan, milyen aktívan reagál az új helyzetekre, kihívásokra)
Stressztűrés és pszichés terhelhetőség (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire bírja azt a stresszt és pszichés terhelést, ami munkájából adódóan rá nehezedik, beleértve az új kihívásokat, az esetleges extra feladatokat vagy bizonytalanságot)
A munkaidő kezdete és befejezése (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire tartja be a munkaidőkezdést, -befejezést, ill. a munkaköri szünetek időtartamát).
A munkaidő kihasználása (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyi időt tölt személyes ügyeinek intézésével munkahelyén)

Kérdések és feladatok

A gyakorlat elején a csoportvezető négy kiscsoportot alakít ki, és a résztvevőknek átadja az esetleírást. A szöveg alapján a csoportok értékelik Tóth Tímea munkáját. A csoporttagoknak az esettanulmányban megadott kompetenciaalapú munkamagatartás-jegyeket kell értékelniük az alábbi skála szerint:

100-80% – maximális teljesítmény
79-60% – jó teljesítmény
59-40% – átlagos teljesítmény
39-20% – átlag alatti teljesítmény
19-0% – elfogadhatatlan teljesítmény

Ha a csoportok kész vannak az értékeléssel, akkor egy-egy tagot delegálnak az akváriumfeladatba. Az akváriumfeladat során a csoportok képviselői a terem közepére helyezett asztalhoz ülnek, és a kiscsoportos értékelések nyomán konszenzussal kialakítják Tóth Tímea közös értékelését. Az akváriumban nem szereplő csoporttagok megfigyelik az eseményeket, és a gyakorlatot követően visszajelzést adnak észrevételeikről. A gyakorlatot követően a csoport az alábbi szempontok szerint megbeszéli az értékelés tapasztalatait:

- Mennyire volt eltérő a kiscsoportok értékelése?
- Milyen okok állhatnak a különbségek mögött?
- Milyennek látták az értékelés szempontjait?
- Mennyire tartják objektívnek ezeket a szempontokat?
- Milyen más szempontokat lehetne még figyelembe venni?
- Mire kell a vezetőnek figyelnie ahhoz, hogy objektív értékelést adjon?

A résztvevők második feladata, hogy párokban, illetve kiscsoportokban határozzanak meg 3-5 db fejlesztési célt a következő félévre az értékelt munkatárs számára. Fontos, hogy a célok megfeleljenek az alábbi szempontoknak:

- **Legyenek konkrétak**, tehát lehetőleg számszerűsíthetők és mérhetők vagy legalább kézzel foghatóan világosak.
- **Legyenek elérhetőek**, vagyis olyan célokat kell megjelölni, amelyek kellő kihívást jelentenek a munkatársnak, de nem lehetetlen teljesíteni azokat.
- **Legyenek motiválók**, azaz a munkatárs érezze, hogy olyan célokért dolgozik, amelyek személy szerint neki is fontosak. Szükség van tehát a szervezeti és az egyéni célok összehangolására, ehhez pedig elengedhetetlen a kétirányú kommunikáció a vezető és a munkatárs között.
- **Legyenek érdemiek**, ami azt jelenti, hogy olyan célokat jelöljünk ki, amelyek a szervezet fontos és releváns tevékenységéhez kapcsolódnak.
- **Legyenek nyomon követhetőek és időben behatároltak**, tehát a megjelölt célok, illetve részcélok teljesítését kössük egyértelmű időkeretekhez. Ez segít a munkatársnak és a vezetőnek is az elvégzendő tevékenység ütemezésében és a visszacsatolást is segíti.

A célok kidolgozását követően a kiscsoportok képviselői prezentálják a célokat, majd a csoport konszenzust alakít ki ezekről.

Az utolsó feladat a teljesítményértékelő beszélgetés lejátszása. Egy önkéntes vezető és egy önkéntes „Tóth Tímea” eljátsszák a teljesítményértékelő beszélgetést, amit a többiek megfigyelnek, majd a csoport közösen elemzi a látottakat. Az elemzés szempontjai a következők:

- Milyen volt a beszélgetés légköre? Mit tett meg a vezető a pozitív és elfogadó légkör megteremtéséért?
- Milyen volt a beszélgetés struktúrája? Hol és miben lehetett volna változtatni rajta?
- Mennyire fogadta el a munkatárs az értékelést? Mi segítette és mi akadályozta ebben?
- Mennyire tudta a vezető bevonni a munkatársat a célok kijelölésébe? Milyen eszközöket használt ehhez?
- Összességében mennyire látta eredményesnek a beszélgetést? Mi volt pozitív benne, és min változtatna?

6.4. Felhasznált irodalom

Karoliny Mártonné – Poór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások.* Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 24–25.

Szakács Gábor (2013a): *Személyügyi menedzsment (A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai).* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2–4. Elérhető: https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szakacs-gabor-szemelyugyi-menedzsment.original.pdf. (Letöltés dátuma: 2018. november 3.)

Szakács Gábor (2013b): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. Elérhető: https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/strategiai-alapu_-integralt-emberi-eroforras-gazdalkodas-a-kozszolgalatban.original.pdf. (Letöltés dátuma: 2018. november 8.)

7. A KOMPETENCIAGAZDÁLKODÁS GYAKORLATA

Bokodi Márta

7.1. A téma bemutatása, kontextuális kereteinek kijelölése

A tananyag célja, hogy az „Egyéni kompetenciafejlesztés" tantárgy keretében a hallgatók megismerkedjenek a kompetencia fogalmával, a közszolgálatban használatos gyakorlati modellekkel, és képesek legyenek a szervezeti folyamatokban és egyéni működési mechanizmusaikban felismerni a kompetenciafejlesztés lehetőségeit.

7.1.1. A kompetencia fogalma

Az elmúlt két évtizedben a közigazgatás szervezeti működésének és az egyéni fejlesztés témakörének egyik kulcsfogalma a *kompetencia.*

A ***kompetencia fogalma*** a 80-as években került a kutatások középpontjába. Ez a gyakran használt fogalom sokféle tartalommal megtölthető, igazi hasznosságát azonban csak úgy tudjuk érvényre juttatni, ha fogalmát egységesen alkalmazzuk. Nem egyszerű feladat, mivel a kompetencia fogalmának számos megközelítése létezik. Sem hazai, sem nemzetközi szinten nem létezik egyezményes meghatározás a kompetencia definíciójára. Ennek egyik oka, hogy köznyelvi értelmezésben és tudományos meghatározásban egyaránt használják a kifejezést. A laikus, köznapi használatban az egyes szakterületek kompetenciájaként a szakmát űző hozzáértését, alkalmasságát értik alatta. A kompetenciadefiníciókban az a közös, hogy azokat a személyes jellemzőket azonosítják, amelyek hatnak a munkateljesítményre.

A kompetencia fogalma az elmúlt évtizedekben számos átalakuláson ment keresztül, amíg az egyszerű „**valamire alkalmas, vagy képes**" felfogásból eljutott a mai – „**mit-hogyan**"-t is magába foglaló – legtágabb értelmezésig. A kompetencia ismert legrövidebb és legszemléletesebb fogalmi megközelítése a francia nyelvterületről ismert: a valamit tudni: „**savoir**", és a valamit tudni megcsinálni: „**savoir faire"** kifejezés közötti különbséggel érzékeltethető.[40] A szervezeti működések során elsősorban a humán folyamatokhoz köthetően megkülönböztethetünk *szervezeti és egyéni* kompetenciákat. Általánosságban az a személy kompetens, aki meg tud oldani egy adott tevékenységhez tartozó feladategyüttest.

---

[40] Udvardi Lakos 2005

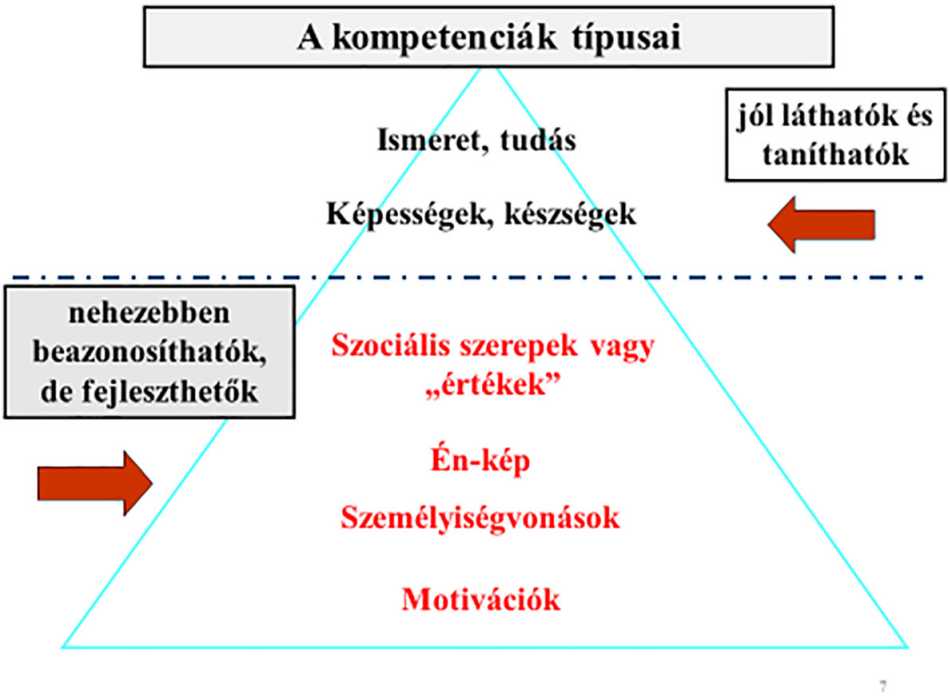
A kompetencia latin eredetű szó, amelynek röviden meghatározható jelentése: *„valamire képesnek lenni”*[41]. Jelenti az egyén *ismereteinek, jártasságának, képességeinek és készségeinek* összességét,[42] az értelmi (kognitív) tulajdonságokat, a motivációs, érzelmi tényezőkkel és képességekkel együtt.[43]

A munka világában leginkább használt, leginkább kifejező és elterjedt fogalom Boyazis definíciója: **„Egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati összefüggésben állnak a személy hatékony és/vagy kiváló teljesítménye és meghatározott kritérium(ok) szintjével”**[44]**.**

Boyazis modellje két szintre tagolja a kompetenciák struktúráját. Úgynevezett ***alap-* és *megkülönböztető/kiegészítő*** kompetenciákra. Az alapkompetenciák jelentik egy személy *esszenciális jellemzőit*, amelyekkel a személynek a munkakör betöltésekor rendelkeznie kell. ***A megkülönböztető/kiegészítő kompetenciák*** pedig jelentik az átlagosan és kiválóan teljesítők közötti elkülönítés lehetőségét.

A kompetencia az egyén olyan általános képességeinek összessége, amely tudáson, tapasztalaton, illetve diszpozíciókon alapszik, amelyeket egy személy tanulás során fejleszt ki magában.[45] A kompetenciák hátterében veleszületett adottságok és élettapasztalatok egyaránt vannak, tehát egy személy kompetenciái sok más tényezővel együtt *egyéni komplex struktúrát alkotnak*.[46]

A 13. ábra rámutat a kompetenciák más számára jól látható és fejleszthető minőségére. Az *ismeretek, tudás, készségek könnyen felismerhetők* egy személy működése során és *könnyen fejleszthetők*, a szocializáció során kialakuló értékek, az egyén Én-képe, személyiségvonásai és motivációi nehezen felismerhetők, és hosszabb fejlesztések eredményeként változnak.



13. ábra. A kompetencia szerkezete[47]

41 Henczi – Zöllei 2007

42 A felnőttképzésről szóló 2005 évi CXXXIX. törvény

43 Benedek és tsai. 2002

44 Boyazis 1982

45 Coolahan 1996, idézi Mihály 2003

46 Chomsky 1969

47 Szakács 2002

7.2. Személyes és szervezeti kompetenciák

A szervezeti eredményességet és hatékonyságot a szervezeti és személyes kompetenciák közötti átfedés mennyisége és minősége határozza meg.

7.2.1. Személyes kompetenciák

Az egyénre jellemző kompetenciakészlet olyan stabil hajlamok összessége, amelyek különböző helyzetekben és reakciók hatására különböző viselkedési formákban mutatkoznak meg. Legmeghatározóbb személyiségjellemzők az *intellektuális képességek, a szociális készségek, valamint az érzelmi intelligencia* generálta viselkedésmódok. A kompetenciák aszerint is elkülöníthetők, hogy mennyire származnak stabil személyiségvonásokból és/vagy tanulási tapasztalatokból. Megváltoztatásuk, fejlesztésük lassú és hosszas, az egyén belátásán alapuló önismeret-fejlesztéssel érhető el.

7.2.2. Szervezeti kompetenciák

A szervezeti kompetenciák a szervezet egészére jellemző kompetenciastruktúrát jelentik, amelyek a szervezeti célok és működés, valamint a vezetői elvárások alapján a konkrét feladatvégzés közbeni viselkedés minőségi kritériumait írják le. Lehet, hogy ugyanaz a kompetencia (pl. kommunikációs készség) több szakterületen is elvárás, de a munkakörök, munkaterületek között az elvárt szintek között különbségek lehetnek. Például nem ugyanolyan szóbeli kommunikációs készséget várunk el egy stratégiai szintű vezetőtől, mint egy ügyintézőtől, jóllehet, mindkettőjük esetében fontos kompetencia a mások megértése, vagy a másokkal való megértetés készsége.

A közszolgálatban a ’90-es évek végén jött létre az első szervezeti kompetenciatérkép, és ezzel visszavonhatatlanul megindult a kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás és rendszerszemlélet térhódítása. A szervezeti működéshez szükséges kompetenciák összességét kompetenciakataszterekbe, vagy másnéven kompetenciatérképekbe rendezik. A kompetenciatérképben a kompetencia megnevezésén túl annak fogalmi és szintbeli megjelenítése is megtörténik. A szintek leírása az elvárt magatartást írja le. Az alábbi kompetencia esetében a kompetencia megnevezése „önállóság”; a kifejtés fogalmi definícióval és több elvárt viselkedési jeggyel segíti a megértését és alkalmazását (3. táblázat).

Név	Kompetencia definíciója	Viselkedésjegyek
I. Önállóság	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	1. Egyszerű feladatok ellátása során nem igényel útmutatást. 2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi és keresi feladatait. 3. Folyamatos útmutatás nélkül is elvégzi feladatait.

3. táblázat Kompetenciatérkép (részlet)[48]

[48] Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VE-KOP-16-2016-00001 azonosító számú projekt keretében végzett közszolgálati alapkompetencia-kutatás NKE-BM 2017. Munkaanyag

A szervezeti kompetenciamodellekben az egyes kompetenciaelemek egymásra épülve, általában az adott munkakör követelményeihez igazodóan, különböző kompetenciaszintek (kompetenciafokozatok) szerint tagolódnak. Így ebből a kompetenciakészletből az egyes munkaköröknél meghatározott kompetenciák és azoknak az elvárt szintmeghatározásai adják az alapját a további emberierőforrás-gazdálkodási folyamatoknak: pl. a kiválasztásnak, a teljesítmény értékelésének, a bérezésnek, a fejlesztéseknek, a motivációs menedzsmentnek, az előmeneteli rendszernek, stb.

A kompetenciák alapján egymásra épülő szervezetirányítási, humánerőforrás-gazdálkodási rendszert kompetenciamenedzsmentnek tekintjük. A kompetenciák mérése és fejlesztése többféle metodika alapján végezhető el, a szervezeti kultúra fejlettsége és szervezeti igények alapján.

7.3. Érzelmi intelligenciához tartozó kompetenciák

Az érzelmi intelligencia az érzésekkel való megfelelő bánásmódot, azok megfelelő kifejezését jelenti a hatékony együttműködés érdekében. Fontos az érzelmi intelligenciát és az érzelmi kompetenciákat elkülöníteni egymástól. Az érzelmi intelligencia az egyén céljainak eléréséhez kapcsolódó fogalmi rendszer. Ide tartozik annak képessége, hogy hogyan tudja az ember irányítani saját érzelmeit, hogyan képes mások iránti érzékenységre, és hogyan tud befolyásolni másokat, hogyan tudja megtalálni az egyensúlyt önérvényesítése és etikus magatartása között. Az érzelmi kompetenciák és az érzelmi intelligencia közötti különbségtétel Daniel Goleman nevéhez kötődik, aki az egyén által elérhető teljesítményen keresztül mutatja meg a két fogalom közötti eltérést. *Az érzelmi kompetenciákat* két csoportra osztja, *egyéni és szociális kompetenciákra*. Az eredetileg 25 kompetenciából álló kompetenciaegyüttes elemei bejósló tényezői a kiváló teljesítménynek. Lényeges tulajdonságuk, hogy az érzelmi kompetenciák fejleszthetők. (Az érzelmi kompetenciák csoportosítását a 2. sz. melléklet tartalmazza.)

A kiválóság mértékét befolyásolja, hogy mennyire tudja az egyén:

saját érzelmeit felismerni	saját érzelmeit kontrollálni
mások érzelmeit felismerni	mások érzelmeit befolyásolni

7.4. Teljesítményértékelési kompetenciák

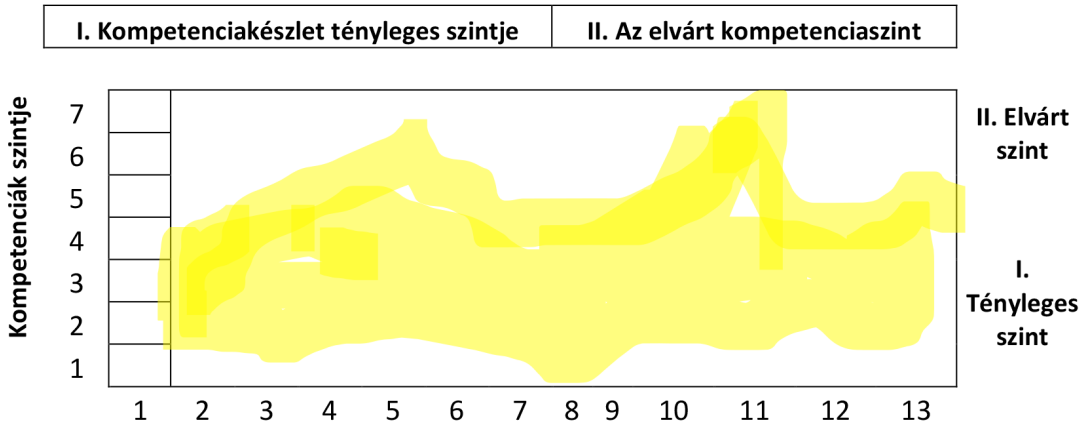
A kompetenciaalapú teljesítményértékeléssel foglalkozó szakirodalom említést tesz arról, hogy a formális értékelésnek évszázados hagyományai vannak. A dublini (Írország) Evening Post egyik 1648-as számában például felháborodott kritikát olvashatunk arról, hogy a városi bíróság egyéni személyiségjegyeken alapuló értékelési skálát használt.[49]

Mára a kompetenciaalapú teljesítményértékelés a közszolgálatban természetes. A kompetenciák alkalmazását a teljesítményértékelés területén vezette be a közszolgálat elsőként. Itt készültek az első kompetenciatérképek is.

[49] Bakacsi és tsai. 1999, 182.

7.5. A kompetenciamenedzsment feladatai

A kompetenciamenedzsment feladata:
– a szervezeti kompetenciakövetelmények (elvárt kompetenciák szintje)
– az egyén kompetenciakészlete (az egyén konstruktív cselekvési programja)
közötti eltérés (kompetenciadeficit) minimalizálása. Ezt mutatja be a 14. ábra.



14. ábra. A kompetenciadeficit kezelése[50]

7.6. Esettanulmány

KÖZSZOLGÁLATI KOMPETENCIÁK A GYAKORLATBAN

A feladat célja:
A hallgatók ismerjék meg a közszolgálati alapkompetenciákat. Tudatosítsák az ott felsorolt viselkedésjegyeket, és találjanak összefüggést a kompetenciáknál leírt viselkedésjegy és a gyakorlatban szereplő személyek munkaalkalmassági és fejlesztési lehetőségei között. A gyakorlat tapasztalatain keresztül reflektáljanak saját magukra, tudatosítsák saját kompetenciáikat és közszolgálati munka- és fejlődési lehetőségeiket.

A gyakorlat leírása:
Az oktató kiosztja az esettanulmány leírását, és megkéri a hallgatókat, hogy lapozzanak a tankönyvben levő „Közszolgálati alapkompetenciák” c. melléklethez (1. melléklet).

A gyakorlat lebonyolításának lépései:
– A foglalkozás vezetője 5 fős csoportokat alakít.
– Egyéni munka a feladatleírásnak megfelelően
– Kiscsoportos munka a kialakított 5 fős csoportokban
– Kiscsoportos munkák eredményeinek nagycsoportos megosztása választott szóvivőkkel

[50] Henczi–Zöllei 2007

– A szóvivők eredményeinek összesítése egy közös eredménylapon flipchart táblán
– Azonosságok és különbségek megbeszélése foglalkozásvezetői facilitálással.

Feldolgozást segítő facilitáló kérdések:
– Hogyan gondolkodtak egyénileg?
– Milyen változtatásokra került sor a kiscsoportban?

Anyagszükséglet:
– Feladatlap (résztvevők számának megfelelő db)
– A/4-es lap (résztvevők számának megfelelő darabszám 2x-ese)
– Flipchart tábla + flipchart lap
– táblaíró filc több színben

Utasítás a hallgatóknak

Önök egy közigazgatási hivatal mentorai.

Új kollégák érkeznek a hivatalba, és most az a feladatuk, hogy segítsék őket a beilleszkedésben. Erre három hónap áll a rendelkezésükre. A mentoráltak számára egy személyre szóló fejlesztési tervet szeretnének kidolgozni, hogy a fiatalok minél hamarabb beilleszkedjenek.

Mindegyik kolléga más kompetenciákban erős. Az alábbi táblázatban kaptak róluk egy előzetes értékelést.

A táblázatban szereplő kollégák kompetenciáit értelmezzék:
– először minden érkezőről alakítsanak ki egyedül egy erősségeiket és fejlesztendő területeiket leíró anyagot,
– utána egy A4-es lapon közösen egy az erősségeiket és fejlesztendő területeiket bemutató összesítést, és
– határozzák meg, mi kerüljön a kollégák fejlesztési tervébe, azaz milyen kompetenciáikat tudják a mentorálás időszaka alatt fejleszteni, valamint
– tegyenek javaslatot, hogy ismereteik szerint az egyes kollégákat kompetenciáik alapján milyen szakterületen tartják alkalmasnak?

A kompetenciák értelmezéséhez használja a „Közszolgálati alapkompetenciák” magatartásjegyeinek leírását (1. sz. melléklet).

A feladat befejezése után kérem, hogy a kiscsoportból válasszanak egy szóvivőt, aki megosztja az eredményeket a teljes tanulócsoporttal.

Jelöltek	Döntési képesség	Együttműködés	Érzelmi intelligencia	Felelősségvállalás	Hatékony munkavégzés	Kommunikációs készség	Önállóság	Problémamegoldó készség	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Pszichés terhelhetőség	Javaslatok	Javaslatok
Kiss Gábor	2	5	5	3	2	3	1	2	2	4		
Kovács Ágnes	3	4	8	1	4	4	3	3	3	5		
Kelemen János	4	4	1	5	4	4	2	3	2	2		
Bak Mihaéla	4	2	5	5	3	5	3	1	3	3		
Horváth Máté	4	1	4	3	5	5	1	3	2	5		
Gerencsér Enikő	4	5	4	4	7	4	2	4	1	6		
Bandler Petra	3	4	3	5	7	3	2	5	3	4		
Steinhoffer Zoé	3	5	5	5	7	4	1	4	1	3		
Kerényi Gáspár	4	3	8	3	7	4	2	5	3	4		
Péterffy Beáta	2	2	7	1	2	2	2	2	3	5		

A feladat nyitott végű, a hallgatók egyéni tudása, attitűdje szerint fog az eredmény kialakulni.

7.7. Felhasznált irodalom

A felnőttképzésről szóló 2005 évi CXXXIX. törvény

Bakacsi Gyula és tsai. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.

Benedek András és tsai. szerk. (2002): *Felnőttoktatási és -képzési lexikon A-Z*. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház Zrt.

Boyatzis, Richard E. (1982): *The competent Manager: A model for effective performance*. Wiley & Sons, Chichester.

Chomsky, Noam (1969): Aspects of the Teory of Syntax. The M.I.T. press.

Henczi Lajos – Zöllei Katalin (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó.

Mihály Ildikó (összeállította) (2003): Még egyszer a kulcskompetenciákról. Új Pedagógiai Szemle.

Szakács Gábor (2002): Kompetencia alapú fejlesztés központú teljesítményértékelés ppt. BM Vezetőképző és Továbbképző Intézet rendészeti vezetőképzés előadás.

Udvardi Lakos Endre (2005): Kompetencia, modularitás, paradigmaváltás a gyakorlatban előadása

nyomán. Előítéletmentes intézkedés módszertana című szakmai konferencia. Siófok. Szervező: Belügyminisztérium Oktatási Főigazgatóság.

Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása" című KÖFOP-2.1.5-vekop-16-2016-00001 azonosító számú projekt keretében végzett közszolgálati alapkompetencia kutatás NKE-BM 2017. Munkaanyag.

7.8. Ajánlott irodalom

Bokodi Márta (2013): Munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról. In *„Közszolgálati Humán Tükör 2013"* (résztanulmány)

Bokodi Márta és társai (2015) *A rendvédelmi vezetővé/mestervezetővé képzés eszköz és módszertanának gyakorlati alkalmazhatósága*.

Elérhető: http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/kutat/2015/bokodi_zarotanulmany.pdf (Letöltés dátuma: 2018. november 10.)

Bokodi Márta – Szakács Gábor A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. In *„Közszolgálati Humán Tükör 2013"* (résztanulmány – munkaanyag)

Hegedűs Judit (szerk.) (2014): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról.* ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 „Új közszolgálati életpálya" projekt Belügyminisztérium oldali tevékenységeinek eredményeként készült, mint a kidolgozott új vezetőkiválasztási eljárásról szóló tájékoztató kiadvány.

Elérhető: http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf (Letöltés dátuma: 2018. április 1.)

Klein Sándor (2000): *Negyven év munkapszichológiai gyakorlata. Budapest,* Edge Kiadó.

Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2007): *A HR gyakorlata*. Budapest, Ergofit Kft.

Nemeskéri Gyula – Fruttus István Levente (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*. Budapest, Ergofit Kft.

Szabó Szilvia – Szakács Gábor szerk. (2016): *Emberi erőforrás menedzsment tankönyv*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

7.9. Mellékletek

1. melléklet: Közszolgálati alapkompetenciák

Név	Kompetencia definíciója	Viselkedésjegyek
I. Önállóság	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	1. Egyszerű feladatok ellátása során nem igényel útmutatást. 2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi és keresi feladatait. 3. Folyamatos útmutatás nélkül is elvégzi feladatait.
II. Szabálykövetés, fegyelmezettség	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elfogadni, helyesen, példamutatóan és következetesen alkalmazni.	1. Ismeri a munkaköréhez és a szervezethez kapcsolódó szabályzókat. 2. Az adott helyzethez kapcsolódó szabályzókat helyesen alkalmazza. 3. Az adott helyzetnek leginkább megfelelő, jóváhagyott szabályt követi.
III. Hatékony munkavégzés	Feladatát igényesen, optimálisan, szakszerűen, körültekintően látja el, törekszik a rendelkezésére álló erőforrások optimális felhasználására.	1. Szakszerűen látja el munkáját. 2. Precízen látja el munkáját. 3. Munkájára az igényesség jellemző. 4. Munkavégzés során körültekintő. 5. Utánaolvas a hiányzó ismereteknek. 6. Törekszik a megfogalmazott célok elérésére. 7. Törekszik eredményessége folyamatos javítására. 8. A megtapasztalt hibáinak korrigálásáért haladéktalanul lépéseket tesz. (felelősségvállalás)
IV. Problémamegoldó készség	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani és alkalmazni azt, amelyik a leghatékonyabb megoldást eredményezi.	1. A felmerülő problémákat a feladat végrehajtásánál azonosítja és/vagy megoldja, illetve jelzi, ha nem az ő hatáskörébe tartoznak. 2. Elválasztja a lényegest a lényegtelentől. 3. Összetett helyzetekben, feladatokban felállítja a megoldáshoz szükséges fontossági sorrendet. 4. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik a leghatékonyabb megoldást eredményezheti. 5. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi, vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.
V. Döntési képesség	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.	1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza. 2. A rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést hozza meg. 3. Adott helyzetben a lehető leggyorsabban hoz döntést. 4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja.

VI. Felelősségvállalás	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek lehetséges következményeit, és arról számot ad.	1. Vállalja döntései következményét. 2. Felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget. 3. Tetteiről számot mer és tud adni. 4. A feladat végrehajtása során szem előtt tartja, hogy annak milyen következményei lehetnek. 5. Felismeri az adott helyzetben meglévő felelősségét.
VII. Pszichés terhelhetőség	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.	1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt. 2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt. 3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét. 4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt. 5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez. 6. Stresszes helyzetben is megőrzi nyugalmát.
VIII. Érzelmi intelligencia	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat hatékonyan, helyzetnek megfelelően kezeli.	1. Felismeri és megnevezi saját érzelmi állapotát. 2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között. 3. Saját érzelmeit hatékonyan kezeli, a nem kívánatos érzelmi állapotokat kedvezőbb érzelmi állapotok irányába tolja el. 4. A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően korrigálja. 5. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja és arra figyelemmel van. 6. Mások érzelmi állapotát kedvezően befolyásolja. 7. Uralkodik az indulatain. 8. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.
IX. Kommunikációs készség	Képes a helyzetnek megfelelő stílusban érthetően kifejezni magát szóban és írásban, nonverbálisan, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	1. Érthetően fejezi ki magát írásban. 2. Érthetően fejezi ki magát szóban. 3. Amikor látja, hogy valami nem érthető beszélgetőpartnere számára, pontosítja közlését. 4. Rendszeresen megosztja másokkal azokat az információkat, amelyek a hatékony működéshez szükségesek. (együttműködés)
X. Együttműködés	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.	1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér. 2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre. 3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival. 4. Felismeri, ha az együttműködés során konfliktushelyzetbe kerül. 5. Konfliktus esetén megoldást javasol, hogy az együttműködést fenntartsa.

2. melléklet: Személyes és szociális kompetenciák

	Kompetenciaosztály	Kompetencia	Magatartás
Személyes kompetenciák			
Önmagunk és mások irányításában szerepet játszó képességeink			
	1. Éntudatosság		
	Erős és gyenge oldalaink, értékrendünk és motivációink mély megértése	***1.1. Érzelmi tudatosság***	Érzelmeink felismerése, hatásainak ismerete, és döntéseinkben való józan felhasználása
		1.2. Pontos önértékelés	Erős és gyenge oldalaink tárgyilagos ismerete
		1.3. Önbizalom	Értékeink és képességeink ismerete
	2. Önszabályozás		
	Érzelmeink, indítékaink ismerete és irányítása	*2.1. Érzelmi önkontroll*	Destruktív indulataink és érzelmeink kordában tartása
		2.2. Kongruencia	Becsületesség, megbízhatóság, nyíltság, egyértelműség
		2.3. Rugalmasság	Változó helyzetekhez igazodás, akadályok leküzdésére való képesség
		2.4. Sikervágy	Jobb teljesítményre törekvés belső késztetések, belső igények alapján
		2.5. Kezdeményezőkészség	A kínálkozó alkalmak felismerésének és megragadásának képessége
		2.6. Optimizmus	A dolgok jó oldalának szem előtt tartása (derűlátás)
Szociális kompetenciák			
A társas kapcsolataink irányításában szerepet játszó képességeink			

8. A SZERVEZETI ÉS AZ EGYÉNI ÖNÉRTÉKELÉS GYAKORLATA

Fekete Letícia

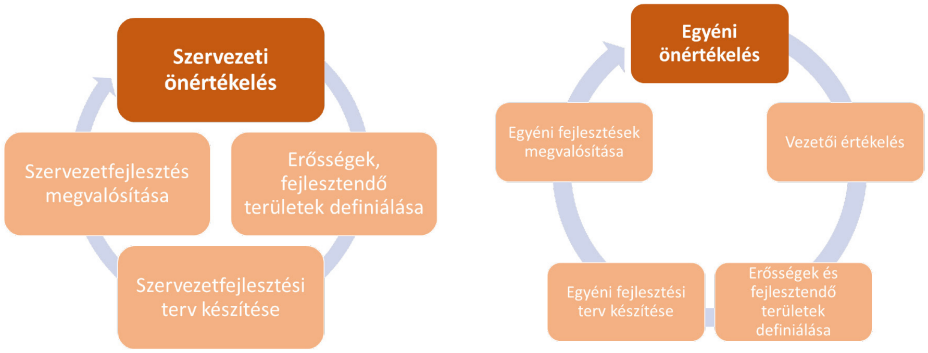
8.1. A téma bemutatása

Önértékelésről akkor beszélünk, amikor az értékelő – akár szervezet, akár egyén – önmaga végzi el a saját értékelését. A módszer előnye, hogy a legjobban saját magunk látjuk, ismerjük a működésünket. Az önértékelés azonban csak akkor hatékony, ha van egy olyan objektív keretrendszer, támogató módszertan, amellyel a szervezetünk vagy saját magunk értékelését tárgyilagosan, támogatottan el tudjuk végezni. Az önértékelési módszertanok további előnye, hogy összehasonlíthatóvá teszik az eredményeinket más önértékelések eredményeivel.

Az önértékelés – akár a szervezeti, akár az egyéni – tágabb értelmezésben a teljesítményértékelés része, mégpedig annak kezdeti szakasza. Az egyéni teljesítményértékelés folyamatában az önértékelést minden esetben követi egy külső (más személy, jellemzően vezető általi) értékelés, a szervezeti önértékelés esetében nem mindig van külső értékelés.

Az értékelés célja a szervezet/egyén erősségeinek, illetve fejlesztendő területeinek beazonosítása, majd ez utóbbiak vonatkozásában fejlesztési célok és intézkedések kitűzése. A fejlesztési célok megvalósulását célszerű egy újabb önértékelési körnek követnie. Ezt a ciklikus fejlesztési folyamatot nevezi a minőségmenedzsment PDCA-ciklusnak[51]. A PDCA-ciklus tervezési fázissal kezdődik, majd a tervezett feladatok megvalósítása következik. Fontos, hogy az eredményeket ellenőrizzék, majd az ellenőrzés eredményeit visszacsatolják a következő tervezési fázisba. Csak a rendszeresen elvégzett értékelés biztosítja azt, hogy a szervezet/egyén folyamatosan és kiegyensúlyozottan fejlődjön.

A szervezeti és az egyéni önértékeléssel kezdődő PDCA-ciklust mutatja be a 15. ábra.



15. ábra: Szervezeti önértékelés és az egyéni önértékelés helye a fejlesztési folyamatban (saját szerkesztés)

[51] A PDCA a Plan-Do-Check-Act (Tervezés-Cselekvés-Ellenőrzés-Beavatkozás) szavak kezdőbetűiből tevődik össze.

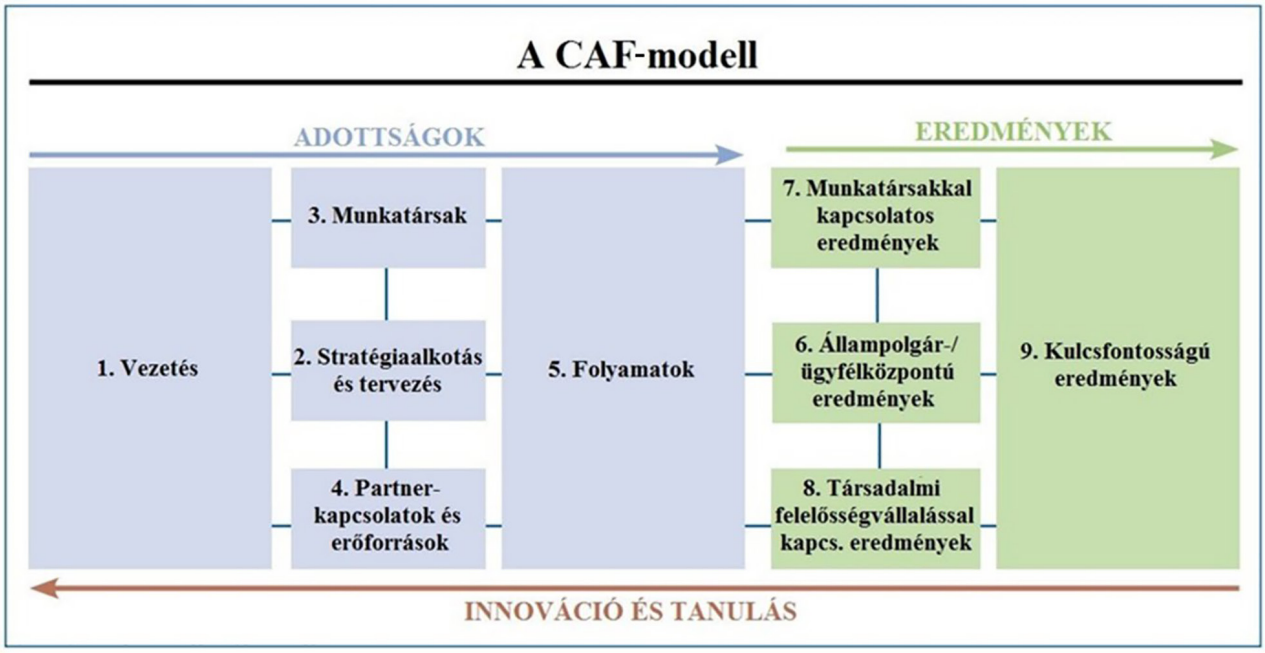
Szervezeti önértékelésre a közigazgatásban leggyakrabban alkalmazott modell az ún. Common Assessment Framework (röviden: CAF), magyarul Közös Értékelési Keretrendszer, melyet az Európai Közigazgatási Intézet hozott létre 1998-ban.

Az egyéni önértékelés az egyén által önmagára vonatkozóan elvégzett értékelés, amely jellemzően az egyéni teljesítményértékelés részfolyamataként definiálható a közigazgatásban.

8.2. A szervezeti önértékelés fogalma

Szervezeti önértékelésen a szervezet működésének rendszeres, szisztematikus, önmaga által elvégzett értékelését értjük. Az önértékelés nagy előnye, hogy a szervezet működésének értékelését azok végzik, akik a szervezetet a legjobban ismerik, a benne dolgozó munkatársak és vezetők. A szervezeti önértékelés célja szervezeti helyzetfelmérés készítése a munkatársak bevonása által. A szervezeti diagnózis segít definiálni a szervezet erősségeit, beazonosítani a fejlesztendő területeket, és kijelölni a fejlesztési célokat. A CAF-modell szerint végzett önértékelés során a szervezet kilenc területet (ún. kritériumot) vizsgál. A kilenc terület lefedi a szervezet működésének összes fontos vetületét, segít szisztematikusan áttekinteni azt, hogy mit csinál a szervezet, és milyen módszerekkel oldja meg feladatait a céljai elérése érdekében (az ún. „adottság oldali kritériumok” áttekintésével), valamint milyen eredményeket ért el a szervezet egyes kulcsfontosságú területeken (ún. „eredményoldali kritériumok”).

A következő ábra a CAF-modell felépítését mutatja (16. ábra). Az első 5 kritérium vizsgálja azt, hogy mit tesz a szervezet vezetése a stratégiaalkotás, a munkatársak, a külső partnerek és az erőforrás-gazdálkodás, valamint a folyamatok menedzselése terén annak érdekében, hogy a céljait megvalósítsa. A következő 4 kritérium pedig az elért eredményeket veszi számba és értékeli.



16. ábra. A CAF-modell[52]

Az értékelést minden egyes kritérium esetében kérdéssor segíti. 28 kérdés van a modellben, ezeknek további alkérdései vannak (összesen 228). Ha ezekre mind válaszol az önértékelést végző csoport,

[52] Forrás: CAF 2013 modell Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató (elérhető: https://caf.kim.gov.hu)

akkor a szervezet minden fontos működési területét lefedő helyzetképet fog kapni. A modell logikája szerint a két oldal összefügg egymással, hiszen az eredmények nagyban függenek attól, hogy mit és hogyan tesz a szervezet.
Az *Adottság oldali kritériumokhoz* tartozó fő értékelő kérdéseket az alábbiakban foglaljuk össze.

1. Vezetés
1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával kapcsolatban?
1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését?
1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra?
1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon?

2. Stratégia és tervezés
2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához?
2.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fejlessze stratégiáját és tervezését, figyelembe véve az érdekeltek igényeit és a rendelkezésre álló erőforrásokat?
2.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy kommunikálja, végrehajtsa és rendszeresen felülvizsgálja a stratégiáját az egész szervezetben?
2.4. Mit tesz a szervezet az innováció és változás tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata tekintetében?

3. Munkatársak
3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze emberierőforrás-politikáját?
3.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását, összhangban az egyéni, csoport- és szervezeti célokkal?
3.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a nyílt párbeszédbe, az egyes felelősségi és hatáskörök átruházásának megtervezésébe, és a munkatársak általános jólétének biztosítását célzó intézkedések kialakításába?

4. Partnerkapcsolatok és erőforrások
4.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fejlessze és menedzselje a kulcsfontosságú kapcsolatait?
4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel fenntartott partneri együttműködés megvalósuljon és fejlődjön?
4.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák?
4.4. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljeskörűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?
4.5. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje technológiáját?
4.6. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a vagyontárgyakat megfelelően kezeljék?

5. Folyamatok
5.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy folyamatait az érintettek bevonásával felmérje, meg-

tervezze, működtesse és folyamatosan fejlessze?
5.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy ügyfél-/állampolgár-központú termékeket, szolgáltatásokat tervezzen és nyújtson?
5.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a szervezeten kívüli, más szervezetek felé irányuló folyamatait koordinálja?

Az *Eredményoldali kritériumokban* a már elért eredményeket gyűjtjük össze, vesszük számba és értékeljük.

6. Ügyfél- és állampolgár-központú eredmények

Azokat az eredményeket foglalja össze, amelyeket a szervezet az ügyfél-/állampolgári elégedettség tekintetében elért.
6.1. ***Ügyfélvélemények, értékelések***: a szervezettel, a szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség méréséből származó objektív eredmények (ügyfél-elégedettségi kérdőív, fókuszcsoport, közvetlen megkérdezés stb.)
6.2. *Mérési eredmények*: a nyújtott szolgáltatások minőségére vonatkozó belső indikátorok eredményei (ügyintézési idő, várakozási idő, panaszok száma, ügyfélfogadási idő, tájékoztatási, információs csatornák száma, döntések elérhetősége stb.)

7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

Azokat az eredményeket foglalja össze, amelyeket a szervezet a munkatársak elégedettségével, motivációjával, teljesítményével, kompetenciáival kapcsolatosan elért.
7.1. *Munkatársi vélemények, értékelések*: a munkatársi elégedettségmérések objektív eredményei (munkával, előmenetellel, fejlesztéssel, munkahelyi körülményekkel, vezetőkkel stb. kapcsolatos elégedettség)
7.2. *Mérési eredmények*: belső indikátorok eredményei (pl. hiányzási ráta, munkatársi panaszok száma, innovációs javaslatok száma, TÉR-eredmények, képzések sikeressége, informatikai technológia alkalmazásának szintje, fejlesztési projektekben való részvétel stb.)

8. Társadalmi felelősségvállalás eredményei

A szervezet teljesítménye és azon közösségre gyakorolt hatása, amelyben működik (helyi, nemzeti, nemzetközi), pl. hírnév, kapcsolatrendszer, környezetre gyakorolt hatás, munkatársakkal történő egyenlő bánásmód, átláthatóság, etikus működés stb.
8.1. *A társadalom megítélése alapján*: a társadalom/helyi közösség elégedettségmérésének objektív eredményei (kérdőív, sajtókonferencia, jelentés, nem kormányzati szervezetek, valamint civil szervezetek visszajelzései)
8.2. *Mérési eredmények*: a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos belső indikátorok eredményei (erőforrások hatékony kezelésére, egészséges munkakörülményekre, médiamegjelenésekre vonatkozó indikátorok, médiaszereplések, hátrányos helyzetűek támogatása stb.)

9. Kulcsteljesítmények eredményei

Azon eredmények, amelyeket a szervezet az általa elérendő kulcsfontosságú teljesítményként, sikertényezőként definiál.
9.1. *Külső eredmények*: a szervezet stratégiai tervében kitűzött célok közvetlen eredményei (pl. nyújtott termékek és szolgáltatások száma) és eredményessége (meghozott döntések száma, a döntések meghozatali idejének csökkenése)
9.2. *Belső eredmények*: a szervezet belső mérési eredményei a működés hatékonyságával kapcsolatosan. (pl. pénzügyi, ill. HR-erőforrások felhasználása, technológia, információk hatékony kezelése, belső ellenőrzések eredményei, szervezeti innovációk eredményei stb.)

8.3. Az egyéni önértékelés fogalma

Az önértékelés az értékelt személyes megítélése saját munkateljesítményéről, képességeiről és készségeiről, tevékenységéről, magatartásáról, elhivatottságáról.[53] A közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet szabályozza az egyéni teljesítményértékelés folyamatát. A rendelet 6. pontja rendelkezik a közszolgálati tisztviselő önértékeléséről. Eszerint: „Egy korszerűen és hatékonyan működtetett egyéni teljesítményértékelési rendszernek szerves alkotó eleme az értékelt saját feladatellátásáról, munkahelyi magatartásáról, hozzáállásáról, kompetencia értékeléséről, tehát összteljesítményéről kialakított véleményének önértékeléssel történő közreadása az értékelő vezető, illetve a szervezet számára."

17. ábra. Az egyéni teljesítményértékelés 3 dimenziója[54]

A teljesítményértékelés során tehát 3 dimenzió szerint történik a munkavállaló értékelése (17. ábra).

1. adott munkakörhöz tartozó kompetenciái, tulajdonságainak erőssége,
2. adott munkakörben végzett tevékenységeinek minősége,
3. adott munkakörben elért eredményeinek mennyisége, minősége.

A teljesítményértékelésre vonatkozó jogi szabályozás a közszolgálati tisztviselő önértékelését – jelenleg – kötelező jelleggel nem írja elő, de megteremti annak a lehetőségét, hogy azoknál a közigazgatási szerveknél, ahol a munkáltatói jogkör gyakorlója az értékelt önértékelését fontosnak tartja és annak végrehajtását el akarja rendelni, ezt jogszerűen megtehesse.

A munkáltatói jogkör gyakorlója írásban rendelkezhet úgy, hogy önértékelést is végezzenek a közszolgálati tisztviselők, amelynek menete a fent említett rendelet szerint a következő:

a) az értékelő vezetővel közösen kialakított és meghatározott feladatok listáját – a TÉR szoftver által biztosított email küldési lehetőség igénybevételével – minden értékelő vezető elküldi az általa értékelt közszolgálati tisztviselőknek;
b) ezt követően a közszolgálati tisztviselők kitöltik az értékelő lapon az önértékelésüket, majd az értékelő vezető hivatali email címére megküldik;
c) a következő lépésben az értékelő vezetőnek lehetősége van arra, hogy megismerje az értékelt közszolgálati tisztviselő véleményét, de azt nem köteles figyelembe venni.

Függetlenül attól, hogy figyelembe veszi-e az értékelő vezető az elkészített önértékelést, minden értékelt közszolgálati tisztviselőnél látszanak az értékelő lapok mellett az önértékelések is. Az értékelő vezetőnek minden esetben módjában áll saját teljesítményértékelése előtt megismerni az értékelt

[53] 354/2017. Korm. rendelet 3. § h) pont
[54] Fábián 2008, 6.

önértékelési eredményét. Az önértékelés módszere és szempontrendszere megegyezik a vezetői teljesítményértékeléssel, hiszen mindketten a megfelelőnek tartott teljesítményfokozat bejelölésével foglalhatnak állást a vizsgált teljesítmény saját szempontú megítéléséről. Ebben az esetben biztosítható az, hogy az önértékelés és a vezetői értékelés egymással összehasonlítható legyen.

8.4. Esettanulmányok

1. ESETTANULMÁNY: SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉS ELVÉGZÉSE VARÁZSÚJFALU ÖNKORMÁNYZATÁNÁL

Eszesi Aladár, Varázsújfalu jegyzője egy szeptemberi szombat éjjel nem aludt túl jól. Az járt a fejében, hogy hiába van rendben a költségvetése a falunak, nem működik az önkormányzat úgy, ahogy kellene. A faluban elterjedt a hír, hogy nehézkes az önkormányzati ügyintézés, sokáig kell várniuk az ügyfeleknek, és a hosszú várakozást követően sem kapnak kellő mértékű felvilágosítást. Sőt sok esetben nem is értik, egy-egy ügyben pontosan milyen papírokat is kell kitölteni, miért kell befizetni azt a sok pénzt, és miért tart olyan sokáig az ügyek elintézése a Hivatalban. Eszesi Aladár rájött arra, hogy ha szeretné megváltoztatni az önkormányzatról alkotott negatív képet, akkor tennie kell valamit.

Eszébe jutott a minőségmenedzsment tréning, amelyen egy évvel ezelőtt vett részt a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. Ott bemutattak egy önértékelésen alapuló szervezeti teljesítményértékelési módszertant, amely szempontrendszert ad arra, hogy a szervezet önmagát szisztematikusan átvizsgálja. A helyzetfelmérés elvégzése során be tudja azonosítani a szervezet erősségeit, valamint azokat a területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak. Mindkettőnek van jelentősége. Az erősségek szervezeten belüli tudatosításával erősítheti a munkatársak lojalitását, és munkakedvét, a jól működő területek kifelé történő kommunikálásával pedig az ügyfeleket győzheti meg arról, hogy az önkormányzat értük van és jól működik. A fejlesztendő területek definiálása még ennél is fontosabb. Hiszen ha tudjuk, miben vannak hiányosságaink, akkor célzottan tudunk olyan fejlesztéseket tervezni, amelyek a működésünket javítják.

Eszesi Aladár megnyugodva hajtotta álomra a fejét, és elhatározta, hogy hétfőn beszél a polgármesterrel, hogy a szervezet végezze el az önértékelést.

Dr. Kő Pál, Varázsújfalu polgármestere először hitetlenkedve fogadta a jegyző ötletlét, majd arra gondolt, hogy a nyári szünet után akár jó csapatépítő is lehet egy önértékelési munkacsoport felállítása, és a szervezet működéséről való konzultáció bizonyára hasznos eredményekkel járhat.

Eszesi Aladár másnap már elő is vette a Közös Értékelési Keretrendszerről kapott korábbi jegyzeteit, regisztrált a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium CAF-honlapján (www.caf.kim.gov.hu), és elkészítette az önértékelés ütemezését. Úgy tervezte, hogy két hónap alatt elvégzik a módszertan által ajánlott feladatsort, és az önértékelésben feltárt hiányosságok orvoslására készített fejlesztési tervet a következő év januárjától el is kezdhetik megvalósítani. Létrehozott egy önértékelési csoportot, amelybe vezetőket és munkatársakat egyaránt meghívott. Egynapos belső képzés keretében elmondta nekik a CAF-modell elméleti tudnivalóit, valamint az önértékelési folyamat gyakorlati lépéseit. Elmondta, hogy a CAF-önértékelés egy ún. bizonyítékokon alapuló önértékelés, azaz az egyes kérdések során számba kell venni a szervezet összes olyan releváns dokumentumát, amely a működést és az eredményeket alátámasztja. Ilyen

1. működést (Adottság oldalt) alátámasztó bizonyíték lehet pl. a szervezeti vízió, misszió, szervezeti stratégia, a Szervezeti és Működési Szabályzat, a vezetői utasítások, ügyrendek, munkaköri leírások, TÉR-rendszer, vezetői értekezletek rendje stb.
2. eredményeket (Eredmény oldalt) alátámasztó bizonyíték lehet pl. az ügyfélelégedettséget mérő kérdőív, munkatársi elégedettségmérő kérdőív, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos szervezeti vállalások stb.

Kiosztotta a kódokat, amellyel a kollégák beléphetnek a KIM által működtetett rendszerbe, és elvégezhetik az önértékelést. Megbeszélték, hogy az értékelés szigorúan anonim, nem fogja senki tudni, hogy adott kóddal ki lépett be. A rendszerben mindenki elvégzi az egyéni értékelést, majd a rendszer összesíti az eredményeket. Ezt követően a csoport összeül, megvitatja az összes kérdést, és igyekeznek konszenzusra jutni az egyes kérdésekhez tartozó erősségek és fejlesztendő területek vonatkozásában. A konszenzusos eredményeket vezetői jelentés formájában a polgármester elé tárják majd, aki dönteni fog, hogy melyik fejlesztendő terület vonatkozásában készítsenek fejlesztési tervet.

Október első hetét kapták meg a munkatársak, hogy saját kódjukkal belépve az online rendszerbe végezzék el az egyéni értékelésüket, azaz a CAF-modell kilenc kritériumához tartozó összesen 28 kérdésre adjanak oly módon választ, hogy adott kérdés tekintetében mik a szervezet erősségei és mik a fejlesztendő területei. A kérdéseket az alábbi táblázat tartalmazza.

1. Vezetés
1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával kapcsolatban?
1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését?
1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra?
1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon?

2. Stratégia és tervezés
2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához?
2.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fejlessze stratégiáját és tervezését, figyelembe véve az érdekeltek igényeit és a rendelkezésre álló erőforrásokat?
2.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy kommunikálja, végrehajtsa és rendszeresen felülvizsgálja a stratégiáját az egész szervezetben?
2.4. Mit tesz a szervezet az innováció és változás tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata tekintetében?

3. Munkatársak
3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze emberierőforrás-politikáját?
3.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását, összhangban az egyéni, csoport- és szervezeti célokkal?
3.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a nyílt párbeszédbe, az egyes felelősségi és hatáskörök átruházásának megtervezésébe, és a munkatársak általános jólétének biztosítását célzó intézkedések kialakításába?

4. Partnerkapcsolatok és erőforrások
4.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fejlessze és menedzselje a kulcsfontosságú kapcsolatait?
4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel fenntartott partneri együttműködés megvalósuljon és fejlődjön?
4.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák?
4.4. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljeskörűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?
4.5. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje technológiáját?
4.6. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a vagyontárgyakat megfelelően kezeljék?

5. Folyamatok
5.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy folyamatait az érintettek bevonásával felmérje, megtervezze, működtesse és folyamatosan fejlessze?
5.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy ügyfél-/állampolgár-központú termékeket, szolgáltatásokat tervezzen és nyújtson?
5.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a szervezeten kívüli, más szervezetek felé irányuló folyamatait koordinálja?
Az Eredményoldali kritériumokban a már elért eredményeket gyűjtjük össze, vesszük számba és értékeljük.

6. Ügyfél- és állampolgár-központú eredmények
Azokat az eredményeket foglalja össze, amelyeket a szervezet az ügyfél-/állampolgári elégedettség tekintetében elért.
6.1. Ügyfélvélemények, értékelések: a szervezettel, a szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség méréséből származó objektív eredmények (ügyfél-elégedettségi kérdőív, fókuszcsoport, közvetlen megkérdezés stb.)
6.2. Mérési eredmények: a nyújtott szolgáltatások minőségére vonatkozó belső indikátorok eredményei (ügyintézési idő, várakozási idő, panaszok száma, ügyfélfogadási idő, tájékoztatási, információs csatornák száma, döntések elérhetősége stb.)

7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
Azokat az eredményeket foglalja össze, amelyeket a szervezet a munkatársak elégedettségével, motivációjával, teljesítményével, kompetenciáival kapcsolatosan elért.
7.1. Munkatársi vélemények, értékelések: a munkatársi elégedettségmérések objektív eredményei (munkával, előmenetellel, fejlesztéssel, munkahelyi körülményekkel, vezetőkkel stb. kapcsolatos elégedettség)
7.2. Mérési eredmények: belső indikátorok eredményei (pl. hiányzási ráta, munkatársi panaszok száma, innovációs javaslatok száma, TÉR-eredmények, képzések sikeressége, informatikai technológia alkalmazásának szintje, fejlesztési projektekben való részvétel stb.)

8. Társadalmi felelősségvállalás eredményei
A szervezet teljesítménye és azon közösségre gyakorolt hatása, amelyben működik (helyi, nemzeti, nemzetközi), pl. hírnév, kapcsolatrendszer, környezetre gyakorolt hatás, munkatársakkal történő egyenlő bánásmód, átláthatóság, etikus működés stb.
8.1. A társadalom megítélése alapján: a társadalom/helyi közösség elégedettségmérésének objektív eredményei (kérdőív, sajtókonferencia, jelentés, nem kormányzati szervezetek, valamint civil szervezetek visszajelzései)
8.2. Mérési eredmények: a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos belső indikátorok eredményei (erőforrások hatékony kezelésére, egészséges munkakörülményekre, médiamegjelenésekre vonatkozó indikátorok, médiaszereplések, hátrányos helyzetűek támogatása stb.)

9. Kulcsteljesítmények eredményei
Azon eredmények, amelyeket a szervezet az általa elérendő kulcsfontosságú teljesítményként, sikertényezőként definiál.
9.1. Külső eredmények: a szervezet stratégiai tervében kitűzött célok közvetlen eredményei (pl. nyújtott termékek és szolgáltatások száma) és eredményessége (meghozott határozatok, végzések száma, a döntések meghozatali idejének csökkenése)
9.2. Belső eredmények: a szervezet belső mérési eredményei a működés hatékonyságával kapcsolatosan. (pl. pénzügyi, ill. HR-erőforrások felhasználása, technológia, információk hatékony kezelése, belső ellenőrzések eredményei, szervezeti innovációk eredményei stb.)

Az egy hét leteltét követően összeült a csoport és átbeszélték a rendszer által összesített eredményeket. Két olyan terület világlott ki markánsan, amely az értékelési csoportot alkotó munkatársak szerint fejlesztésre szorul:

1. az ügyfelek kiszolgálása, kezelése, ügyfélkapcsolatok, és a
2. munkatársak kezelése, munka-magánélet egyensúlyának kialakítása.

Eszesi Aladár elhatározta, hogy ennek a két kérdéskörnek a mélyebb elemzését elvégzi az önértékelési csoport tagjaival, és nemcsak problémafelvetést, hanem konkrét fejlesztési javaslatokat tár a vezetőség elé.

Kérdések, feladatok
A gyakorlatvezető 2 csoportot alakít.
Egyik csoport az ügyfélkapcsolatok erősítése, ügyfelek hatékonyabb kiszolgálása témát kapja.
A másik csoport a munkatársakkal való kapcsolat erősítése, munkatársak elégedettségének növelése témakört járja körül.
Mindkét esetben a CAF-modell megfelelő kritériumai alapján kell két kérdést megválaszolni.

1. csoport: Mit tehet a szervezet az ügyfelek hatékonyabb kiszolgálása érdekében?
A CAF-modell alábbi kérdései lehetnek a csoport segítségére:
1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel (pl. ügyfelek) hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon?
2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek (pl. ügyfelek) jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához?
2.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fejlessze stratégiáját és tervezését figyelembe véve az érdekeltek igényeit és a rendelkezésre álló erőforrásokat?
4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel fenntartott partneri együttműködés megvalósuljon és fejlődjön?
6.1. *Ügyfélvélemények, értékelések*: a szervezettel, a szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség méréséből származó objektív eredmények (ügyfél-elégedettségi kérdőív, fókuszcsoport, közvetlen megkérdezés stb.)
6.2. *Mérési eredmények*: a nyújtott szolgáltatások minőségére vonatkozó belső indikátorok eredményei (ügyintézési idő, várakozási idő, panaszok száma, ügyfélfogadási idő, tájékoztatási, információs csatornák száma, döntések elérhetősége stb.)

2. csoport: Mit tehet a szervezet a munkatársakkal való kapcsolat javítása, a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése érdekében?

A CAF-modell alábbi kérdései lehetnek a csoport segítségére:
1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra?
3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze emberierőforrás-politikáját?
3.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását összhangban az egyéni, csoport- és szervezeti célokkal?
3.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a nyílt párbeszédbe, az egyes felelősségi és hatáskörök átruházásának megtervezésébe, és a munkatársak általános jólétének biztosítását célzó intézkedések kialakításába?
7.1. *Munkatársi vélemények, értékelések*: a munkatársi elégedettségmérések objektív eredményei (munkával, előmenetellel, fejlesztéssel, munkahelyi körülményekkel, vezetőkkel stb. kapcsolatos elégedettség)
7.2. *Mérési eredmények*: belső indikátorok eredményei (pl. hiányzási ráta, munkatársi panaszok száma, innovációs javaslatok száma, TÉR-eredmények, képzések sikeressége, informatikai technológia alkalmazásának szintje, fejlesztési projektekben való részvétel stb.)

A csoportmunkát követően a két csoport üljön össze és állítson össze egy konszenzusos, max. 5 fejlesztési javaslatot tartalmazó listát, amelyet a vezető elé lehet tárni. A javaslatok legyenek fontossági sorrendbe állítva.

2. ESETTANULMÁNY: LEGYEN VAGY NE LEGYEN EGYÉNI ÖNÉRTÉKELÉS?

Eszes Aladár, Varázsújfalu jegyzője – egy sikeres szervezeti önértékelést követően – azon gondolkodott, hogy az egyéni teljesítményértékelést hogyan vezesse be az önkormányzatnál.
A teljesítményértékelést szabályozó rendeletek szerint az egyéni teljesítményértékelési folyamat első lépése a munkatárs által végzett önértékelés. Eszesi Aladár emlékezett rá, hogy a közszolgálati teljesítményértékelés történetének 2007-es bevezetésekor a munkatárs által elvégzett önértékelés még kötelező eleme volt a teljesítményértékelés folyamatának. A jelenlegi szabályozás (ld. korábbi elméleti rész) szerint nem kötelező, a munkatársnak jogában áll elvégezni azt, abban az esetben, ha a munkáltatói jogkör gyakorlója az értékelt önértékelését fontosnak tartja és annak végrehajtását elrendeli.
Azon gondolkozott, vajon előnyös vagy hátrányos, ha a munkatársak önértékelését beteszik a teljesítményértékelési folyamatba. Arra gondolt, hogy ezt meg kell vitatnia az önkormányzat többi vezetőjével.

Kérdések, feladatok
Az elméleti rész elolvasása után a gyakorlatvezető 2 csoportot alakít, amelyek az alábbi kérdéseket kapják.

1. csoport: Mik az előnyei és a hátrányai annak, ha az egyéni teljesítményértékelés folyamata egyéni önértékeléssel kezdődik?

2. csoport: Mik az előnyei és a hátrányai annak, ha az egyéni teljesítményértékelés folyamata nem tartalmaz egyéni önértékelést, azaz a tisztviselőt csak a vezetője értékeli?
A csoportos munkát követően az egész csoport vitassa meg a kérdést és jusson konszenzusra: legyen vagy ne legyen önértékelés az egyéni teljesítményértékelési folyamatban?

8.5. Felhasznált irodalom

Szervezeti önértékelés:

CAF 2013 modell Fejlesztési Módszertan, Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató.

www.caf.kim.gov.hu

www.eipa.eu/caf

Egyéni önértékelés:

10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelésről

354/2017. (XI. 29.) Korm. rendelet az állami tisztviselők teljesítményértékeléséről

Fábián Endre (2008): A dolgozói kiértékelés. *Magyar Grafika* 2008/6.

9. A PROJEKTMENEDZSMENT GYAKORLATA, A FELADAT- ÉS IDŐMENEDZSMENT GYAKORLATA[55]

Stréhli-Klotz Georgina

9.1. Bevezetés – A téma kontextusa

Ebben a fejezetben a projektmenedzsment témakörével foglalkozunk, illetve sor kerül még a feladat- és időmenedzsment gyakorlatának áttekintésére is. A technikák alkalmazásának lépéseit a mindennapi használat oldaláról mutatjuk be esettanulmányokon keresztül, a metódus és a folyamat lépéseinek megismerésén túl a leírás részét képezi a projektek során alkalmazott dokumentáció ismertetése is. Az anyag megértését fogalomtár is segíti.

Megállapítható, hogy az elmúlt évtizedekben Magyarországon is egyre nagyobb teret nyert a projekt alapú munkavégzés. Ennek oka elsősorban az, hogy ez a működési mód számos tekintetben hatékonyabb, mint az éves költségvetéseken alapuló tervezés. A közigazgatás egyre gyakrabban működik együtt a piaci szférával, így annak szemlélete is egyre inkább beszűrődik a közigazgatás rendszerébe. A projekt alapú tervezés kifinomultabb, részletesebb tervezést tesz lehetővé, mivel részletekbe menően tartalmazza az elvégzendő feladatokat és az ehhez szükséges egyéb tényezőket, melyekbe beletartozik a kockázatok felmérése és kezelésének módja egyaránt. Ezáltal rugalmasabban képes alkalmazkodni a szervezeti igényekhez, valamint költség- és erőforrás-tervezési oldalról is megalapozottabb tervezést tesz lehetővé. Ezen túl a projekthez kötődő feladatok jól elválaszthatók a szervezet alapműködésétől, ami a közigazgatás számára azért lehet fontos, mivel így a projekthez kötődő, jellemzően ideiglenes feladatok hosszabb távon nem épülnek be az alapműködésbe és nem generálnak adminisztratív többletterheket. Az Európai Unió által biztosított források szintén megkövetelik a projekt alapú tervezést és megvalósítást, ebből adódóan a közszolgálati működés feltételrendszerét képezi a projektszemlélet és -megvalósítás elméleti alapjainak ismerete és alkalmazása.

---

[55] A fejezet struktúrája eltér a korábbi fejezetek felépítésétől. Ez a téma jellegéből és abból adódik, hogy a téma feldolgozása itt jelentősebben építkezik az esettanulmányokra, mint a korábbi fejezeteknél. A 3 téma az elméleti bevezetésben nem is különül el, az esettanulmányok szintjén azonban igen.

9.2. A téma megközelítésmódjai

9.2.1. A tradicionális projektmenedzsment

A megközelítés fő fókusza az egyes fő lépések befejezéséhez szükséges út meghatározása, melyet 4 szakaszra bontanak:

1. Projektindítási szakasz
2. Projekttervezési szakasz
3. Projektszervezési (végrehajtási) szakasz
4. Projektbefejezési, zárási szakasz

Ezt követi a Projektellenőrzési és követési rendszer.

Earned Value projektmenedzsment (EVM) – USA-ban alkalmazott módszertan: Az eljárás lényege az earned value bevezetése, vagyis az elvégzett munkát fejezzük ki pénzben (dollárban, euróban stb.) A projekt alatt folyamatosan monitorozzák ezt az értéket és összehasonlítják a teljesítménnyel, illetve figyelik a költségek alakulását.

Projektciklus menedzsment (PCM) – EU-ban alkalmazott módszertan: Az eljárás alapja a cikluselmélet, mely stratégiai alapú szemléletet feltételez. A következő ismétlődő folyamatokból áll:

- A probléma felismerése
- A stratégia megalkotása, tervezés
- A program kidolgozása
- Végrehajtás, folyamatos monitoring mellett
- A folyamatok értékelése és szükséges korrekciók elvégzése

Agile menedzsment: A projektben részt vevők együttműködésének hatékonyságára helyezi a hangsúlyt. Célja, hogy minél rugalmasabb, gyorsabb folyamatokat hozzon létre, azáltal, hogy a tervek követésével szemben a változásokra reagál, a folyamatok működése fontosabb a dokumentációnál. Ezáltal a legfontosabb az információáramlás, vagyis a kommunikáció és az együttműködés elérése.

9.3. Esettanulmányok

1. ESETTANULMÁNY: PROJEKTMENEDZSMENT

Kovács János reggel tudta, hogy értekezletre kell mennie, és azt is sejtette, hogy egy új feladattal fogják megbízni. Ezt már a főnök hangjából érezte. A megérzése beigazolódott. A kormányablak, melynek János volt a közvetlen felettese, új feladatköröket kapott, mely 15 új ügy ügyfélszolgálati ellátását jelentette. A hivatalvezetővel történt egyeztetés során az is kiderült, hogy az új feladatok ellátásához informatikai, szervezeti és szerkezeti átalakítások is szükségesek. Gyakorlatilag teljesen újra kell gondolnia a szervezeti egység működését, ami viszont pozitívnak mondható, hogy a hatástanulmány alapján a felettes szerv is felmérte az átalakítás mértékét, és belátták, hogy szükséges a teljeskörű átalakítás. A járási hivatal vezetője ugyan biztosította támogatásáról, azonban a munka oroszlánrészét meghagyta Jánosnak, hiszen úgyis ő felel a működésért. Ezzel az információval a birtokában János elkezdte átgondolni az előtte álló feladatot, melyről egyre inkább úgy tűnt, hogy projektelvek mentén lenne a leghatékonyabb megoldani, hiszen egy adott szolgáltatás megvalósítása érdekében jött létre.

Az előtte álló feladatokra tekintve János reménykedett is benne, hogy csak egyszer kell elvégeznie ezt a feladatot. A járási hivatal vezetője megnyugodva konstatálta, hogy szerencsés helyzetben van, hogy Jánosra bízhatja az átalakítás lebonyolítását, hiszen képes rendszerben gondolkozni, jól kommunikál, és a változásokat is magas szinten tudja kezelni. Ezek mind szükségesen lesznek ahhoz, hogy az előtte álló kihívásokat kezelni tudja.

Ennek megfelelően el is kezdte a projektmenedzsmentet, vagyis a projekt végrehajtásával járó feladatok megszervezését. Ennek alapja – a projekt célját is figyelembe véve – a **projektterv**, melynek minősége alapvetően meghatározza, hogy sikeres lesz-e a kivitelezés vagy sem. A feladatoknak egyértelműnek kell lenniük, össze kell állítani az erőforrástervet, vagyis felmérni a rendelkezésre álló és a szükséges emberi erőforrást, a költségeket és természetesen a feladatokat is. A terven túl azonban számos dologra szükség lesz ahhoz, hogy sikeresen bonyolítsák le az átalakítás folyamatát. Ahogy vezetője is felmérte, úgy János is jól gondolja, hogy a megfelelő kommunikáció és információátadás nagymértékben meg fogja határozni a projekt kimenetelét. A kommunikáció részét képezni, de azért érdemes megemlíteni a célokkal való egyetértés fontosságát. Talán ezzel van a legegyszerűbb feladata most Jánosnak, hiszen mindenki átlátja az átalakítás szükségességét annak ellenére, hogy a változást a kollégák általában nehezen viselik. Ebben viszont már kicsit előrébb járt János, hiszen mikor a jogszabályváltozásról szóló információ megérkezett, már összehívott egy megbeszélést, hogy áttekintések a lehetőségeiket és kitaláljanak néhány lehetséges megoldást. Nem szerette volna ezt a döntést egyedül meghozni, hiszen több ötletet is kaphat, és a kollégák is jobban átlátják a helyzet nehézségeit. Ezzel viszont már előnyre is szert tett, mert a projektmenedzsment negyedik kritériumát is sikerült megteremtenie. Ez nem más, mint a jó projektcsapat, mely egyrészt szakmailag felkészült (ami jelen helyzetben adott), hiszen mindenki hosszú ideje dolgozik a területen és ebből adódóan átlátják annak működését is. A másik pedig, hogy a csapat tagjai motiváltak és látják a nehézségeket, illetve a megoldásokat együtt próbálják kialakítani, ezáltal már magukénak érzik a feladatot. Így már Jánosnak is jóval könnyebb dolga van. Az ötödik elem a vezetői támogatás lenne, viszont korábban már volt szó róla, hogy János vezetője kifejezetten bízik munkatársában, tehát ez a kritérium is adott.

János tehát újonnan induló projektje kapcsán megnyugvással konstatálhatja a helyzetet, hogy az alapvető kritériumok adottak a sikerhez. Ugyan nem egyszerű egy ekkora projektet lebonyolítani, de az alapok legalább megvannak hozzá. „Na de menjünk tovább!" – biztatta önmagát, és gyorsan végiggondolta a projektcsapatot is. A szponzor és a menedzser, az ügyfelek, a belső és külső csapat személye mind tisztázottak, ahogyan az elvárásaik is. Tudja, kikkel dolgozik együtt, és hogy miként állítják össze a külső csapatot. A technikai szakemberek személyének tisztázása még folyamatban van, viszont a láthatatlan csapat, vagyis az egyéb tényezők (melyek befolyásolják a kimenetelt) átgondolása még János előtt áll. Azonban azon túl, hogy ismerjük a csapatunkat, szükség lesz a projektkörnyezet meghatározására. Ez jelen esetben könnyű feladat, hiszen a projektmunkatársak saját munkahelyéről van szó. De ugyanez igaz az érintettek azonosítására is. Az adatgyűjtés, elemzés fázisok maradtak még hátra ahhoz, hogy teljes legyen a kép. Pontosabban van még egy tényező, mely szintén elengedhetetlen: az elvárások egyeztetése az érintettekkel.

„Nos, most, hogy alakulunk, alapítsuk meg a projektünket!" – gondolta János. Gondolatait tett követte és rögtön létre is hozta a projektalapító dokumentumot (PAD), elkészítette a projekttervet és összegyűjtötte a megvalósítandó tevékenységeket. Habár ez nagy feladat volt, de János jól tudta, hogy ezt csak a projekt vezetője tudja teljeskörűen összeállítani. Viszont ez a dokumentum segít abban, hogy végigvezessen a megvalósításon, mindenki számára egyértelműen mutassa, hogy mi az irány, vagyis mi a projekt célja, melyek a megvalósítandó feladatok. Ezenfelül tartalmaznia kell a megvalósítók közötti együttműködés szabályait, ezáltal is összehangolva a tevékenységeket. Ezt végiggondolva arra jutott, hogy érdemes lenne, ha inkább sorba venné, milyen elemek azok, amelyeket tartalmaznia kell a PAD-nak.

Ezek:

- Projektindítékok megfogalmazását, vagyis össze kell foglalnia azokat a szükségleteket, igényeket, problémákat, amelyek miatt létrejött a projekt;
- A projekt általános céljait, és ezek indoklását;
- A létrehozást megalapozó üzleti tervet, ami tartalmazza a hasznosulási és megtérülési számításokat is;
- A legfontosabb stakeholderek (érintettek) előzetes akaratát, az elvárásaikat kielégítő követelményeket;
- A kinevezett projektmenedzser személyét és felhatalmazásának körét;
- Az érintett szervezeti egységek körét;
- A külső és belső korlátokat, vagyis azokat a megkötéseket, melyeket a megvalósítás során figyelembe kell venni.
- A projekt főbb szakaszait, mérföldköveit.

Azt tudta János is, hogy a cél meghatározása talán a legfontosabb, és természetesen az első, amit le kell írnia; ebből már érzékelte, hogy a projekt végrehajtása nem lesz egyszerű feladat. Hiszen maga előtt kell látnia, hogy milyen lesz a megvalósulást követő helyzet, hogyan fog hatékonyan működni az ügyfélfogadás, hogyan lesz ergonomikus, mi lesz a metódus, hiszen ehhez kell illesztenie az egész tervezést. A célokat persze pontosan, a helyzethez mérten, reálisan kell meghatározni annak érdekében, hogy a tevékenységek megfelelő minőségben lehessenek elvégezhetők, illetve megvalósíthassák az előzetesen kitűzött terveket. Igyekezett minél körültekintőbben eljárni és minden részletet számításba venni, hogy a legapróbb részletekig le tudja írni és modellezze az elvárásokat. Azt már tudta ő is, hogy a kitűzött célok között lesz olyan, amit meg tudnak valósítani, és lesz olyan, amin majd módosítani kell, vagy esetleg el kell vetni. Azonban ettől függetlenül igyekezett minden lehetséges külső tényezőt is számításba venni, mind a rövid, mind pedig a hosszú távú cél esetében. Azt is tudta, hogy számos tényezőnek meg kell felelnie, vagyis akkor lesz számára a legkönnyebb a projekt lebonyolítása, ha megfelel a már korábban is említett jellemzőknek, olyanoknak, mint a mérhetőség és a specifikusság, és emellett természetesen elengedhetetlen, hogy a tevékenységre irányuljon. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a projektnek realisztikusnak és időkorlátosnak is kell lennie. Mindezek előállításával tehát definiálta a projektet. Ezt követően végre áttérhet a konkrét tervezésre is, és elkezdheti a feladatlebontást (WBS). Itt egyszerűen elkezdte felsorolni azokat a tevékenységeket, melyet végre kell hajtani. János már úgy érezte, hogy rengeteget dolgozott a projekten és ráfér egy kis lazítás, ezért hazament, felbontott egy doboz sört és leült végiggondolni a további teendőket, főleg, mert még csak most jön a tervezés egyik legnehezebb és egyben legfárasztóbb része, az ütemterv kialakítása.

Másnap folytatta munkáját és elkezdte összeállítani a feladatlebontási struktúrát (FLS, WBS), a feladatlistát, vagyis a felmerülő összes munkát különálló tevékenységként megjelölve. Ebből alakította ki a hálótervet, melyben a tevékenységek már időbeli sorrendben követik egymást, valamint tartalmazza a precendenciaviszonyokat is. Ez alapján alakítható ki az ütemterv is, hiszen amíg nem tudjuk, hogy a feladatok hogyan követik egymást és hogyan függnek egymástól, nem tudunk hozzájuk ütemezést rendelni. Jánosnak ez esetben például meg kell határoznia, hogy mennyi időt vesz igénybe a források beszerzése, az igényfeltárás, a kiírások előkészítése és a közbeszerzési kiírás. Talán a közbeszerzés lebonyolítása fogja leginkább megnövelni a projekt lebonyolításának idejét.

Ezt követi az erőforrás-tervezés és -ütemezés. Ugyanakkor elengedhetetlen részét képezi a kontrolling és a kockázatok rögzítése, valamint a becslések elkészítése. A feladatlista és a költségek tervezését követően a tevékenységeket tovább kell bontani részegységekre, melyekhez szintén hozzá kell rendelni a költségeket, az ütemtervet és minden szükséges részletet, így minden munkacsomagra vonatkozóan elérhető lesz minden információ, vagyis megbecsült információ. Ez lesz a munkacsomagbecslés folyamata, mely alapja lesz az erőforrásterv és a költségvetés elkészítésének. Mindehhez Jánosnak végig kellett gondolnia, hogy az egyes fázisokban mennyi lesz a tevékenységre fordított

idő, milyen eszközök beszerzésére lesz szükség, és természetesen ehhez kapcsolódóan azt is, hogy a közigazgatásban milyen módja lehet ennek, esetleg szükséges-e közbeszerzés, vagy más eljárásend vonatkozik erre a tevékenységre. Ugyanez érvényes az anyagok beszerzésére is, illetve ha szükséges, a külső erőforrás bevonásának lehetőségeire, körülményeire és az eljárás módjára. A rendszert és a lehetőségeket János átlátta, a legtöbb fejfájást a részegységekre bontás mikéntje okozta számára, vagyis, hogy milyen elv mentén bontsa le a feladatokat, hogy lesz áttekinthető, logikus a legtöbb munkatárs számára.

János már majdnem elkészült a tervvel, mikor eszébe jutott, hogy az esetleges kockázatokkal is foglalkoznia kell, először is fel kell mérnie, hogy egyáltalán mik lehetnek a potenciális lehetőségek, ezekhez hozzárendelte, hogy mekkora a valószínűsége annak, hogy be is következnek. Viszont, ha már egyszer bekövetkeztek, a projektnek tudnia kell, hogy milyen lépéseket tud tenni kiküszöbölésük érdekében. János eleinte úgy vélte, hogy gyorsan összeszedi a felmerülő lehetőségeket egyedül, azonban munka közben érezte, hogy egyedül biztosan nem tud mindenre gondolni, habár ennek érdekében több folyamatot is elvégzett, workshopokat hívott össze, emellett megkérte munkatársait is, hogy állítsanak össze ellenőrző listákat, melyeken követni tudják az eljárást. Ezen felül még egyszer felülvizsgálta a dokumentumokat, hogy minden tényező szerepeljen és ne maradjon ki semmi, ezzel is kiküszöbölve a váratlan eseményeket, éppen csak az interjúkat és diagramtechnikákat nem alkalmazta a kockázatelemzés érdekében. (Melyek használata jellemző a projektek kockázatelemzési folyamata során.) A workshopok során a projektcsapat a válaszstratégiákat is igyekezett kidolgozni. Ehhez a várható hatások elemzését, előre jelezhetőségüket, illetve az adatok megbízhatóságának elemzését végezte el. Bár lett volna még lehetősége más elemzési módszerek használatára is, úgy vélték, hogy így is teljes körűen sikerül majd kezelni a felmerülő kockázatokat. Innen már csak a plusz forrás betervezésének lépése maradt hátra, és el is készült a terv. Jánosnak eddig is rengeteg munkájába került, hogy mindent alaposan és körültekintően számításba vegyen. Le is adta a projekttervet vezetője számára, akivel átbeszélték a kérdéses pontokat, és János örült, hogy a legtöbb dologban egyetértetettek. Ugyanakkor azt is tudta, hogy itt még nincs vége a folyamatnak, hiszen a költségvetést is ki kell dolgoznia, melyet már a felettes szervnek is el kell fogadnia. János neki is állt elkészíteni, hogy gyorsan le tudja adni, hiszen az elfogadtatás hosszú folyamat lesz. Elgondolkozott, hogy melyik technika a leghatékonyabb: ha a munkavégzés egyes egységeit szorozza össze (parametrikus eljárás), vagy ha a projekt egészére vonatkozóan készít becslést, és azt bontja le és rendeli hozzá az egyes egységekhez (arányos felosztás). Végül arra jutott, hogy akkor lesz a legpontosabb az eredmény, ha a lentről felfelé technikát alkalmazza, attól függetlenül, hogy ez jelenti számára a legtöbb munkát. Elkezdte a feladatok mellé rendelni az összes szükséges forrás (ember, anyag, eszköz) költségét és végül a pénzáramlási ütemtervet is, mely mutatja, hogy időben előrehaladva várhatóan mikor milyen költség jelentkezik majd. Így a költségalapvonal elkészítésével már véglegesnek tekinthette az előzetes tervet, és le is adta a teljes anyagot vezetőjének, aki továbbította azt. Most egy picit – csak amíg el nem fogadták – hátradőlhetett, de lélekben már igyekezett felkészülni a megvalósítási szakaszra.

Kérdések – feladatok

A gyakorlatvezető az esettanulmányban szereplő projektet elemzi tovább a csoporttal, elmondja a főbb viszonyítási pontokat és a feladatmegoldáshoz szükséges részleteket, majd 4 csoportot alakít. Minden csoport kap egy-egy sablon táblázatot, melyet ki kell töltenie. A mellékletben található sablonok a projekttervezéshez kapcsolódó dokumentumok, melyeknek hiányzó részeit kell feltölteniük a gyakorlatvezető által megadott projekthez kapcsolódóan. A csoportnak a lehető legrészletesebben kell kidolgoznia az adott sablont. Ki kell választaniuk, hogy a feladathoz kapcsolódóan mely eljárást választották és miért. Ezt követően közösen megbeszélik mind a 4 dokumentumra adott válaszokat.

Mellékletek:

1. számú melléklet: Feladatlebontási struktúra
2. számú melléklet: Munkacsomagbecslés
3. számú melléklet: Projektütemezés
4. számú melléklet: Kockázatelemzés

1. számú melléklet

Feladatlebontási struktúra táblázat

2. sz. melléklet

MUNKACSOMAGBECSLÉS

KÓD	TEVÉ-KENYSÉG NEVE	LEÍRÁS	MEG-JEGYZÉS	ERŐ-FORRÁS	ANYAG-/ESZKÖZ-SZÜKSÉG-LET	IDŐTAR-TAM	MUNKA-IDŐ

3. sz. melléklet

PROJEKTÜTEMEZÉS

KÓD	Tevékenység neve	Precendencia
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
I		
J		
K		
L		
M		
N		

4. sz. melléklet

KOCKÁZATELEMZÉS

Kategória	Valószínűség	Hatás	Kockázat	Elkerülés

2. ESETTANULMÁNY: IDŐGAZDÁLKODÁS

A minap találkoztam a vállalati büfében az egyik munkatársammal, Karcsival.
– Jó reggelt Béla, van rám egy kis idődd? Akadt egy kis gondom! – mondta.
Alapvetően jó viszonyban vagyunk, és több területen együtt is dolgozunk. Türelmesen végighallgattam, ahogy részletesen kifejti, hogy mi gátolja a feladatai megoldásában, habár nekem is rengeteg dolgom lett volna.
Egészen belemerültünk, mivel úgy éreztem, én remek problémamegoldó vagyok, és ez a feladatom része is. Észre sem vettem, hogy az idő elszaladt, amit csak pár percnek éreztem, az valójában fél óra volt. Azt sem vettem észre, hogy már késésben vagyok, ugyanis egy előre megbeszélt találkozóra mentem. Időm most nem volt arra, hogy segítsek, de a problémát már olyan jól megismertem, hogy úgy éreztem, muszáj belefolynom az ügybe. Ezért ezt feleltem kollégám felvetésére:
– Igazad van, ez fontos kérdés, meg fogjuk oldani, segítek. Sietnem kell, megbeszélésem van, ahol várnak rám, utána megkereslek.
A találkozóról visszafelé a folyosón összefutottam egy másik kollégával, Julival, a beosztottammal, aki ezt mondta:
– Főnök, sajnos a „T" projekten addig nem tudok tovább dolgozni, amíg nem kapok információt a Gazdasági Osztálytól. Felhívnád őket?
– Igen, beszélek velük – mondtam. – Majd szólok, mit intéztem.
Bementem az irodámba és gyorsan be is csuktam az ajtót, hogy véget vessek a folyamatos jövés-menésnek és annak, hogy a kollégák kérdéseikkel megzavarjanak. Végre elkezdhettem dolgozni azon az anyagon, amelyet a főosztályvezetőm kért tőlem. Közben elmorfondíroztam, hogy nem-e lesz gond abból, hogy becsuktam az ajtót, így a beosztottak sem tudják intézni azokat a dolgokat, amihez az én hozzájárulásom vagy döntésem szükséges. Egyrészt feltartom őket, másrészt a hangulatnak sem tesz jót.
Tíz perc sem telt bele, Karcsi csak bekopogott.
– Szia, találtál megoldást a reggeli problémámra?
– Még nem volt rá időm, hadd gondolkozzak még – mondtam én.
Erre hirtelen eszembe jutott az ígéretem, hogy az átszervezés után leadom a létszámunkat és a hozzá tartozó munkaköri leírásokat a humán osztálynak, ami azért is volt fontos, mert újonnan létrehozott pozíció is kerül hozzánk. Nem volt időm pontosan megfogalmazni az ehhez tartozó kötelességeit, ezért vállaltam, hogy a munkaköri leírással tisztázok mindent. Éppen ekkor csörrent meg a telefon:
– Szervusz, Juli vagyok, haladtál valamit a projektben, van már információ a Gazdasági Osztálytól?
– Még nem, de el fogom intézni.
Ránéztem az asztalomra és egyre nehezebbnek éreztem a súlyt, ami a hátamra nehezedett. Kupacokban álltak a feljegyzések azokról a dolgokról, amiket megígértem kollégáimnak, és amiket felettese-im bíztak rám.
Azt vettem észre, hogy annyi minden volt a nyakamban, ami kitöltött volna két munkanapot is, és egyre csak jöttek az újabbak…

Kérdések – feladatok

A gyakorlatvezető csoportokat alakít ki, majd kiosztja a mellékletben szereplő sablont. A csoportok, a fogalmak tisztázását követően, az esettanulmány alapján kitöltik a sablont, majd közösen megbeszélik.

A munkaidő 3 válfaja

A FŐNÖK ÁLTAL LEKÖTÖTT IDŐ		A RENDSZER ÁLTAL LEKÖTÖTT IDŐ		A SAJÁT RÉSZÜNKRE LEKÖTÖTT IDŐ	
Elvégzendő feladatok	Rászánható idő	Elvégzendő feladatok	Rászánható idő	Elvégzendő feladatok	Rászánható idő

9.4. Fogalomtár

A **projekt** egy olyan tevékenység, mely több szempont alapján is elkülönül a szervezet alapfeladataitól. Minden esetben van egy kezdeti és befejező időpontja, és valamilyen termék, szolgáltatás lesz az eredménye, hiszen annak megteremtésére jött létre.

Projektszponzor: az a személy, aki megrendeli vagy képviseli a megrendelőt, meghatározza a menedzser hatáskörét és segíti munkáját. Ő felel a projektért, vagyis Ő fog dönteni a projekt kimeneteléről és a forrásról.

Projektmenedzser: A teljes projektért felel, a tervezésért, a munkáért és a kitűzött célok eléréséért egyaránt. Irányít, ellenőriz és értékel, és biztosítja a kommunikációt az ügyfelek között.

Projektteam: A projektterv kialakításával a munkában részt vevő személyek köre is meghatározásra kerül, ők alkotják a projektcsoportot. Lehetnek belső és külső tagok egyaránt, illetve előfordul, hogy a projektnek csak bizonyos szakaszában vesznek részt a munkában.

Láthatatlan csapat: olyan tényezők, melyek nagymértékben hatással vannak a projekt lefolyására, viszont a legtöbb esetben nem jósolhatók meg, ilyen például az időjárás.

Végfelhasználók: A projekt kialakításában ugyan nem vesznek részt, viszont ők fogják használni a projektben előállított eredményt vagy terméket, ebből adódóan az Ő igényeiknek megfelelően kell kialakítani a terméket.

Projektháromszög: Idő – költség – minőség a projekt három alapköve, vagyis ennek a három tényezőnek rendelkezésre kell állnia a projekt sikerességének érdekében, de egyikük biztosan korlátozottan áll rendelkezésre, így ha nem vesszük figyelembe, a projekt kimenetele kerülhet veszélybe

Projektalapító dokumentum (PAD): Szabályozza a projekt működési rendjét és leglényegesebb elemeit. Tartalmazza a projekt céljait, termékeit, ütemezését, melybe beletartoznak a mérföldkövek és a precendenciaviszonyok leírásai is. Ezeken túl tartalmazza az erőforrásokat, a kockázatokat és kezelésüket.

A **feladatlebontási struktúra (FDS, WBS)** a projektben elvégzendő feladatok hierarchikus organogramját jelenti. Az összes elvégzendő feladat szerepel a diagramban.

A **kockázatelemzés** folyamata az egész projektet átfogja, minden tervezési egységnél jelen van. Kockázatnak valamilyen nem várt, negatív hatás vagy eredmény bekövetkezésének a valószínűségét, valamint a hatás mértékét nevezzük.

Költségtervezés A projekt finanszírozásával és költségeivel kapcsolatos terv elkészítése. A beruházás, az erőforrások költségeinek meghatározása.

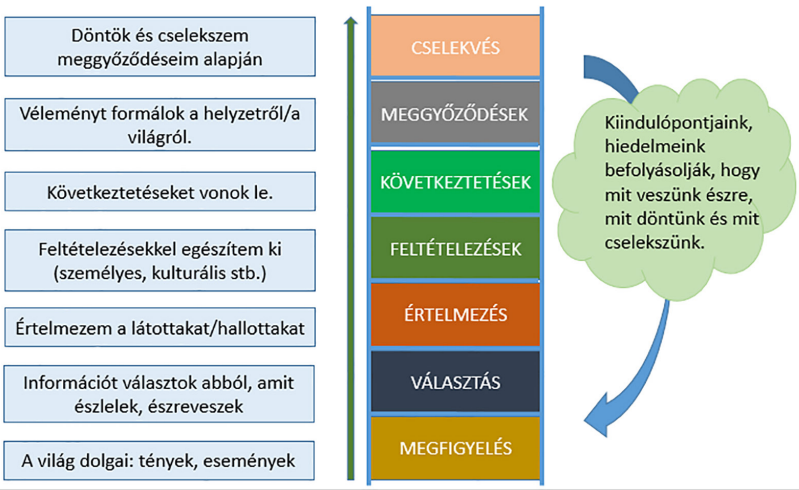
10. A KONFLIKTUSMEGELŐZÉS ÉS -KEZELÉS GYAKORLATA

Roberts Éva

10.1. Bevezetés, a téma bemutatása, háttere

„A konfliktus észlelt jelenség. Nincs konfliktus akkor, ha az érdek- vagy véleménykülönbséget egyik fél sem észleli, vagy észleli ugyan, de nem tekinti problematikusnak."[56] Ha azonban valamelyik fél érintett, és sérelemként éli meg az adott helyzetet, konfliktusról beszélünk, legyen az személyek vagy csoportok között kialakult szituáció. Észlelésünk és helyzetértékelésünk márpedig jellemzően eltérő. „A dolgokat nem azok valódi volta, hanem saját magunk szerint látjuk."[57]. Ugyanarról az eseményről, ugyanarról a személyről, ugyanarról a helyzetről gyakran teljesen eltérő képet látunk, mást veszünk észre, más következtetéseket vonunk le. Mivel más a személyiségünk, a szándékaink, céljaink, érdeklődésünk és a hozzáállásunk, embertársainkat is különböző szűrőkön keresztül látjuk, magatartásukat többféle módon értelmezzük. Jelen fejezet célja, hogy rávilágítson ezekre a különbségekre, hangsúlyozza az önismeret és a tudatosság fontosságát a konfliktusok megelőzése és kezelése tekintetében.

A Senge és kollégái által fejlesztett „következtetések létrája" (Ladder of inference) modell kiválóan szemlélteti, hogyan egészítjük ki az általunk észlelt dolgokat személyiségünk, kulturális hátterünk, tapasztalataink, feltételezéseink és egyéb más tényezők fényében, továbbá egyéni elképzeléseink, következtetéseink miként befolyásolják döntéseinket, cselekedeteinket, s következésképpen konfliktusainkat is (18. ábra).



18. ábra. Következtetések létrája Senge alapján[58]

---

[56] Bakacsi 2010, 165.

[57] Smith 2008, 135.

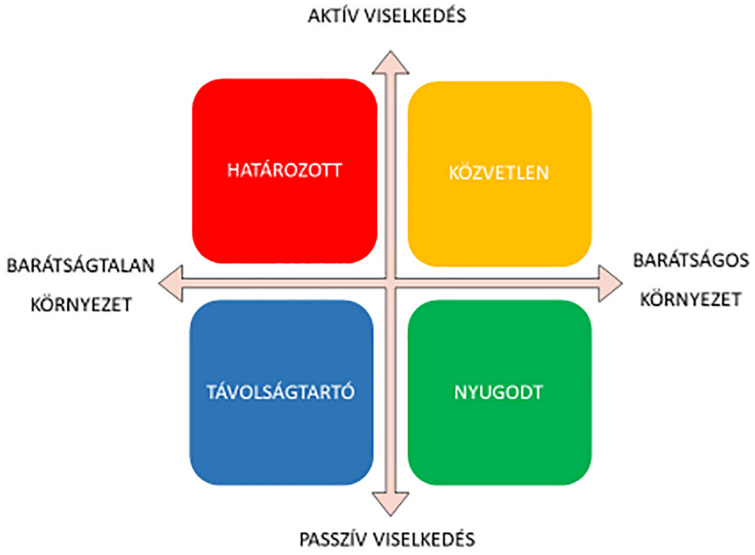
[58] Forrás: https://pivotalthinking.wordpress.com/tag/ladder-of-inference/

Smith „hiedelemablakként” utal személyiségünk azon részére, amely olyan, mint egy szemüveg. Ezen keresztül jutnak el hozzánk az információk, hat a döntéseinkre, befolyásolja viselkedésünket, tetteinket. Smith arra figyelmeztet, hogy el kell fogadnunk annak lehetőségét, hogy ablakunk bizonyos nézetei nem valósak, folyamatosan felülvizsgálatra, változtatásra szorulnak.[59]

10.2. Konfliktuskezelési modellek

Konfliktusok tekintetében érdemes magatartásunkat személyiségünk fényében is megvizsgálni. Bár az emberek viselkedése rendkívül komplex, az alábbiakban bemutatásra kerülő modellek támpontot adnak mások jobb megértéséhez, konfliktusok megelőzéséhez és kezeléséhez. A leggyakrabban idézett Thomas–Kilmann modell a cél (az eredmény fontossága) és a személyek (a kapcsolat fontossága) dimenziók mentén öt különböző konfliktuskezelési stratégiát állapít meg: versengő, elkerülő, alkalmazkodó, kompromisszumra törekvő és együttműködő. Közülük valamelyik dominánsan jellemző ránk, ugyanakkor függ az adott helyzettől is, hogy melyiket választjuk. Alapvetően egyik sem tekinthető csak rossz vagy jó stratégiának. Együttműködés (más néven problémamegoldó stratégia) esetén mindkét fél számára fontos az optimális eredmény és a kapcsolat is, következésképpen ez a hozzáállás vezet el leginkább az ún. „győztes-győztes” vagy „nincs vesztes” végeredményhez. Asszertív magatartást, empátiát, odafigyelést, elfogadást, nyílt és erőszakmentes kommunikációt feltételez.

Konfliktusaink szempontjából érdemes Marston DISC-modelljét[60] is segítségül hívni. Támpontot adhat az emberek eltérő viselkedésének, konfliktusos helyzeteinek megértéséhez és kezeléséhez. Attól függően, hogy az egyén mennyire barátságosnak vagy barátságtalannak ítéli meg környezetét, és az adott környezetben mennyire aktívan vagy passzívan viselkedik, megkülönböztetjük a határozott, domináns (D), a távolságtartó, szabálytisztelő (C), közvetlen, befolyásoló (I), és a nyugodt, kitartó (S) alapstílusokat (19. ábra).



19. ábra. DISC-modell[61]

[59] Smith 2008, 135–142.

[60] Nagybányai – Pongor – Hadarics 2014, 5.

[61] Jenei 2016

Minden típusnak vannak alaptendenciái konfliktus esetén történő megnyilvánulásaik tekintetében. Az alábbi táblázat ezeket foglalja össze (4. táblázat).

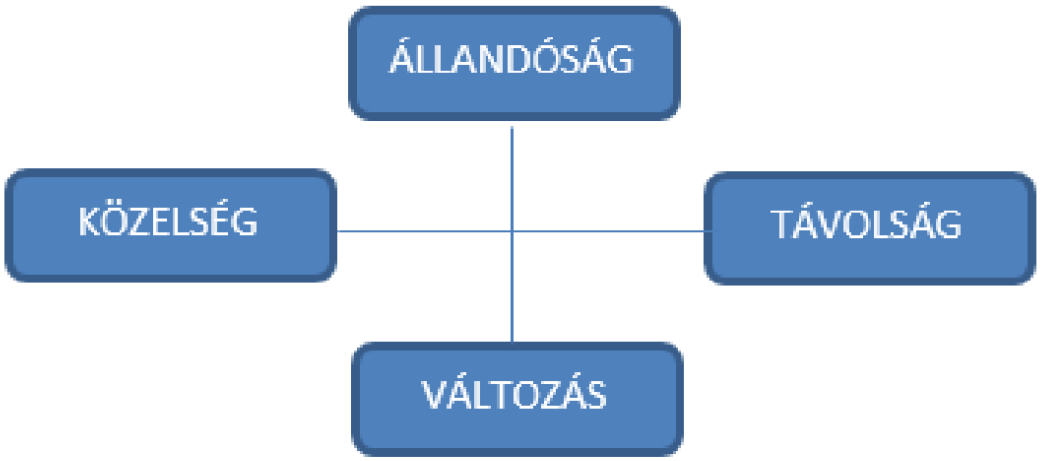
	Első reakció	Ha a konfliktus folytatódik	Ajánlott tanulási lépések
D	Követelőző (meg van győződve a saját igazáról)	Visszahúzódó (sértett, mert az igazát vitával érte el)	➢ Odafigyelés, szükségletek figyelembevétele, gondolkodási szünet kérése ➢ A beszélgetés újraélesztése
I	Támadó (meg van győződve arról, hogy a másik oldalnak meg kell őt értenie)	Engedékeny (a harmónia újrateremtése érdekében)	➢ Gondolkodási szünet a beszélgetés előtt ➢ Saját célok követése ➢ Gondolkodási szünetek elfogadása
S	Engedékeny (nincs saját, világos pozíciója)	Támadó (ha túl nagy a tiszteletlenség)	➢ Saját célok (önmagának és másoknak való) megmagyarázása ➢ Gondolkodási szünet kérése ➢ A beszélgetés újraélesztése
C	Visszahúzódó (elkerüli az érzelmes összecsapásokat)	Követelőző (ha „objektív" igazságtalanság lép fel)	➢ Saját elképzelésének másokkal való megosztása ➢ Odafigyelés ➢ Mások szükségleteinek elfogadása

4. táblázat: A személyiségtípusok és azok megnyilvánulásai konfliktus esetén[62]

Témánk szempontjából Riemann–Thomann modellje különösen érdekes, hiszen középpontjában az emberek konfliktusmagatartása áll, ezáltal lehetőséget ad önmagunk és mások jobb megértésére (20. ábra). Riemann abból indul ki, hogy személyiségstruktúránk irányadóan alapfélelmeink legyőzési stratégiájától függ. Négy jellemző alaptörekvést mutat be a Thomann által személyiségmodellé fejlesztett elképzelés. Egyrészt azt vizsgálja, hogy mennyire vágyik az egyén közelségre, barátságra, biztonságra, bizalomra, harmóniára és mekkora igénye van távolságra: térre, elhatárolódásra, önállóságra, autonómiára. A másik tengelyen az állandóságra való törekvés és a változásra való igény tendenciái állnak szemben egymással. Aki állandóságra vágyik, annak fontos a biztonság, a folyamatosság, a tervezés, a rend. A változásra való igény a spontaneitást, rugalmasságot vonja maga után. Mindenkinek van „hazai területe", amit képességei és élettörténete határoz meg, de gyakran mozgunk a pólusok között.[63]

[62] Blümmert 2011, 75.

[63] Schmidt 2014, 108–109.



20. ábra. Riemann–Thomann személyiségmodellje

Ha az alábbi táblázatban áttekintjük az egyes típusok jellemzőit[64] és igényeit[65], egyértelműen látszik, hogy a végletek között meglehetősen nagy különbség van. Két markánsan eltérő típusú fél esetében tudatos hozzáállásra, nagyfokú elfogadásra, empátiára, kitartó munkára van szükség a konfliktusos helyzetek kezelése tekintetében (5. táblázat).

Személyiség	Jellemzői	Mire van szüksége?
Közelség	➢ jó kapcsolatteremtő ➢ barátságos ➢ empatikus ➢ nyitott ➢ konfliktuskerülő ➢ békülékeny ➢ saját igényeit háttérbe szorítja	➢ érezze, hogy nem a személyiségét kritizálják, hanem a konkrét viselkedésformákat ➢ érezze, hogy becsülik a feszültség ellenére is ➢ érzéseit elfogadják, meghallgassák ➢ a partnere is fejezze ki igényeit
Távolság	➢ tárgyilagos ➢ önálló munkavégzést preferálja ➢ képes elhatárolódni ➢ képes nem-et mondani ➢ távolságtartó ➢ konfliktusban agresszív, durva, cinikus is lehet	➢ egyértelműen elhatárolt feladatköre legyen ➢ egyenesen, tárgyilagosan közöljék vele a kritikát ➢ ne feszegessék érzéseit ➢ a vita után kapjon időt a helyzet tisztázásához
Állandóság	➢ rendszerető ➢ strukturált, pontos ➢ lelkiismeretes ➢ pedantéria jellemzi	➢ konfliktus témáját strukturáltan beszéljék át ➢ kritikát konkrét tényekkel támasszák alá ➢ világos egyezség szülessen ➢ legyen rend körülötte
Változás	➢ kreatív ➢ kockázatvállaló ➢ rugalmas ➢ eleven ➢ kötetlenséget szereti	➢ szabad térre van szükséges ➢ túl sok szabálynak ne kelljen megfelelnie ➢ szívesen keres kreatív konfliktusmegoldásokat ➢ kimutathassa érzéseit az elítélés veszélye nélkül ➢ ismerjék el

5. táblázat. A Riemann–Thomann modell személyiségtípus-jellemzői

64 Blümmert 2011, 110–111.

65 Schmidt 2014, 122–123.

A fentiek azt támasztják alá, hogy eltérő hátterünknek, személyiségünknek, tapasztalatainknak köszönhetően a konfliktusok megelőzése és kezelése érdekében rendkívül tudatos hozzáállásra van szükségünk: önismeretre, másrészt konfliktuspartnerünk másságának folyamatos tudatosítására, észben tartására.

Mind magánéleti, mind munkahelyi viszonylatban egyaránt szükségünk van arra, hogy „átprogramozzuk agyunkat és megpróbáljunk a konfliktus felé haladni ahelyett, hogy távolodjunk tőle és kikerüljük. […] A konfliktus az emberi kapcsolatok természetes és elkerülhetetlen velejárója." A konfliktus jelenthet veszélyt, de tekinthetjük kihívásnak, megoldandó problémának és lehetőségnek. A jó csapatokat nem a konfliktus hiánya jellemzi, hanem a gondolatok jól látható ütköztetése. Gordon arra figyelmeztet, hogy az elkerülő stratégia az esetek túlnyomó részében nem célravezető. Következményei előre is jól láthatók: felhalmozódnak a sérelmek, később pedig aránytalanul hevesen kirobbannak, a negatív érzések áttevődnek más személyekre, dolgokra. Munkahelyi konfliktusokból adódó indulatok gyakran a családra helyeződnek át. Általános elégedetlenséghez vezetnek: kritizálás, pletyka, zúgolódás, ellenségeskedés formájában jelennek meg.[66]

Az egyik megközelítés szerint a konfliktusoknak három fő fajtáját különböztetjük meg: szociális (emberek közötti), belső konfliktus (személyen belüli), szerkezeti konfliktus (szervezeti felépítésből, folyamatokból adódó). Előfordul, hogy például egy szervezeti alapú konfliktus szociális szintre kerül, és végül belső konfliktushoz is vezet.[67] Számos más csoportosítás létezik, például a konfliktus hatását tekintve lehet konstruktív vagy destruktív, a kiváltó okok szempontjából Moore szerint az alábbi öt típust különböztetjük meg.[68]

Kapcsolati konfliktus – Hátterében erős érzelmek, személyes ellenszenv, sztereotípiák, kommunikációs zavarok állnak.

Értékkonfliktus – A résztvevők más értékek és kritériumok alapján ítélik meg a különböző helyzeteket, gondolatokat, viselkedéseket.

Strukturális konfliktus – A rendelkezésre álló erőforrások igazságtalan vagy egyenlőtlen elosztása, eltérő hatalmi helyzet vagy kontrolálási lehetőségek, időhiány, továbbá egyéb környezeti tényezők okozzák.

Információs eredetű konfliktus – Téves információk, információhiány vagy -többlet, értékelés eltérő volta áll a hátterében.

Érdekkonfliktus – Különböző elvárások, szembenálló érdekek, vagy a szereplők felfogása szerint ellentétben álló érdekek jellemzik.

---

66 Gordon 1977, 163.

67 Schmidt 2014, 63.

68 Klein 2015, 514–515.

Az alábbi ábra jól szemlélteti a konfliktus lényegét és az azzal kapcsolatos kimeneteket (21. ábra).

21. ábra: Összefoglaló ábra a konfliktusról

10.3. Esettanulmányok

NEHÉZ HELYZET AZ IRODÁBAN

Az alábbi esettanulmány egy irodai konfliktushelyzetet mutat be az alábbi célokkal:

- eltérő konfliktusmagatartás felismerése,
- konfliktus típusának beazonosítása,
- konfliktus kezeléséhez szükséges technikák, lehetőségek áttekintése,
- megoldási stratégia megfogalmazása,
- a proaktív konfliktusmagatartás előnyeinek tudatosítása,
- az esetre reflektálva a hallgató saját konfliktusmagatartásának elemzése, önreflexió.

Erika egy közigazgatási háttérintézmény Jogi Osztályán dolgozik 8 éve. Kolléganője, Zsófia, 5 éve csatlakozott a csapathoz, mindketten kiemelt ügyfélpanaszok kezelését végzik. Rengeteg a feladat, egyre több a kérdéses ügy, melyeket a fiatalabb, kevésbé rutinos kollégák nem tudnak megfelelően kezelni, ezért főnökük eleve nekik osztja ki a legnehezebb ügyeket, de sajnos a kollégák hiányos, félreértelmezett munkái is az asztalukon landolnak. Bár egyre nehezebben viselik a napi terheket, Zsófi és Erika jól kijönnek egymással. Közösen elosztják az ügyeket, átbeszélik a nehéz döntéseket, helyettesítik egymást, ha szükséges. Igazi „bajtársak”, a megoldásokra koncentrálnak közös erővel,

nem panaszkodnak. Felettesüknek ugyanakkor többször jelezték, hogy szükség lenne további munkatársak bevonására, de ugyanazt a választ kapják évek óta: „Nem tudunk sajnos új kollégát felvenni." Most mégis felcsillan némi reménysugár, új kolléganő érkezik, Kati. Állítólag jogi végzettséggel, több év tapasztalattal. Örömmel fogadják, várják, hogy kicsit kevesebbet kelljen túlórázni, hétvégére ne befejezetlen aktákkal kelljen hazamenniük.

Négy hónappal Kati érkezése után azonban különös változások mennek végbe az irodában. Erika úgy érzi, a munkateher alig csökkent és állandósulni látszik a nyomasztó légkör. Eleinte Erikának fel sem tűnik, hogy valami nincs rendben, csak otthon beszélgetnek egyre többször arról, hogy nincs kedve dolgozni, gyakran fáj a feje, állandóan fáradt. Családja érdeklődése kapcsán szöget üt a fejébe, hogy Zsófi is egyre furcsábban viselkedik. Egyre többször kezdenek vitatkozni apró-cseprő dolgokon. Kati pedig rengeteg munkát átad neki ilyen-olyan kifogásokkal. Legszívesebben nemet mondana, de valahogy mégis hozzá kerülnek az igazán problémás esetek. Kati stílusa nagyon lehengerlő. Ha akar valamit, nem spórol a dicséretekkel, de kissé erőszakos. A beszélgetések vége mindig az, hogy kiosztja Erikának a feladatot. Egyik napon a főnöke irodájában Erika azon veszi észre magát, hogy Zsófira panaszkodik, akiről úgy érzi, hogy az utóbbi időben kihúzza magát a nehéz ügyekből, miközben ő nem győzi a munkát. Bűntudata Zsófival szemben olyan erős, hogy végül üzleti coach ismerőséhez, Istvánhoz fordult segítségért. Egyre biztosabb abban, hogy valami nagyon nincs rendben körülötte, de mégsem tud önállóan fellépni ellene.

Gondolja végig, hogy a fenti eset alapján ki mondhatta az alábbi mondatokat kinek a Kiemelt Ügyek Irodájában?

Gyakori mondatok	*Ki mondhatta kinek? Erika? Kati? Zsófi?*	*Versengő, elkerülő, alkalmazkodó, kompromisszumra törekvő vagy együttműködő stratégiára utal?*
„Én akkor is azt gondolom..."		
„Hogyan tudnánk ezt megoldani…"		
„Az talán kölcsönösen elfogadható, hogy…"		
„Csináljuk úgy, hogy…"		
„Az én álláspontom szerint… Te hogy látod?"		
„Korábban is mondtam már, mit kéne tenni…"		
„Szerintem továbbra is az lenne a legjobb, ha…"		
„Jó, legyen így, megcsinálom én…"		
„Nézzük meg együtt!"		
„Ezt most hagyjuk inkább."		

Az Istvánnal való első találkozás során Erika számára tudatosul a konfliktushelyzet, amit nem tud kezelni és testi tünetek formájában is jelentkezik a következménye. Ezt követően beazonosítják a konfliktushelyzet hatásait. Erika szorongását, Zsófival kapcsolatos értetlenségét, haragját, Kati viselkedésével szembeni elkerülő stratégiáját, a saját érdekeinek érvényesítésére való képtelenségét.

Zsófival kapcsolatos érzéseiről beszélgetve Erika számára nyilvánvalóvá válik az, hogy szinte észrevétlenül, de Kati minden alkalmat megragad arra, hogy valami elmarasztalót mondjon Zsófiról a háta mögött. Emiatt Erika egyre dühösebb kolléganőjére, akivel újabban már nem is beszélgetnek a munkán kívül semmiről.

Felvetődik Erikában a kérdés, hogy vajon róla mit mond Kati Zsófinak, amikor nincs jelen. A beszélgetések alkalmával Erika számára egyértelművé válik, hogy Kati áskálódása fokozatosan ellenséges viszonyhoz vezet közte és Zsófi között. A feladatok elvégzéséből ugyanakkor Kati nem veszi ki megfelelően a részét. Semmivel sem kisebb a teher, sőt a rossz légkör és a Zsófival való együttműködés hiánya következtében kevésbé gördülékeny a feladatok megoldása, mint korábban.

Ön mit tenne ebben a helyzetben Erika helyében? Mi lenne az első lépés?
A beszélgetések során Erika három tisztázó/feltáró beszélgetést tűz ki célul. Ön szerint kivel szeretne beszélgetni?
1.
2.
3.

István támogatásával Erika arra az elhatározásra jut, hogy elsőként egy régi kollégájával beszélget, aki szintén ügyintéző és van némi kapcsolata Katival és Zsófival. Mivel ugyanazon a folyosón dolgoznak, közös konyhát használnak, rálátása van a kollégák közti kommunikációra, napi szintű történésekre. Őszinte, nyílt beszélgetésre kerül sor, melynek eredményeképpen Erika egyrészt megerősítést, másrészt erős érzelmi támogatást kap kollégájától. Nyilvánvalóvá válik számára, hogy Kati célpontjában nem csak ő, hanem Zsófi is ott áll. Alapvetően kettőjük viszonyára alaposan rányomta a bélyegét Kati szemtől szemben nyájasnak tűnő, de távollétükben manipulatív, áskálódó viselkedése. Bár elszomorítja a valóság, büszke magára, hogy megtette az első lépést, nem emészti magát és gyűjti tovább a rossz érzéseket, hanem a tettek mezejére lépett. Ez csak megérteni segít a helyzetet, de már ez is felszabadító érzés Zsófival kapcsolatos érzései szempontjából.

A második beszélgetést Zsófival tervezi. Mivel Zsófi is feltehetően Kati hatása alatt áll, ez a beszélgetés nehezebbnek ígérkezik. Bízik abban, hogy ha korábban kiválóan tudtak együttműködni, akkor sikerül most is tisztázni a helyzetet. Istvánnal felkészül erre a beszélgetésre. Azokra a kérdésekre keresik a választ, hogy vajon Zsófi hogyan érzi magát ebben a helyzetben? Neki milyen nehézségei lehetnek? Mit gondolhat? Hasznos tippeket is összegyűjtenek a tisztázó beszélgetésre vonatkozólag:

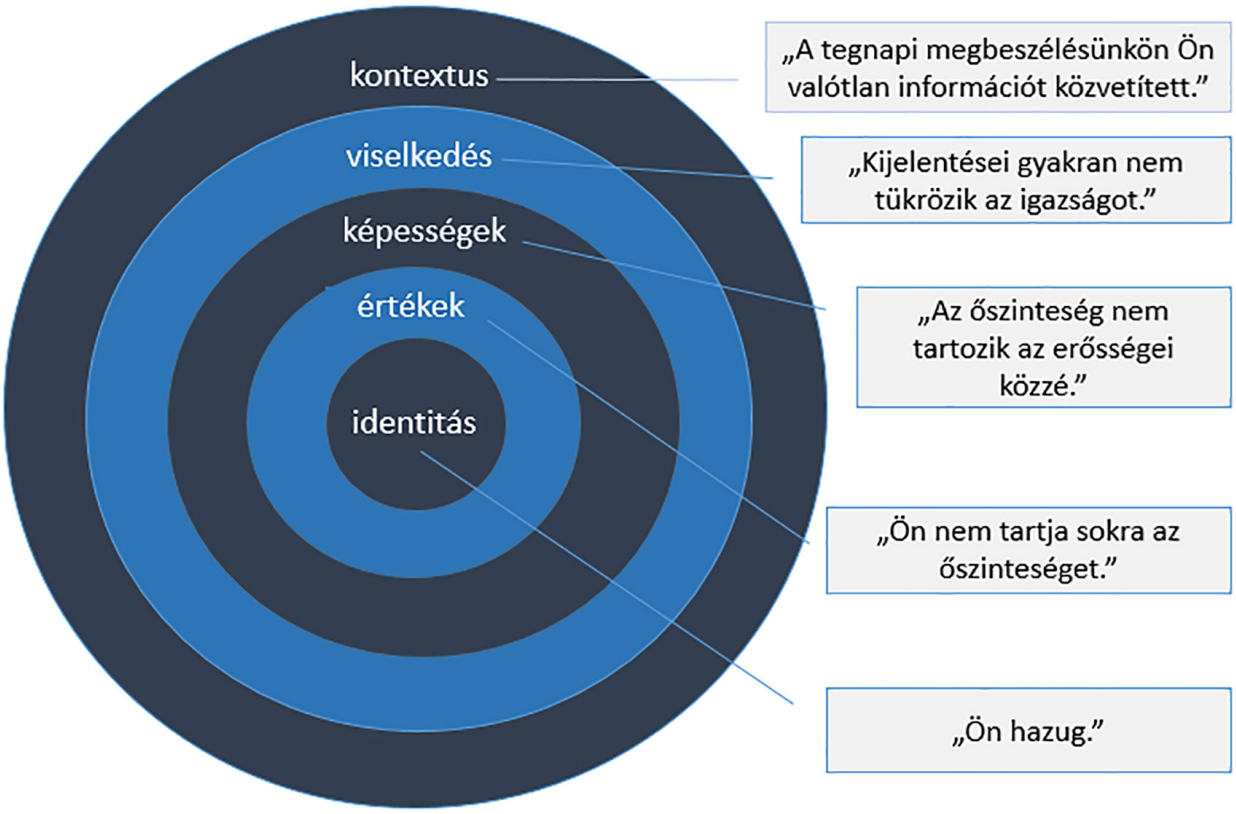
- Érdemes kiválasztani a megfelelő pillanatot, amikor lehetőségünk van nyugodt körülmények között kezdeményezni a beszélgetést.
- A beszélgetés során törekedni kell arra, hogy kiderítsük a másik fél álláspontját. Ebben segít az, ha értő figyelemmel, őszinte érdeklődéssel, elfogadóan fordulunk felé, amit szemkontaktussal, bólogatással és olyan visszajelzésekkel fejezünk ki („Aha”, „Ühüm”, „Értem”, „Érdekes”). Ezek segítenek partnerünknek abban, hogy saját érzéseiket megfogalmazzák. A hallottak más szavakkal történő összefoglalása („Szóval úgy érted, hogy…”, „Tehát azt gondolod, hogy…”), az érzések visszatükrözése („Szóval csalódott vagy…”, „Akkor jó dühös lehetsz…”, „Attól tartasz, hogy…”) szintén pozitívan hatnak a másik félre.
- Gondolatainkat „én-üzenetek” formájában érdemes megfogalmazni, azaz ne a másik felet minősítsük, hibáztassuk, marasztaljuk el, hanem a saját érzéseinket mondjuk el. „Amióta keveset beszélgetsz velem és sok nézeteltérésünk van, nehezebben boldogulok a munkámmal és rosszul érzem magam a bőrömben.” A konkrét viselkedést/helyzetet mondjuk el, és annak a minket érintő hatását fogalmazzuk meg. Ezt követően derítsük ki a másik álláspontját („Mit gondolsz erről?”, „Te hogyan látod?” „Te hogy érzed magad?”), majd fogalmazzuk meg, amit szeretnénk, a végső következtetéseket („Azt szeretném kérni, hogy…”).[69]
- Kérdezzünk hatékonyan, elsősorban nyitott kérdések (Hogyan? Miért? Mi lenne, ha?) segítségével. A jó kérdés gondolkodásra sarkall, perspektívaváltást tesz lehetővé, megoldásra irányuló lépésekre, párbeszédre ösztönöz, nem sugall semmilyen választ.

[69] Schmidt 2014, 152–153.

A második beszélgetés is sikerrel jár. Eleinte Zsófi mérgesnek tűnik, érezhetően haragszik. Erika tudatos hozzáállása, higgadtsága és türelme eredményeképpen azonban sikerül felderíteni a valóságot, érzéseiket őszintén megfogalmazva jutnak el arra a következtetésre, hogy Kati alattomos munkája alaposan egymás ellen fordította őket. Döbbenten hallgatják, hogy milyen valótlan dolgokat állított róluk egymással szemben, miközben alig járult hozzá a munkavégzés hatékonyságához.

Erika újabb találkozása alkalmával már arról beszélgetett Istvánnal, hogy közösen tervezik Zsófival, hogy megbeszélik Katival a történteket, és szembesítik azzal, hogy számukra elfogadhatatlan ez a hozzáállás a jövőben. Ez ígérkezik a legnehezebb konfrontációnak, ezért újabb hasznos tippek összegyűjtésére kerül sor.

- Ne általánosítsunk, minősítsünk, ne oktassuk ki a másik felet és ne gyanúsítsuk. Ne legyünk szarkasztikusak. („Ostoba vagy”, „Idegesítő vagy!” „Meg kellene már tanulnod, hogy…”, „Soha nem vagy képes”, „Már megint…”, „Soha nem…”)
- István az alábbi ábrát mutatja meg Erikának, mely szerint az emberek akkor képesek feldolgozni a kritikát, (sőt a dicséretet is), ha egy bizonyos viselkedésre utal meghatározott kontextusban. Ha a viselkedést általános érvényűnek tekintjük, vagy ha megkérdőjelezzük mások képességeit, értékeit, identitását, támadásként fogják érzékelni és ennek megfelelő védekező vagy támadó reakciót váltunk ki.[70]



22. ábra. Személyiségjegyek határai Blümmert alapján

[70] Blümmert 2011, 144.

- Ön szerint hogyan zajlott ez a beszélgetés? Sikerült Erikának és Zsófinak elérni a célját?
- Ön milyen hasznos tanácsot adott volna Erikának és Zsófinak ehhez a beszélgetéshez?
- Az alábbi MONDD-modell[71] alkalmazásával vezesse végig a beszélgetés egy lehetséges verzióját:

Mutasd meg a látásmódod!
pl. Nekem feltűnt, hogy… Tegnap, amikor … (konkrét eset / helyzet)

Oszd meg vele, hogyan hat Rád!
pl. Számomra ezt azt jelenti, hogy…

Nevezd meg érzéseidet!
pl. Ez kimondottan zavar engem. Úgy érzem magam…

Derítsd ki a másik látásmódját, véleményét!
pl. Hogyan látod ezt? Mi a te álláspontod?

Definiáld a végső következtetéseket!
pl. Azt szeretném kérni, hogy…

Az alábbiakban néhány szófordulatot[72] olvashat nehéz emberekkel történő kommunikáció esetére:
- Nekem úgy tűnik, hogy az a probléma, hogy…
- Nem igazán érzem jól magam, hogy erről kell beszélni…
- Értem, hogy mi miatt érezhetsz így…
- Bocsánat, de még nem fejeztem be. Adj még néhány másodpercet, hogy kifejtsem álláspontomat.
- Nem muszáj egyetértenünk, de miért kell udvariatlannak lenni egymással?
- Lehet, hogy nem voltam egyértelmű.
- Megköszönném, ha segítenél tisztázni ezt a helyzetet.
- Te mit javasolsz, hogyan tudnánk együttműködni?

Soroljon fel még néhány lehetőséget!

A személyiségtípusok áttekintése jól mutatja, hogy a konfliktussal járó konfrontáció nem minden személyiség számára egyszerű feladat. Ahhoz azonban, hogy a felgyülemlő problémák ne eszkalálódjanak, szükség van arra, hogy párbeszédet folytassunk és feloldjuk a sérelmeket, nézeteltéréseket, továbbá lehetőséget adjunk egymásnak a probléma tisztázására. A fenti példa arra is rámutat, hogy ugyanaz a személy, aki képes együttműködő magatartásra együttműködő féllel, versengő partner esetén egészen más magatartást tanúsít. Jelen esetben eleinte inkább konfliktuskerülő stratégiát választ.

- Ha Ön vezetőként szemlélné a fenti eseményeket, és arra figyel fel, hogy Zsófi is és Erika is panaszkodni kezd egymásra Önnek, milyen lépéseket tenne?
- A fenti konfliktus kiváltó okait megvizsgálva mit gondol? Kapcsolati, érték-, strukturális, információs, vagy érdekkonfliktusról van szó?

Önreflexió

A hatékony konfliktuskezelés és -megelőzés érdekében az első legfontosabb lépés saját konfliktusainak beazonosítása, konfliktushelyzetben való viselkedésének tudatosítása, hiedelemablakainak feltárása. Az alábbi kérdések és feladatok segítenek ebben.

- Gondolja végig, hogy milyen szakmai konfliktusai voltak az elmúlt időszakban?
- Hogyan kezelte ezeket a helyzeteket? Mi jelentett kihívást Önnek?

[71] Schmidt 2014, 153.

[72] Solomon 2002, 334.

- Milyen domináns konfliktuskezelési stratégia jellemző Önre a Thomas–Kilmann-modell alapján? *Versengő, elkerülő, alkalmazkodó, kompromisszumra törekvő vagy együttműködő? Lásd I. fejezet.*
- *Vizsgálja meg konfliktuskezelési alaptendenciáit a DISC személyiségmodell alapján is. Melyik stílus jellemző Önre:* a határozott, domináns (D), a távolságtartó, szabálytisztelő (C), közvetlen, befolyásoló (I), vagy nyugodt, kitartó (S)? *Hogyan viselkedik általában a konfliktusos helyzet kezdetén, és hogyan, ha a konfliktus folytatódik?*
- *Riemann és Thomann modellje szerint hol helyezi el önmagát a közelség/távolság, illetve állandóság/változás dimenziók mentén? Lásd I. fejezet 2. sz. ábra. Gondoljon ismét szakmai konfliktusaira és sorolja be konfliktuspartnereit is ezen paraméterek segítségével. Ellenőrizze (lásd 2. sz. táblázat), hogy mennyire támogatta konfliktuspartnere stílusát a megfelelő hozzáállással!*
- *Vizsgálja meg hiedelemablakát! Milyen feltételezések vannak a fejében konfliktuspartnerét illetően, amelyek nem biztos, hogy igazak? Válaszoljon az alábbi kérdésekre!*[73]
- *Mik a tények?*
- *Milyen feltételezésekkel élek? (önmagamról, másokról, elérhető erőforrásokról, arról, hogy mi az, ami lehetséges és mi az, ami nem?)*
- *Mi az, ami elkerülte a figyelmemet?*
- *Hogyan szemlélhetném ezt a dolgot/embert másképp?*
- *Mit gondol, mit érez, mit akar a másik?*
- *Mit akarok én? Milyen lehetőségeim vannak?*
- *Ön tud* nemet *mondani?* Mennyiben nehezíti meg mindennapjait az, hogy magára *vállal olyan feladatokat, amit vissza lehetne utasítani. Az alábbi táblázatban*[74] *tíz lehetőséget talál. Gondolja végig, milyen más megoldásokat tud elképzelni. Határozza meg, mit fog kipróbálni legközelebb: kinek, mire fog nemet mondani*

10.4. Felhasznált irodalom

Adams, Marilee (2014): *Kérdezz másként, élj másként!* Solymár, Casparus Kft.

Bakacsi Gyula (2010): *A Szervezeti Magatartás Alapjai.* Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/adatok.html (Letöltés dátuma: 2018. augusztus 21.)

Blümmert, Gisela (2011): *Vezetői tréninggyakorlatok. Komplett forgatókönyv trénereknek.* Miskolc, Z-Press Kiadó Kft.

Gordon, Thomas (1977): *Vezetők könyve. A fejlett világ sikeres vezetési gyakorlata*. Budapest, Gordon Kiadó.

Jenei Ágnes szerk. (2016): Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tréning háttéranyaga. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Klein Sándor (2012): *Vezetés és szervezetpszichológia*. EDGE 2000 Kft.

Kohlrieser, George (2013): *Túszok a tárgyalóasztalnál – Konfliktuskezelés mesterfokon*. Budapest, Háttér Kiadó.

Máthé Judit (2012): *Hatékony időgazdálkodás tréneri háttéranyag.* Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

[73] Adams 2014, 192-194.

[74] Máthé 2012

Nagybányai Nagy Olivér – Pongor Orsolya – Hadarics Márton (2014): DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka. Budapest, Psidium Onlinetesztek Kft.

Schmidt, Thomas (2014): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok – Komplett forgatókönyvek tréning-vezetőknek.* Miskolc, Z-Press Kft.

Smith, Hyrum W. (2008): *Ami igazán számít. Vezérlő értékeink hatalma*. Budapest, Bagolyvár Kiadó.

Solomon, Muriel (2002): *Nehéz főnökök, nehéz kollégák*. Budapest, HVG Kiadói Rt.

10.5. Ajánlott irodalom

Budavári-Takács Ildikó: *A konfliktuskezelés technikái*. Szent István Egyetem, 2011. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/adatok.html (Letöltés dátuma: 2018. december 12.)

11. A TÁRGYALÁS ÉS A SZAKMAI ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉS GYAKORLATA

Paksi-Petró Csilla

„Az életben nem azt kapjuk, amit megérdemlünk, hanem amit tárgyalások útján el tudunk érni."
(Chestner Karras)

11.1. Bevezetés – a téma kontextusa, fontossága

Naponta többször tárgyalunk, sokszor anélkül, hogy tudatosulna bennünk. A tárgyalás a mindennapok velejárója. Tárgyalunk a munkahelyen és a magánéletben. Életünk meghatározó tevékenysége a folyamatos kommunikáció, az érvelés, az egyezkedés. A tárgyalás a kommunikáció speciális, kétirányú fajtája, érdekérvényesítési technika. Két vagy több résztvevő között zajlik, melyek lehetnek személyek, csoportok, szervezetek. Célja, hogy megegyezzünk másokkal azonos és eltérő érdekeinkről. A tárgyalás az alapvető eszköz ahhoz, hogy elérjük, amit szeretnénk. De annak ellenére, hogy szinte folyamatosan tárgyalunk, nem könnyű ezt mindig jól és tudatosan tenni. Eredményességünkben személyiségünknek, felkészültségünknek, fellépésünknek és tárgyalási módszereinknek kiemelt jelentősége van.

A fejezetben a tárgyalástechnikai ismeretek vázlatos elméleti áttekintése során megismerjük a tárgyalás célját, típusait, folyamatát, az ajánlott szakirodalmat, és néhányat a tárgyalási stratégiák, taktikák, módszerek közül. A tárgyalás mint készség fejlesztése akkor eredményes, ha a megtanult elméletet a gyakorlatba is átültetjük. Ezért a fejezet második felében két esettanulmány segíti a tanultak elmélyítését. Ezek tanóra keretében történő elemzése és a kapcsolódó gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat saját tárgyalási stílusuk átgondolásához, racionalizálásához. A fejezet célja a hallgatók támogatása a szakmai érdekérvényesítés során, mely a munkában, magánéletben egyaránt hasznosítható. Tárgyalástechnikai tudásunk bővítése alkalmas az ellenérdekeltségű felek közötti érdekharmonizáció kidolgozására, a konfliktusok megelőzésére, konfliktusok megoldására. A hallgató magabiztosabb lehet tárgyalási helyzetekben, bővül tárgyalási eszköztára. Ha eredményesen alkalmazzuk az emberekkel való célirányos bánásmód játékszabályait, képesek leszünk érvényesíteni akaratunkat és megnyerni másokat elképzeléseinknek.

A **tárgyalástechnika tudománya** széles körű elméleti háttérrel rendelkezik. Szakirodalmából bátran ajánlható Roger Fisher és William Ury nagy sikerű tárgyalástechnikai és Dawson hasonló témájú könyve.[75]

A tárgyalási helyzet rendkívül komplex interakció, ezért **tudományos igényű kutatás**ok során egyszerre csak bizonyos nézőpontjai vizsgálhatók. Egy-egy aspektus tanulmányozása viszont „laboratóriumi" körülmények között történhet. Ennek hátránya, hogy a tárgyalási szituációk modellezettek, így az érzelmi háttér komplex tanulmányozása nehézségekbe ütközik (csak korlátozott számú,

[75] Fisher – Ury 2014; Dawson 2013

vagy csak bizonyos érzelmek megléte vizsgálható, holott sokkal több bekapcsolódik egy-egy interakció során).

Tárgyalási készségeink fejlesztésére legfőképp a gyakorlat alkalmas. Az üzleti életben a tárgyalástechnikai tréningek nem véletlenül népszerűek. Az értékesítés területén elengedhetetlen a kiváló tárgyalókészség, a meggyőzés mesterévé kell válni. A közigazgatási munkavégzést szintén tárgyalások sora szövi át. A közigazgatási szervek egymással, ügyfelekkel, külső piaci szereplőkkel, más államokkal egyeztetnek megrendeléseik, politikai tevékenységeik, eljárásaik során.

A közszolgálati tisztviselők a Probono továbbképzési rendszerben többféle tárgyalástechnikai készségfejlesztő program kínálatából választhatnak. Ezek a tréningek segítik a gyakorló szakembereket tárgyalástechnikai kompetenciáik fejlesztésében.

11.2. A tárgyalások csoportosítása

Célja szerint a tárgyalás lehet **kapcsolatépítő,** ahol például új partner bemutatása, megismerése történik. **Előkészítő** tárgyalás esetén cél a piaci viszonyok felderítése, későbbi tárgyalás előkészítése. Üzletkötő tárgyalás áru, tárgy, szolgáltatás értékesítésére, megállapodások megkötésére irányul. **Zavarelhárító** tárgyalás esetében cél a vitás kérdések megoldása.

Egy másik csoportosítás szerint a tárgyalások **témájuk szerint** lehetnek **adás-vételre** vagy **együttműködésre** irányulók. Előbbinél értelemszerűen áru vagy szolgáltatás adásvétele zajlik, például a közigazgatási szerv funkcionális működéséhez szükséges árubeszerzések. Utóbbinál kooperációra, közös megegyezésre készülnek a felek, például kormányközi megállapodások megkötése céljából.

A **csoportos tárgyalás** (delegáció) is nagyon gyakori a közigazgatási szervek munkafolyamatai során (pl. munkacsoportok, projektmegbeszélések, szervezetek közti vagy megbízottakkal folytatott tárgyalások). A felkészülés során meg kell határozni az ideális **tárgyalói létszám**ot, a delegáció összetételét.

Kulcsfontosságú a **tárgyalásvezető** személye, aki ideális esetben az adott szituációnak megfelelően képes viselkedni. Erős kézzel irányítani, összefogni a csoportokat, ha kell aktivizálni, és ha kell, előtérbe engedni a szakértelemmel rendelkező résztvevőket.

Az alkalmazott stratégiák csoportosítása szakirodalmanként változó. Itt most egy klasszikus kategorizálást mutatunk be. A tárgyalások során többféle tudatos stratégiát alkalmazhatnak a felek. Van az ún. **kölcsönös megegyezésre törekvő stratégia**. Ekkor a felek együttműködő magatartást tanúsítanak, egyenlő felekként céljuk a kölcsönösen előnyös szerződés megkötése. Ez a legcélravezetőbb. Tárgyalni többnyire azért ülünk le, mert valamiben meg akarunk egyezni. Az életben a saját érdekünk abszolút érvényesítése a partner érdekét figyelmen kívül hagyva sohasem sikerül. **Előnyszerzésre irányuló stratégia** esetében cél minden lehetséges előny kihasználása. Ekkor a felek eltérő értékrendű partnerek. **Versengő stratégia** esetén nincs kölcsönösség, van viszont nyílt konfrontáció. Egy másik csoportosítás szerint nevezhetjük ezt **kötélhúzásnak**, amely általában az egy tranzakciós tárgyalásokra jellemző, ahol nem cél a jó kapcsolat fenntartása. Az emberek gyakran **pozícióvédő** tárgyalást folytatnak a mindennapok során. Ekkor foggal-körömmel ragaszkodunk saját álláspontunkhoz, amely rossz egyezséghez vezethet. Az **elvkövető** tárgyalási technika sokkal célravezetőbb. Ilyenkor nem elfoglalt pozíciónkat védjük, hanem kölcsönösen előnyös megoldásokra törekszünk.

Egy adott tárgyalópartner tárgyalhat ösztönösen, merev módon, vagy **rugalmasan**. Az ösztönös stratégiát alkalmazó ember nem készül fel különösebben, rögtönöz, ezért inkább csak rutintárgyalásokban sikeres. A merev stratégiával tárgyaló fél alaposan felkészül, információt gyűjt és mindent megtervez. Viszont, ha a partner eltér az általa felépített logikától, könnyen megzavarodik, kizökken a szerepéből. Legszerencsésebb a rugalmas tárgyalási stílus, ahol a tárgyaló tudatosan felkészül, de képes az improvizálásra, gyorsan tud reagálni váratlan kérdésekre is.

11.3. A tárgyalások lebonyolítása

A tárgyalásoknak mindig van **koreográfiája**, íratlan szabályzata. Bizonyára mindenki vett már részt olyan tárgyaláson, amelyet eredménytelennek, időpazarlásnak élt meg. A rendelkezésre álló munkaidő hatékony kihasználása közös érdek. Ebben segít, ha megfelelően választjuk ki a **napszak**ot (a legproduktívabbak a reggeli, délelőtti órák). Szükséges előre meghatározni a rendelkezésre álló **időkeret**et. Ha a megbeszélésre egy órát tudunk szánni, akkor a végére jussunk el az eredményekhez, elkerülve a felesleges időhúzást. Lényeges a **napirendi pontok**at előre rögzíteni. Ezek száma a rendelkezésre álló időtől és megtárgyalandó témáktól függ. A tárgyalásra mindig **fel kell készülni**, ennek részeként elkészíteni a **témához kapcsolódó dokumentumok**at. Fárasztó, hosszabb tárgyalási idő esetén iktassunk be **szünetek**et is.

A sikeres tárgyalás ezer apró **környezeti és érzelmi tényező**n múlik. Az alapfeltételek megléte (világítás, fűtés, szellőzés, zavaró tényezők kiiktatása), a **helyszín kiválasztása** (székhelyünkön vagy a partnernél, melyik tárgyalóteremben), az ültetési rend (bútorok belső elrendezése), a **tárgyalás hangulata**, **ritmusa** mind meghatározzák az eredményességet.

A tárgyalás eszközeként a kommunikáció több csatornán zajlik. A **verbális, nonverbális** és **vokális kommunikáció** egyaránt fontos, de ezekre itt most nem térünk ki részletesen, a kommunikációt részletesen tárgyalja a tananyag 13. fejezete.

11.4. A tárgyalás szakaszai

Tekintsük át a **tárgyalás szakasza**it, melyek általában a következők: (1) **felderítés, információgyűjtés**; (2) **megnyitási szakasz;** (3) **egymás igényeinek, álláspontjának megismerése**; (4) **egyeztetés és alkudozás, ajánlattétel**; (7) **megállapodás**; (8) **jóváhagyás, lezárás**.

Mindannyian tisztában vagyunk az első benyomás fontosságával. A tárgyalási szakasz megnyitása során kedvező, bizalmi légkört kell kialakítani. A légkör kialakítása az első percekben történik, és meghatározó marad mindvégig. A későbbiek során csak nagy erőfeszítések árán lehet rajta változtatni. Kezdésnek célszerű lehet néhány percig semleges témákról beszélgetni. Ezt követi a tárgyalás céljainak, kereteinek tisztázása, szükség esetén a résztvevők bemutatása.

Az első szakaszban meghatározzuk a tárgyalási célokat, adatokat gyűjtünk és rendezünk, majd kidolgozzuk az érveinket. Fontos, hogy ekkor még ne vitassuk meg az álláspontokat, mert szétesik a tárgyalás.

A felek igényeinek megismerése során mindkét fél előadja saját álláspontját. Itt alkalmazhatók a kommunikációs technikák, úgy, mint jó kérdezés (kérdezéstechnika, nyitott kérdések) és az aktív meghallgatás.

A negyedik szakaszban próbálunk meg közös nevezőre jutni, amelynek az alkudozás is része lehet. Ez a tárgyalás legfontosabb és időben is leghosszabb szakasza. Az ajánlattétel kapcsán érdemes szem előtt tartani, hogy először sikerüljön megegyezni az elvi kérdésekben. Ezután következhet a részletekben történő megállapodás. Külön szót kell ejteni a meggyőzés fontosságáról. A felek célja érdekeik érvényesítése, amelyet a meggyőzésen keresztül lehet elérni. A meggyőzés nem egyenlő a legyőzéssel. A meggyőzés az együttműködési stratégia eszköze, míg a legyőzés a versengőé. Meggyőzés során asszertív magatartásra kell törekedni. Nem agresszív vagy passzív módon viselkedni a tárgyalás során, hanem magabiztosan, az együttműködés révén minden fél szükségleteinek és igényeinek kielégítésére törekedve. Kerülni kell a negatív töltetű kijelentéseket. Például ahelyett, hogy azt mondanánk: „hogyan állíthat ilyet…” mondjuk inkább, hogy: „az Ön elképzelése meglep…”.

A megállapodás (vagy megoldás) szakaszában történik a döntés(ek) előkészítése, a szóbeli szerződéskötés, szövegezés, rögzítés és véglegesítés. A megbeszélésekről érdemes minden esetben jegyzőkönyvet vagy emlékeztetőt készíteni. Hosszabb tárgyalás esetén tanácsos időről-időre összegezni az addig elhangzottakat. Az utolsó szakaszban össze kell foglalni az eredményeket. Röviden érdemes teret adni a tárgyalás során elért sikerek „megünneplésére", és baráti hangulatban búcsúzni.

Általánosságban az a tárgyalás eredményes, amelynél egymást követik a felsorolt szakaszok. Előfordul azonban, hogy nem pont így követik egymást, és nem határolhatók el. Például információgyűjtés, illetve felderítő jellegű kommunikáció zajlik ajánlattétel közben, vagy az alku- és ajánlattétel jellegű kommunikáció váltogatja egymást. Különösen jellemző ez több téma együttes tárgyalása esetén.

Természetesen a tárgyalástechnikai szakirodalom szerzőtől függően többféle csoportosítást is alkalmazhat a tárgyalás szakaszait illetően. Ilyen például Scott ötfázisú modellje, vagy Csáky hatfázisú modellje.

11.5. Alapvető tárgyalási kompetenciák

- jó kommunikációs készség,
- felismerőképesség,
- következtetőképesség,
- strukturálási képesség,
- érzelmi intelligencia,
- kreativitás,
- hitelesség, meggyőzőképesség,
- szakmai felkészültség,
- rugalmasság,
- empátia, a másik meghallgatásának képessége,
- aktív figyelem,
- konfliktuskezelés és stressztűrés,
- ápolt megjelenés.

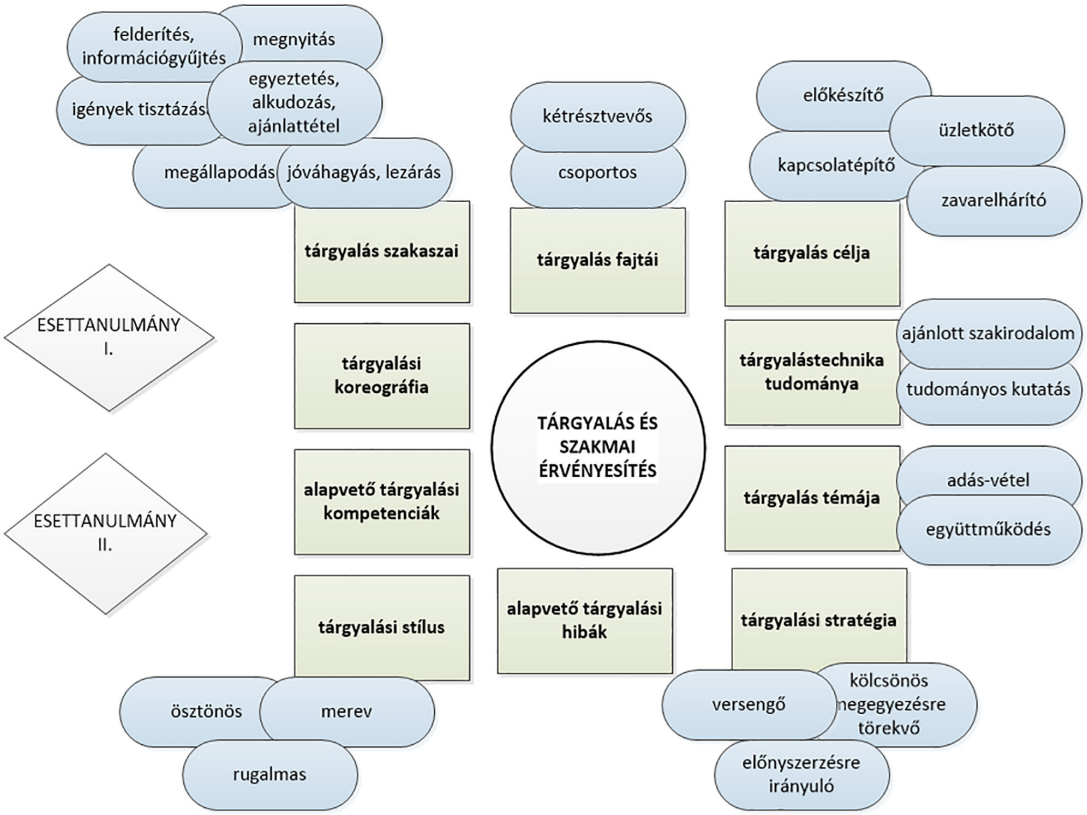
A tárgyalástechnikai ismereteket oktató szakkönyvek tartalmának sarkalatos pontját képezi a **sikeresen tárgyaló személy tulajdonságai**nak bemutatása. Alapszemélyiségünk meghatározza kompetenciáinkat, ugyanakkor a tárgyalási készség nagyon jól fejleszthető. A tanácsok közül érdemes néhány alapvetőt megfogadni, úgy mint: ne féljünk kérdezni; legyünk türelmesek és kitartók; figyelmesen hallgassuk a másikat (aktív figyelem); törekedjünk a nyertes-nyertes (win-win) megoldásokra. Minden tárgyalásra igaz, hogy a felek vonatkozásában a következő eredménnyel lehet számolni: nyer – veszít; veszít – nyer; veszít – veszít; nyer – nyer.

A tárgyalás során fontos, hogy **kontrolláljuk érzelmeinket**. Maradjunk tárgyilagosak és korrektek. Fontos, hogy a nonverbális kommunikáció összhangban legyen a tartalmi síkon közölt információkkal, vagyis törekedni kell arra, hogy a metakommunikáció is harmóniát, összhangot sugározzon. **Ne vágjunk a másik szavába**, hagyjuk, hogy nyugodtan kifejthesse véleményét. Ez lehetőséget ad arra, hogy árnyaltabb képet alakítsunk ki a partnerről, és jobban megismerük a másik terveit, álláspontját. A verbális tartalmon túl figyeljünk a **nonverbális jelzésekre** is, mert ezek sokat elárulnak a másik érzelmeiről, pillanatnyi hangulatáról. Sokszor nehéz rögtön válaszolni egy-egy felvetett problémára, ezért érdemes **jegyzetelni** a másik mondandóját, gondolkodni miközben beszél, és ha kell, kérdésekkel pontosítani az esetleg meg nem értett információkat.

Alapvető kommunikációs hibákat is elkövethetünk a tárgyalási szituációkban, amelyek azonban tudatosan elkerülhetők. Hiba, ha nem figyelünk a másikra, ami miatt félreértések keletkeznek. Ha

a tárgyalópartner beszéde alatt mással foglalkozunk (pl. telefonnyomkodás), a partner úgy érzi, hogy nem veszik őt komolyan. Az is hiba, ha nem foglaljuk össze a megbeszélteket. Így a partner számára nem tesszük egyértelművé, hogy megértettük, és hogy őt megértették-e. Előfordulhat, hogy túl sokat beszélünk, és nem hagyjuk szóhoz jutni a másik felet. Emiatt úgy érezheti, hogy lerohanták, igényeit, kérdéseit nem vették figyelembe. Hiba, ha minden áron győzni akarunk, vagy épp túl engedékenyek vagyunk. Ha elhanyagoljuk a tárgyalási légkört, vagy a közös megoldást meghátrálásnak érezzük.

A tárgyalás legfontosabb sajátosságait jól foglalja össze az alábbi áttekintő ábra (23. ábra).



23. ábra. Áttekintő ábra a fejezet tartalmáról

11.6. Esettanulmányok

1. ESETTANULMÁNY: KÖLCSÖNÖS MEGEGYEZÉS

A magyar Kormány tárgyalódelegációja egy prémiumkategóriás külföldi autógyártó vállalat menedzsmentjével tárgyal. Valószínű, hogy a vállalat magyarországi telephelyet létesít, mert hazánk vonzó környezetet biztosít a külföldi multinacionális vállalatok letelepedéséhez. Biztonságos ország, stabil jogszabályi környezettel, a munkaerő relatíve „olcsó", és magasak a potenciális munkaerő szakmai kompetenciái. Az állam pedig további állami adókedvezményekkel is serkenti a külföldi vállalatok beruházási hajlandóságát. Célkitűzés az ország gazdasági teljesítőképességének néhány éven belüli radikális növelése, valamint az országos foglalkoztatottsági és exportmutatók javítása. Más szomszédos országok is versengenek a vállalatért, ezért a Kormány tárgyalódelegációjának célja, hogy kedvező feltételek biztosításával megnyerje a befektetőket. A vállalat 800 fő munkaerő felvételét garantálná, amely komoly hatást gyakorolna a foglalkoztatás, az oktatás, valamint az adott térség vonzereje szempontjából.

A magyar fél kölcsönös együttműködésre törekszik, de határok közt akarja tartani az alkufolyamatot. Éreztetni akarják, hogy az állam erős, független entitás, és nincs „ráutalva" a vállalatra. Az is fontos számukra, hogy politikai megfontolások nem játszhatnak szerepet a döntésben, mely miatt az ellenzéki média támadólag léphet fel a kormányzat ellen. Már így is az a véleménye több közgazdásznak, hogy a beruházás hatására a magyar gazdaság túlságosan függeni fog a járműipartól. Jelenleg a feldolgozóipar több mint 30 százalékát teszi ki a járműszektor aránya, ami egy globális válság idején veszélyes lehet. Bírálják továbbá a korábbi állami támogatások mértékét. A nyilvánosság számára jelen esetben nem látható át, hogy mekkora támogatást biztosítana a Kormány, és az sem, hogy a költségvetésben mikor térülne meg a nagyberuházás. További aggály, hogy a beruházás által nem tudásalapú munkahelyek jönnek létre, hanem egy nagyrészt robotizált összeszerelőműhely, melynek magas az alacsony képzettségű, olcsó munkaerőigénye. Valószínűsíthető, hogy a szakértelmet igénylő munkaköröket inkább külföldi szakemberekkel töltenék be. További ellenérv, hogy a gyár telepítése 20-30 százalékkal is növelheti a környék lakásárait, amely a magyar embereknek megfizethetetlenné válik. Az ellenzék véleménye szerint a projekt nem Magyarország versenyképességét növeli, hanem csakis a vállalatét. A szerelőgyár helyett inkább a hazai kis- és középvállalkozások innovatív ötleteit kellene támogatni, amely a tudásalapú társadalom kiépítését segíti elő.

A vállalat természetesen hosszú távú együttműködésben gondolkodik, ezért szigorú, több elemen alapuló globális kiválasztási folyamatot indított. Fontos számukra a kiváló földrajzi helyzet, a közúti, vasúti infrastruktúra állapota. Magasan kvalifikált, megfizethető, de szakképzett munkaerőt keresnek. Ha hazánkat választják, akkor éves szinten közel 800 milliárd forintos árbevételre számítanak. Döntésükben fentiek mellett fontos szerepet játszik, hogy az adott ország milyen adózási kedvezményeket kínál.

Az előtárgyalások eddig kedvezően haladtak, jelenleg a leginkább vitatott kérdés a helyszínt illeti. A francia autógyártó vállalat a legfrekventáltabb, az infrastruktúra szempontjából legoptimálisabb területet szeretné választani, ezért a főváros környékét preferálja. Ezzel szemben a Kormány célja az alacsony foglalkoztatottsággal rendelkező, leszakadó térségek felzárkóztatása, ezért a keleti országrészbe szeretné telepíttetni a gyárat.

A következő tárgyaláson a magyar fél kitartóan az Észak-magyarországi régió mellett érvel. Erre a francia delegáció kisebb „offenzívába" kezd. Határozottan kiáll a nyugat-magyarországi térség számukra nyújtott előnyei mellett. A francia delegáció nem akar úgy tűnni, mintha meghátrálna, nem akar túl sok engedményt tenni, mert számukra ez egy fontos választási szempont. Különösen annak tükrében, hogy egy másik szomszédos ország optimálisabb adózási feltételeket kínál számukra. Ennek ellenére Magyarország választása a legracionálisabb döntés, de úgy vélik, hogy az eddigieknél kedvezőbb feltételeket is ki tudnak még alkudni. Mellékesen megjegyzik, hogy az egyik szomszédos országgal is szándékukban áll tárgyalni. Ezt a magyar delegáció makacskodásként éli meg, és válaszul az ún. „time-out" technikát vetik be, ami a tárgyalások időnkénti, szünetek kérésével való felaprózása. Szeretnék kicsit temperálni a francia felet, és megtörni kemény alkustratégiájukat. A tárgyalás a helyszín kiválasztása kapcsán egy idő után megtorpan. A kapcsolat feszültté válik a delegációk között. Elnapolják a tárgyalást, és mindkét fél tovább gondolkodik. A tárgyalófelek egymásnak feszülése miatt szélsőséges esetben a beruházás meghiúsulásától is lehet tartani, amelyet egyik fél sem szeretne.

A Kormány tárgyalódelegációja a nehézségek ellenére is kitart a vállalat megnyerése mellett. A kölcsönös megegyezésre törekvő stratégia minden eszközét bevetik. A közigazgatási munka során célszerű is a kölcsönös megegyezésre (együttműködésre) törekvő stratégia használata, szemben a versengő stratégiákkal. Kölcsönös megegyezés esetén a felek megpróbálják egymás nézeteit és érdekeit feltárni és megérteni. Céljuk, hogy olyan megoldást találjanak, ami mindkettőjük érdekeinek megfelel. Az együttműködés a legjobb megoldás megtalálására irányul. A versengő stratégiákkal szemben a kölcsönös megegyezésre törekvő tárgyalás esetén a folyamatban a felek együttműködő, problémamegoldó partnerként tárgyalnak, Nem a torta felosztására, hanem megnagyobbítására törekszenek, mert tudják, hogy a nagyobb tortából mindkettőjüknek több jut. A felek nem ragaszkodnak az

álláspontjukhoz, minden lehetséges megoldási módot megvizsgálnak. A partnerek együttműködnek, tudásukat nem a versengő taktikára, hanem a legjobb megoldásra összpontosítják. A folyamat problémaorientált. Kreatív, együttműködő légkört teremtenek. A tárgyalást egymás elismerése és tisztelete jellemzi. Kifejezik a másik személyének és munkájának megbecsülését, hitelességet. Benne mindkét fél érdekei érvényesülhetnek. A megtett javaslatok tükrözik a másik fél érdekeit.

Végül a tárgyalássorozat során sikerül rendezni a vitás kérdést. Reális kompromisszumként Kelet-Magyarországon, Miskolc vonzáskörzetében épül meg a gyár. A magyar delegáció érvei meggyőzőek, kedvezőbb a telekár, kedvezőbbek lesznek a munkaerőköltségek, és mobilitási programot is indítanak. A vállalat rugalmasságáért cserébe nem az adókedvezmény mértékét, hanem annak időtartamát növelik meg.

A következő feladat a kölcsönös megegyezésre törekvő stratégia kipróbálására nyújt lehetőséget.

Kérdések, feladatok MINTA

A. Miután a csoport elolvasta az esettanulmányt, mindenki írja le egy tárgyalástechnikai élményét. Milyen technikát, trükköt alkalmaztak vele szemben? Vett-e már részt versengő típusú tárgyaláson? Mi volt élete eddigi legnagyobb horderejű tárgyalása (magán/üzleti)? Melyek ennek hátrányai?

Ezt követően az oktató három csoportot alakít ki. Az egyik csoport feladata, hogy összegyűjtse a kölcsönös előnyszerzésen (együttműködésen) alapuló tárgyalási technika legfőbb szempontjait. A másik csoport feladata, hogy gyűjtse össze a tárgyalások során alkalmazható trükköket, fogásokat. A harmadik csoport feladata, hogy értékelje ki a versengő típusú tárgyalási technikát (előnyei, hátrányai és alkalmazása). A gyakorlat végén a csoportok prezentálják eredményeiket, majd összegzik a tanultakat.

B. Az oktató két részre osztja a hallgatói csoportot. A csoport a Kormány tárgyalódelegációjának képviselőiből áll. A tárgyalódelegáció egyik fele az esettanulmányban olvasható beruházás ellen érvel, a másik fele a beruházás mellett. A tárgyalódelegációknak 10 perc felkészülési időt követően 20 percük van eldönteni, hogy a beruházás megvalósuljon-e vagy sem, és visszautasítsák-e az autógyártó vállalatot? A 20 perc letelte után be kell jelenteniük a döntést. A csoportok feladata, hogy érveket gyűjtsenek pro és kontra, majd folytassák le a tárgyalást. A gyakorlat végén a csoport az oktató vezetésével értékelje ki az eredmény. Milyen kérdések fogalmazódnak meg a tárgyalás során? Hogyan született meg a döntés? Mivel győzték meg egymást/a másik felet?

2. ESETTANULMÁNY: KILENC BEFOLYÁSOLÁSI ÉS MEGGYŐZÉSI TAKTIKA

Különösen vezetői pozícióban jellemző az, hogy a munkanap jelentős része tárgyalással, problémák és konfliktusok megoldásával telik. A mindennapok során gyakran kerülünk érdekütközésbe munkatársainkkal, ügyfeleinkkel. Tárgyalásaink sikere érdekében képviselnünk kell saját érdekünket, és meg kell győznünk a másikat arról, hogy azt fogadja el, vagy tartsa tiszteletben. A jó tárgyalási készség szerencsére nem velünk született dolog, folyamatosan fejleszthető.

Gary Yuki kilenc befolyásolási és meggyőzési technikát különít el.[76] A most következő táblázat bemutatja a taktikákat, amelyek alapján az olvasó eldöntheti, hogy melyiket kellene gyakrabban használnia, valamint alternatívákat kínál.

[76] Yuki 2002

Taktika	Miről szól?	Milyen hatást gyakorol?	Hogyan használjuk?	Példamondat
Racionális meggyőzés	Tárgyilagos meggyőzési technika, amely során a tárgyalópartner logikus, objektív érveket használ.	A tárgyalópartner belátja, hogy a javaslat találkozik a céljaival.	Minden érvet sorakoztassunk fel. Hangsúlyozzuk az érveket és ellenérveket is. Kérdezzük meg a tárgyalópartner véleményét. Magyarázzuk el, hogy álláspontjaink hogyan közeledhetnek egymáshoz. Emeljük ki, hogy a mi megoldásunk miért objektív.	„A lehetséges alternatívák közül a B-t célszerű választanunk, mert ez a legköltségtakarékosabb megoldás.”
Inspiráló meggyőzés	Ez a technika a partner érzelmeire, vágyaira, ideáira gyakorol hatást, ezen keresztül befolyásol.	Lelkesítően hat, mert találkozik a másik fél ideáival és inspirációjával. Általa úgy érzi, hogy valami jó, vagy nemes tettet hajt végre.	Fejezzünk ki empátiát. Mi magunk is beszéljünk lelkesedéssel.	„Van egy álmom, hogy négy kicsi gyermekem egy napon olyan nemzet tagja lesz, ahol nem a bőrszínük, hanem a jellemük alapján ítélik meg őket.”
Közös konzultáció (bevonás)	Részvétel biztosítása a döntéshozatalban. Azzal serkentjük a tárgyalópartnert, hogy megkérjük, mondja el saját problémáit, vagy javasoljon ő új ötleteket.	A partnert biztonságérzettel tölti el, hogy az ő álláspontját is figyelembe veszik, erősödik benne a részvétel érzése.	Magyarázzuk el a jelen helyzetet. Ne hozakodjunk elő kész megoldásokkal. Kérdezzük meg a másik felet, hogy ő hogyan oldaná meg a helyzetet.	„Ön mit gondolna erről? Mi az Ön megoldása? Milyen hatást gyakorol ez a többiekre? Mire van szüksége, hogy ezt megvalósíthassa?”
Kedveskedés (hízelgés, nyájasság)	Hízelgés és magasztalás használata, a cél elérése érdekében. Használata során jó hangulatba akarjuk hozni az ügyfelet.	Kedvező színben tüntet fel bennünket, ezáltal a másik fél sokkal nyitottabbá és meggyőzhetőbbé válik, jó hangulatba kerül.	Fejezzük ki a pozitív hatásokat. Elérendő céljainkat kedvező színben tüntessük fel. Dicsérjünk ésszerű határokon belül.	„Nagyon tetszett, ahogyan megoldotta ezt a feladatot. Örülnék, ha csatlakozna a mi projektcsapatunkhoz. Pont ilyen rátermett személyekre van szükségünk.”
Személyes kérés (baráti szívesség)	Barátságra, lojalitásra alapozunk. Baráti hangulatot teremtünk, azért hogy rávegyük a partnert egy feladat elvégzésére vagy egy szívesség megtételére.	A partner személyes kötődést érez a feladat elvégzéséhez.	Magyarázza el a szituációt. Magyarázza el a személyes negatív hatását annak, ha nem végzik el ezt a feladatot. Magyarázza el a feladatvégzés pozitív személyes hatását.	„A feladatnak határidőre készen kell lennie, de a munkatársam lebetegedett. Ráadásul ma oda kell érnem a gyerekekért az óvodába. Nagyon hálás lennék, ha most ki tudnál segíteni.”

Koalícióalkotás	A cél rábírni a másik felet, hogy támogasson minket. A nyájhatás (bandwagon) használata a partnerrel szemben.	A partner hajlamosabb lesz úgy gondolni, vagy tenni valamit, ahogy szeretnénk, azért mert mások is így tennének (tesznek).	Írjuk körül a szituációt! Demonstráljuk, hogy mások hogyan viselkednének egy hasonló szituációban.	"Mind egy csónakban evezünk, a mi szervezeti egységünk is pont ilyen problémákkal küzd".
Legitimációs taktika	Jogszabályokra vagy egyéb hivatalos szabályokra hivatkozunk, hogy bizonyítsuk, kellő legitimációval és felhatalmazással rendelkezünk, ezáltal nyerve el a partner beleegyezését.	Nehezebben utasítanak vissza, amikor jogszabályra, szabályokra vagy hagyományokra hivatkozunk.	Magyarázzuk el a szituációt, majd azt, hogy miért van felhatalmazásunk, szakértelmünk az adott kérdésben.	"A vonatkozó belső szabályzat szerint ebben a kérdésben így kell eljárni".
Nyomásgyakorlás	Megfélemlítjük a partnert követelésekkel, fenyegetésekkel, állandó emlékeztetőkkel.	A nyomás és félelemérzet miatt a partner végrehajtja, amit mi akarunk.	Magyarázzuk el a feladat el nem végzésének negatív hatásait. Emlékeztessük a partnert a feladat el nem végzésének személyes következményeire.	"Ha megint elrontja ezt a határozatot, figyelmeztetésben részesül."
Érdekeltségteremtés	Konkrét ígéreteket teszünk a partner számára, ezzel serkentve az együttműködést.	Az ígéret jövőbeli megvalósulásában bízva a partner végrehajtja, amit szeretnénk.	Tegyünk egy szívességet. Reálisan ismertessük a feladatokat, melyek az ígéret megvalósulásához szükségesek. Ne ígérjünk felelőtlenül, ne tegyünk hamis ígéretet.	„Ha hibátlanul megoldod ezt a feladatot, a jövő hónapban számíthatsz a beígért csoportvezetői előléptetésre".

Fenti taktikák közül a közös konzultáció, az inspiráló meggyőzés, és a racionális meggyőzés használatával képesek lehetünk elősegíteni a tárgyalópartner pozitív irányú magatartásváltoztatását. Ezzel szemben a nyomásgyakorlás, a legitimációs taktika és a közös koalíció alkotása inkább manipulatív irányba hajlanak. Vezetőként munkatársainkban a feladatvégzés iránti elkötelezettséget leginkább a közös konzultáció, az inspiráló meggyőzés, és a racionális meggyőzés használatával lehetünk képesek növelni. Ilyen esetben a nyomásgyakorlás vagy a legitimációs taktika (pl. „én vagyok a főnök, ezért az lesz, amit én mondok") típusú technikák hatástalanok. A kedveskedés, az érdekeltségteremtés jól működhet a beosztottaknál, de kevésbé jó ötlet a felettesekkel szemben használni.

3. ESETTANULMÁNY: A KÖRNYEZETVÉDELMI HATÓSÁG (KH) ÉS A SUGÁRTANI INTÉZET (SI) SZERVEZETI INTEGRÁCIÓJA

A következő esettanulmány egy bonyolult tárgyalási szituációt modellez. Az órai munka során lehetőség lesz a gyakorlatban is kipróbálni a kilenc meggyőzési és befolyásolási technikát.

Az Európai Unió tagállamai mind törekednek a költségtakarékos és hatékony működésre. Az elmúlt évtizedekben a magyar közigazgatás reformjai során több kormányzati és területi szerv összevonására, megszüntetésére került sor. A szervezeti összevonás bizonyos fokú pénzügyi megtakarítást garantálhat. A gazdálkodási, létesítményfenntartási folyamatok összevonása állományi létszám és tárgyi erőforrás megtakarításához vezet. Javíthatja az ingatlanokkal, eszközökkel, egyéb erőforrásokkal való gazdálkodást.

A legutóbbi átszervezés keretében a Kormány úgy döntött, hogy egyesíti a Környezetvédelmi Hatóság (KH) és a Sugártani Intézet (SI) államigazgatási szerveket. Az integrációs folyamat során világos, hogy a pénzügyi megtakarítás dominált.

A KH a hazai környezetvédelmi igazgatás legfőbb felügyeleti szerve. Működését 2002-ben kezdte meg. Feladatköre kiterjed a komplex környezetvédelmi, természetvédelmi, levegővédelmi, hulladékgazdálkodási és kármentesítési eljárások felügyeletére. Létszáma 300 fő. Székhelye Budapesten van, de vannak megyei irodái is. A KH-nak jelenleg négy fő szervezeti egysége van: Környezetvédelmi és Természetvédelmi Főosztály (szakértői feladatok, környezetvédelmi és természetvédelmi ügyek hatósági folyamatainak szakmai, adminisztrációs és iratkezelési bázisa); Környezetvédelmi Jogi és Hatósági Főosztály (a szabályozási engedélyezési ügyekért felelős szervezeti egység); Minőségirányítási és Tájékoztatási Főosztály (felelősségi köre a média-megjelenésekre és a környezettudatosságra nevelési tevékenységre terjed ki); valamint a Mérési és Monitoring Főosztály (a hatósági és állami feladatok ellátásához szükséges mérési, elemzési, vizsgálati feladatok és értékelő jelentések készítése). Mindegyik főosztály élén főosztályvezető áll. Felettük két elnökhelyettes. A két felsővezető-helyettes felett pedig az elnök foglal helyet.

Az SI feladata az atomenergia kizárólag békés célra történő alkalmazásával, a nukleáris létesítmények és a szállításokhoz használt konténerek biztonságával, valamint a nukleáris és más radioaktív anyagok védettségével összefüggő hatósági feladatok ellátása. Hatósági felügyeleti tevékenysége során átfogó, cél-, rendszeres és eseti ellenőrzéseket végez. Ezek során megvizsgálja az általa kiadott engedélyek, valamint a jogszabályok és a nukleáris biztonsági szabályzatok szerinti előírások betartását. Felügyeli az SI által elrendelt intézkedések végrehajtását, illetőleg az atomenergia alkalmazásának biztonságosságát és védettségét. Alapításának éve 2003. Létszáma 75 fő. Székhelye Debrecenben van. Három szervezeti egysége a Sugárforrás Felügyeleti Főosztály (feladata a radioaktív anyagok, ionizáló sugárzást létrehozó berendezések sugárvédelmi felügyelete); Engedélyezési Főosztály (engedélyezési eljárások végrehajtása); és a Helyszíni Felügyeleti Főosztály (létesítmények folyamatos ellenőrzése). Mindegyik főosztály élén főosztályvezető áll. A három vezető felett pedig a főigazgató.

Jelenleg a két államigazgatási szerv egyesüléséhez szükséges jogi előkészítő munka zajlik. Az előtárgyalások során garantálták, hogy nem lesznek fűnyíróelv-szerű létszámleépítések. Ugyanakkor a későbbiekben a hatékony működés érdekében várható a létszámkarcsúsítás a funkcionális munkakörök tekintetében. Az egyesülés részleteinek megtárgyalása a két szervezet vezetőinek feladata. Mindkét szervezet felállított egy-egy tárgyalódelegációt, hogy kidolgozzák az összeolvadás részleteit. Nagyon sok alapkérdés van, amelyet meg kell vitatni és ezekben megállapodásra jutni. Ez magában foglalja az új közös előmeneteli rendszer, illetményrendszer, munkafeltételek, munkaszervezés, és az irányítási, jogi, gazdálkodási feladatok közös átstrukturálását. Fontos továbbá megállapodni az új szervezet székhelyében, és az „összeköltözés” főbb, alapvető körülményeit illetően.

Kérdések, feladatok MINTA

A. Elsőként az oktató ismerteti a feladatot. Felhívja a hallgatók figyelmét, hogy a tárgyalási stratégia kialakítása során lehetőség szerint alkalmazzák a kilenc meggyőzési technika valamelyikét (egyet vagy többet is).

Két csoportra osztja a hallgatókat. Mindkét csoportból egy vagy több hallgató tanácsadó szerepet tölt be (tanácsadó). Ők nem vesznek részt közvetlenül a tárgyalásban, de egyszer “időt kérhetnek”. Elegendő időt kell hagyni a csoportok részére, hogy elolvassák az instrukciókat, és az alapján tárgyalási stratégiát állítsanak fel. Maga a tárgyalás időigénye körülbelül 20 perc. Ezt követően a hallgatói csoport az oktató vezetésével értékeli és elemzi a tárgyalási folyamatot, majd összefoglalják a főbb tanulságokat.

Instrukciók az SI tárgyalódelegációja számára

Az SI álláspontja az, hogy az újonnan létrejövő közös szervezet elnevezésében meg kell valahol jelennie a „sugárvédelmi" kifejezésnek. Ennek hiányában attól tart a tárgyalódelegáció, hogy szervezetük tevékenységének fontossága hangsúlytalanná válik. A szervezet nevének tehát tükröznie kell a sugárvédelem fontosságát. Ez kritikus pont az Önök számára. Ha nem jelenik meg a „sugárvédelmi" kifejezés a névben, attól tartanak, hogy az Önök által végzett munka az állampolgárok szemében is leértékelődik.

A tárgyalássorozat ezen korai szakaszában el akarják kerülni, hogy a másik fél dominanciája érvényesüljön. Tisztában vannak azzal, hogy a KH sokkal nagyobb szervezet, de azt akarják, hogy az SI érdekei is érvényesüljenek, meghallgassák Önöket és előnyös kompromisszumokat kössenek a tárgyalások végére. Annak is tudatában vannak, hogy saját állományuk aggódva figyeli a tárgyalások eredményét. Ezért biztosítani akarják jó szakembereik megtartását.

A vezetés számára kulcsfontosságú, hogy a dolgozók jelenlegi jövedelemszintjét megőrizze, hiszen az SI-nél kedvezőbben alakul az átlagjövedelem, mint a KH esetében. Megértik, hogy kompromisszumokra lesz szükség, de a maximumot akarják elérni ezen a téren.

Tíz percük van eldönteni, hogy ki vezeti az SI tárgyalódelegációját és ki melyik szervezeti vezető szerepében foglal helyet a tárgyalás során. Szintén el kell dönteni, hogy ki lesz a tanácsadó a csoportból, aki külső szemmel nézi a folyamatot, és szünetet kérhet, tanácsot adhat a stratégiában. Természetesen abban is döntésre kell jutniuk, hogy milyen tárgyalási stratégiát valósítanak meg a tárgyalás során, és ki milyen érdekérvényesítési eszközt és stílust alkalmaz.

Instrukciók a KH tárgyalódelegációja számára

A KH véleménye az, hogy a Környezetvédelmi Hatóság elnevezés már eleve magában foglalja a sugárvédelmi szakágazatot is. Számos európai példát fel tudnak sorakoztatni, ahol ez így van. A tárgyalódelegáció véleménye, hogy az új szervezetnek eleve nem kell nevet változtatnia. Egyébként is az adófizetők pénzének elherdálása, ha le kell cserélni a címet, logókat, kiadványokat stb.

Ennél is fontosabb, hogy mivel a KH jelentősen nagyobb szervezet, az SI-nek kell integrálódnia a meglévő KH-struktúrába, nem pedig fordítva. Attól tartanak, hogyha egy ilyen fontos kérdésben engednek, akkor az SI úgy fogja gondolni, hogy a tárgyalási folyamat „egyenlő felek" között zajlik, és a későbbiekben további fontos kérdésekben is sok engedményt kell tenniük. Abba beleegyeznek, hogy az SI egy része Debreceni telephelyként megmaradjon, de a szakmai gárda egy részének fel kell költöznie a fővárosba a szorosabb kapcsolattartás érdekében. Fontos Önöknek, hogy az SI ne maradjon meg egy különálló, független szakcsoportként, hanem szervesen integrálódjon az új szervezetbe. Ez természetesen nehezen megvalósítható.

A tárgyalássorozat elején céljuk, hogy racionális és konstruktív tárgyalási hangvételt célozzanak meg. Hajlanak az ésszerű kompromisszumokra, de azt is éreztetni akarják, hogy nem az SI a domináns tárgyaló fél.

Tíz percük van eldönteni, hogy ki vezeti a tárgyalódelegációt és ki melyik vezető szerepében foglal helyet a tárgyalás során. Szintén el kell dönteni, hogy ki lesz a tanácsadó a csoportból, aki külső szemmel nézi a folyamatot, és szünetet kérhet, tanácsot adhat a stratégiában. Természetesen abban is döntésre kell jutniuk, hogy milyen tárgyalási stratégiát valósítanak meg a tárgyalás során, és ki milyen érdekérvényesítési eszközt és stílust alkalmaz.

Instrukciók a Tanácsadó(k) számára

Ön nem vesz részt közvetlenül a tárgyalási folyamatban. A tárgyalódelegáció mögött foglal helyet és megfigyeli a tárgyalási folyamatot.

Az Ön feladata:

- A tárgyalási folyamat során szünet beiktatását javasolhatja. A szünetben megfigyelései alapján javaslatot tehet a delegáció számára a tárgyalási stratégiában.
- A gyakorlat végeztével megkérjük, hogy adjon általános visszajelzést a csapat munkájáról. Visszajelzése a következőkre térjen ki: a csapat tárgyalási stratégiája és annak megvalósítása; mit csinált jól a csapat (egyénileg is); azok a dolgok, amelyeket másként kellett volna csinálniuk a sikeresség érdekében.

B. A hallgatói csoport tagjai gondolják át, hogy milyen saját meggyőzési, befolyásolási stratégiájuk. Használják a kilenc meggyőzési technika valamelyikét? Melyiket kellene gyakrabban alkalmazniuk? Az oktató beszélgetést kezdeményez a témáról.

Az esettanulmányt kiscsoportokban is feldolgozhatják, vagy három csoportban 3-3 meggyőzési taktika elemzését kaphatják feladatként. A végén az eredményeket a nagycsoport előtt prezentálhatják.

11.7. Felhasznált irodalom

Dawson, Roger (2013): *Nyerő tárgyalási taktikák*. Budapest, Bagolyvár Kiadó.

Fisher, Roger – Ury, William (2014): *A sikeres tárgyalás alapjai*. Budapest, Bagolyvár Kiadó.

Yuki, Geri (2002): *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

11.8. Ajánlott Irodalom

Bajner Mária (é. n.): *Tárgyalástechnika.* Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet. Elérhető: http://kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/4_0950_004_101115.pdf (Letöltés dátuma: 2018. november 13.)

Csáky István (1996): *Tárgyalástechnika.* Budapest, Exel Kiadó.

Dankó László (2004): *Tárgyalástechnika.* Miskolc, Pro Marketing Miskolc Egyesület.

Margitay Tihamér (2007): *Az érvelés mestersége*, Budapest, Typotex Kiadó.

Nierenberg, Gerard I. (1995): *The Art of Negotiating: Psychological Strategies for Gaining Advantageous Bargains*. New York, Barnes and Noble.

Oakwood, Alexander (2013): *Az eredményes megbeszélés ABC-je*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó Kft.

Scott, Bill (1988): *A tárgyalás fortélyai*. Budapest, Novotrade. Elérhető: https://bdbcommunication.com/build-your-influence-repertoire-with-these-9-options/ (Letöltés dátuma: 2018. augusztus 30.)

12. ÖNISMERET ÉS ÖNFEJLESZTÉS

Kajtár Edit

12.1. A téma bemutatása, kontextuális kereteinek kijelölése

Cseppből a tengert

Nagy volumenű vállalkozásba fog, aki énje tengerében kíván megmerítkezni. Amennyiben szeretnénk megismerni a személyiség végtelenül sokrétű jelentéstartalmát, nem állhatunk meg egyetlen tudományág megállapításainál. Többek között a biológiai, a pszichológiai és társadalomtudományok (például szociológia, antropológia) módszereinek együttese vezethet el az önismeret jellemzőinek, sajátosságainak megismeréséhez. E fejezettel megkíséreljük cseppből bemutatni a tengert. Interdiszciplináris elemzés helyett támpontokat adunk az önmaga megismerésére és fejlesztésére vállalkozó olvasónak. Az önismerettől elválaszthatatlan kategóriák, ha úgy tetszik, tengercseppek mentén fogunk haladni. Az alábbiakban az identitásról, a szerepekről, az önismeret mélyítését és mások megismerését gátló tényezőkről és segítő technikákról, tesztekről lesz szó. A jobb megértést és az elmélyülést öt esettanulmány segíti. Reméljük, a közös munka végére az olvasó közelebb jut valódi énjéhez, s saját magára reflektálva elmondhatja majd, énképe egyre inkább harmóniába kerül értékeivel, céljaival.

12.2. Identitás

Erikson szerint az identitás két folyamat – a *megfigyelés és az önmegfigyelés* – együttes eredményeként formálódik. Annak fényében ítélem meg magam, ahogyan mások ítélnek (saját magukhoz képest, az általuk használt mércék alapján), illetve aszerint ítélem meg mások rólam szóló ítéleteit, hogy milyennek látom önmagam (másokhoz képest, a számomra fontos mércékkel mérve). Stark András szavaival „Egyrészt az önmagunkról alkotott kép, tudás, amely részben tudatosan, részben tudattalanul, de mindenképpen jelen valóan irányítja, szervezi azt, hogy a mindennapi életben hogyan viselkedünk másokkal, milyen képet igyekszünk mutatni másoknak magunkról, hogy detektáljuk azt, hogy mások milyennek látnak minket.”[77]

---

[77] Kovács – Dobos 2014, 90.

12.3. Szerepeink

A szerepek – a szociálpszichológia megfogalmazásában – az emberek között létrejövő formális viszonylatok. Adott státuszhoz társadalmi elvárások, szabályok, viselkedési módok, jellemző szociális attitűdök, emóciók fűződnek.[78] Szerepeink között vannak *szakmaiak*, vagyis végzettségünkhöz, munkánkhoz, beosztásunkhoz kötődőek: például jogászok, közgazdászok, mérnökök vagyunk, illetve osztályvezetők, munkatársak, független szakértők. Mások a *magánéletünkhöz* kapcsolhatóak: ezekben mint társ, nagybácsi, szülő, maratonfutó, vagy éppen mint lelkes biokertész jelenünk meg. Megint mások *közéleti szerepvállaláshoz* kötődnek: hiszen az is szerep, ha valaki képviselő, presbiter, vagy egy karitatív szervezet tagja. Szerepet hív életre (és egyben az identitásunk része), hogy milyen neműek vagyunk, milyen az etnikai, vallási hovatartozásunk, az életkorunk, milyen kultúrából jövünk.[79]

A szerepeink hatnak arra, aki vagyunk, de nem csak a szerepeink, ha úgy tetszik, „öltözeteink" határoznak meg. „A szerepek kellenek. Nagyon letaglózó lenne, ha megszűnne minden öltözetünk. De nem gondolom, hogy a szerepek magasabb szintű együttműködést hoznak létre. Minél mélyebbre megyünk… öltözetek nélkül, a lelkünk mélyén mindannyian egyformák vagyunk. Minél inkább eldobjuk a szerepeket és csak az emberi énünk találkozik, az annál valódibb találkozást hoz létre."[80] Minél tudatosabbak vagyunk a szerepeinkkel kapcsolatban, annál inkább tudjuk, mikor lazíthatunk a szerep keretein s annál kevésbé félő, hogy a szerep egyszer csak megmerevedik és maszkká válik.[81] Rogers szavaival megfogalmazva: „Minden ember egy sziget, amelyet csak akkor köthet össze híd más szigetekkel, ha akar és tud önmaga lenni."[82] (Szerepeink tudatosítást segíti a 2. sz. esettanulmány.)

12.4. Az önismeret mélyítése

12.4.1. Énkép: tudás arról, kik vagyunk

Az énképünk azt mutatja meg, hogyan látjuk saját magunkat, más szóval azt, akik vagyunk. Ez korántsem kőbe vésett, sőt, folyamatosan formálódik. A túl magas vagy a túl alacsony önértékelés afelé mutat, hogy érdemes dolgozni rajta. Az elérendő cél az *egészséges, pontos, kellően szilárd (de nem bebetonozott!), fejlődőképes* énkép. Ez tükrözi a valós viselkedésünket, tetteinket, szemléletünket és biztos fogódzót, viszonyítási pontot ad egy amúgy igencsak változó világban, továbbá segít megérteni, hogy mi történik körülöttünk és bennünk.[83]

---

78 Csepeli 2001

79 Kajtár – Stréhli-Klotz 2018

80 Kákonyi 2017

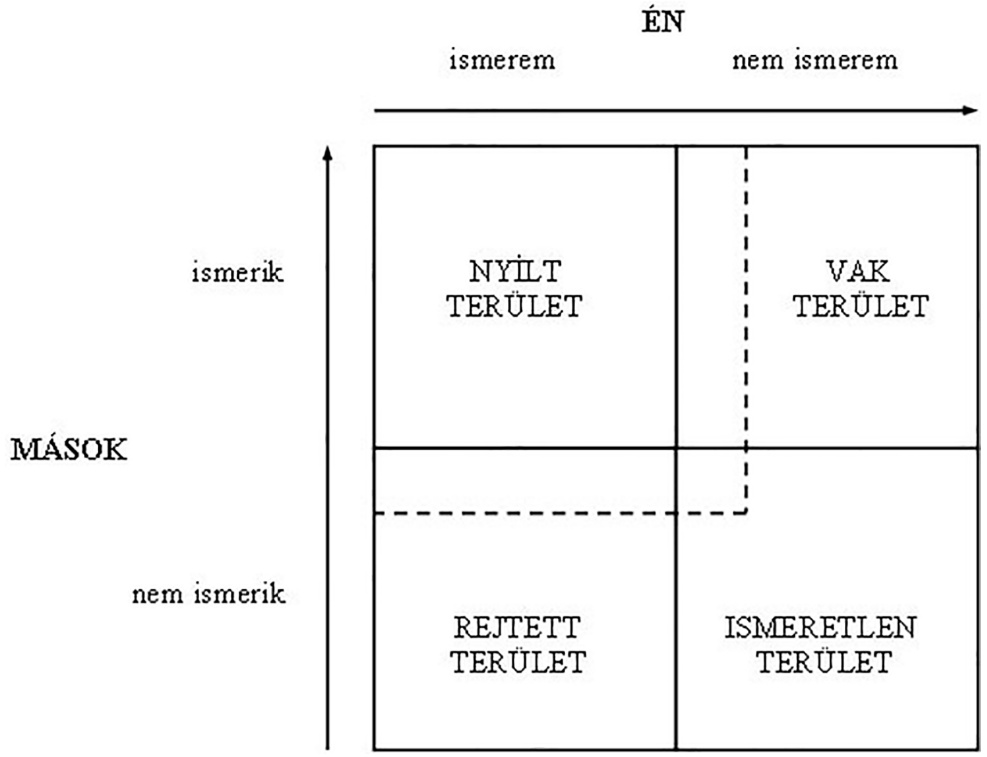
81 Kajtár – Stréhli-Klotz 2018

82 Rogers 2010, 49–50

83 Andreas 2008

12.4.2. Az önreflexió

A személyiségünket nem tudjuk kicserélni, de az, hogy milyen vonásait hozzuk előtérbe, az *változtatható*. Ennek első lépése az önmagunkra való tudatos odafigyelés. Az énkép, vagyis az, hogy önmagunkról mit gondolunk, ekkor kezd cizellálódni. „Sokkal hatékonyabbnak érzem magam, amikor képes vagyok elfogadóan figyelni a belső hangjaimra és ha saját magam lehetek”[84] – írja Rogers, a humanisztikus pszichológia atyja. Az önreflexióban összehasonlítjuk azt, amit konkrét esetben megfigyelünk azzal, amilyennek önmagunkat tartjuk. A saját önismereti ablak feltöltése, vagyis az erősségek, a fejlesztendő területek, a saját célok pontosítása prioritás kell legyen. Az én-tudatosság ugyanakkor nem gyorsan kipipálható cél, hanem egy soha véget nem érő utazás kezdete. Az önreflexív gyakorlottság kihat a személyes hatékonyságra, beleértve az önszabályozás és a tudatosan szabályozott önbemutatás képességét,[85] vagyis képesek leszünk tudatosan bővíteni a zárt területet. A Johari-ablak az egyik legismertebb önismereti modell, ábrája ablakhoz hasonlít, az egyes ablakrészek nyitásával jobban megismerhetjük magunkat (24. ábra).



24. ábra. Johari-ablak[86]

12.4.3. Mások tükrében

Az integrált közszolgálati (vagyis szakmai) identitás kialakítása komplex kognitív és érzelmi folyamat, és mint láttuk, egyik meghatározója, hogy hogyan tekint a külvilág ránk, és általában a szakmára (milyen a szakma megítélése, presztízse, milyen anyagi és erkölcsi megbecsülésnek örvend).[87]

---

84 Rogers 2010, 45

85 Pataki 2013

86 Az ablak kitárását segíti az 1-es, a 3-as és az 5-ös esettanulmány.

87 Kajtár – Stréhli-Klotz 2018

Ha önismeretünket szeretnénk mélyíteni, kézenfekvő technika a *visszajelzés* kérése. Mielőtt elmegyünk otthonról, általában megnézzük magunkat egy – lehetőleg teljes alakos – tükörben, hogy rendben van-e a ruhánk, hajunk, stb. Az életben számtalan tükör áll rendelkezésünkre. Szűkebb környezetünk, családunk, barátaink és tágabb környezetünk, kollégáink, feletteseink visszajelzései visszatükrözik, kik vagyunk. A visszajelzés fontos irányjelző, fényében rányílhat szemünk a vakfoltjainkra. Ugyanakkor fontos megválogatni tükreinket, illetve tudatában lenni, hogy torzíthatnak, hol túlértékelnek, hol alábecsülnek, mint az elvarázsolt kastély tükrei, amik hol aprónak, hol óriásnak mutatnak. Mások értékítéletei – írja Rogers – bizonyítékok a tevékenységem értékéről. Az ellenséges és baráti kritikákban, a valós vagy álságos dicséretekben rejlő bizonyítékok súlyát, értékét azonban nekem magamnak kell meghatározni.[88]

12.5. Az önismeret és mások megismerésének gátjai

Saját magunk jobb megismerésének legnagyobb gátja, ha az önmagunkról alkotott véleményünket görcsösen fenn szeretnénk tartani, és ezért az önreflexiót tudatosan, illetve tudattalanul kerüljük. Nem könnyít a helyzeten, hogy saját magunk belső szupervíziója időt, energiát igényel, és a szembenézés gyakran kellemetlen érzésekkel jár. *Mások* megismerésének szintén sok korlátja van. Az, hogy milyennek látok mást, függ a saját (észlelői) személyiségjegyeimtől. Milyen attitűddel állok emberekhez, mennyire gondolkodom nyitottan, milyen szinten vagyok empatikus, milyen a saját én-erősségem. Csak az engedheti meg magának, hogy pozitívan viszonyuljon a tőle eltérő értékekkel rendelkezőkhöz, aki biztos saját értékorientációjában. Mások megismerésének gátját képezik a sztereotípiák is. A sztereotipizálás veszélye, hogy viszonylag kevés információból általánosít, beskatulyáz a viselkedés, külső, vallás, mások foglalkozása alapján. A megítélést tovább árnyalják pillanatnyi hangulataink (fáradt vagyok, bal lábbal keltem fel …). Szintén torzíthat a projekció (kivetítés) és a holdudvarhatás (vagyis az, hogy hajlamosak vagyunk egyetlen pozitív vagy negatív információ alapján ítélni).[89]

12.6. Tesztek, közszolgálati képzési, továbbképzési rendszerekben bevett módszerek

Önmagunk jobb megismerését olyan elsődleges tesztek, modellek alkalmazása segítheti, mint például a klasszikus négyes (lásd az 1. sz. esettanulmányt), a DISC, az MBTI, vagy a SWOT-elemzés.

---

88 Rogers 2010, 52.

89 Több kísérlet alátámasztotta, hogy előnyös külsejű, mosolygó embereket pozitív tulajdonságokkal ruházunk fel.

12.6.1. DISC[90]

DISC-tipológiával gyakran találkozhatunk közszolgálati továbbképzésen. A modell négy kategóriába sorolja az embereket, minden kategóriát egy színnel illusztrálva:

D – domináns (piros),
I – befolyásoló (sárga),
S – kitartó (zöld), valamint
C – szabálytisztelő (kék).

A teszt eredményeként megismerhetjük a természetes stílusunkat, fő, illetve kiegészítő „színünket".[91] A tipikus (!) sárga igazi lelkesítő, nyitott, viszont gyakran nem kitartó. A zöld megfontolt és kapcsolatorientált, ugyanakkor nem kifejezetten érdekérvényesítő típus, szemben az energikus és domináns pirossal. A kék alapos, tőle viszont spontaneitást ne várjunk! A modell egyszerűsége miatt jól érthető, azonban fontos, hogy ne essünk a gyors skatulyázás csapdájába. A palettán négynél jóval több szín létezik, s senki sem „egyszínű".

12.6.2. SWOT[92]

A SWOT-analízis szintén alkalmazható a közszolgálatban, s nem csak szervezetekre, hanem egyéneke is. Ez nem véletlen, hiszen e módszer lehetővé teszi a külső és belső tényezők együttes értékelését; az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) azonosítása révén rengeteg információval szolgál. Az *erősség* lehet erőforrás, képesség, illetve más előny. A *gyengeség* olyan hiányosság képességekben, amely korlátozza a magas szintű teljesítményt. A *lehetőség* a környezetben megjelenő előnyös szituáció, többek között a kedvezően változó szabályozási környezet vagy környezetbarát, hatékonyabb technológia. A *veszély* egy alapvető fontosságú kedvezőtlen szituáció a környezetben, ami negatív hatással lehet annak elemeire.[93]

12.6.3. MBTI

Az MBTI olyan indikátor, ami a személyiség működési módjában preferenciákat azonosít (fontos, hogy nem készségeket, képességeket). Dichotómiák mentén 16 típust sorol fel. Az ellentétpárok:

- *I* Introvertált (Introverted) – Extrovertált (Extroverted) *E*
- *S* Érzékelő (Sensing) – Intuitív (iNtuitive) *N*
- *T* Gondolkodó (Thinking) – Érző (Feeling) *F*
- *J* Megítélő (Judging) – Észlelő (Perceiving) *P*

Az MBTI-vel támogatott megismerés és együttműködés a DISC-nél összetettebb, s ezzel együtt több időráfordítást igénylő módszer, gyakran találkozhatunk vele vezetőfejlesztő programokban. Az önismeret bővítésén túl a modell alkalmazási területei többek között az alábbiak: munkakörelemzés,

[90] A DISC-modell használatáról a konfliktusmegelőzést és -kezelést tárgyaló 10. fejezetben is lehet olvasni.

[91] Bővebben: Pongor et al. 2018

[92] A SWOT-analízissel találkozhattak már a szervezeti kultúra diagnosztizálásával kapcsolatban.

[93] Kajtár – Méhes – Ruzsa 2018

kiválasztás, a feladat- és szerep-megfelelés konfliktusainak csökkentése, szakmai teamek alakítása, csoportok fejlesztése, teljesítménymenedzselés, egyéni fejlesztési programok, képzési tervek kialakítása, karriertervezés, szervezetfejlesztés, a velünk együttműködő emberekkel szembeni igények tisztázása, összehangolása.[94]

12.7. Esettanulmányok, kreatív módszerek és technikák a mélyebb önismeretért és az önfejlesztésért

1. ESETTANULMÁNY: A KLASSZIKUS NÉGYES

Az önismereti utazásra indulóknak hasznos olvasmány *Ole Hallesby Személyiségtípusok* című könyve.[95] Ez a klasszikus, négyes felosztású személyiségtípus-tan bemutatása tömören, közérthetően. A szerző a szangvinikus, a melankolikus, a kolerikus és a flegmatikus lelki alkatú emberek személyiségének előnyeit és hátrányait veti össze egymással.[96] Ole Hallesby műve segíti mások és magunk jobb megismerését, megértését. A rendszer komplex, itt a teljesség igénye nélkül a négy típusnak csupán néhány, tipikus jellemzőjét villantjuk fel. Fókuszunk a munka világa.

- A *szangvinikus* típust az érzelmei vezérlik, gyorsan fellelkesül, de épp ilyen gyorsan változik lelkesedése tárgya is. Ösztönösen dönt, hosszú távú tervek nem jellemzik (illetve, ha mégis, ezek folyvást módosulnak).
- A *melankolikus* típus érzelmei lassan keletkeznek, de erősek. Mindent aprólékosan elemez, az észlelteket összehasonlítja ideálképeivel. Munkáját lelkiismeretesen, tökéletesre törekedve végzi.
- A *kolerikus* személyiség forró, gyors, aktív, gyakorlatias. Érzelmei erősek és tartósak. Erős akaratereje miatt jó döntéshozó, céltudatos, az akadályok csak növelik elszántságát.
- A *flegmatikus* nyugodt, kiegyensúlyozott, inkább szemlélő mintsem akcióorientált. Illik rá a hűvös jelző.

Feladat, kérdések:

Az alábbi táblázat segítségével négyes csoportokban megvizsgálhatjuk a szangvinikus, a melankolikus, a kolerikus és a flegmatikus lelki alkatú vezetők személyiségének előnyeit és hátrányait a munkahelyen, figyelve arra, hogy saját tapasztalatokat hozzunk fel.

- Tekintettel arra, milyen személyiségtípusba tartozom, milyen erősségekre építhetek?
- Mi az, amire oda kell, hogy figyeljek?
- Mire kell ügyeljek, ha beosztottjaim más személyiségtípusba tartozó emberek?

---

94 Erős – Jobbágy 2001

95 Hippokratész és Galénosz vérmérsékleti tipológiája alapján.

96 Hallesby 2009

Személyiségtípus	Szangvinikus beosztott	Melankolikus beosztott	Kolerikus beosztott	Flegmatikus beosztott
Szangvinikus vezető				
Melankolikus vezető				
Kolerikus vezető				
Flegmatikus vezető				

Természetesen egyik kategória sem jelenik meg vegytisztán. Figyelem: kerüljük a címkézést!

2. ESETTANULMÁNY: SZEREPTORTA

Szerepek sora kíséri életünket. Hogy felmérjük, hol tartunk ebben a pillanatban, készítsünk – ne csak képletesen – pillanatrajzot.

Feladat, kérdések:

Vegyünk elő egy nagyobb lapot, majd rajzoljunk rá egy kört! Ez lesz életünk szerep-tortája, mely jelképezi a meglévő szerepeinket. Mindegyik szelet nagysága azzal arányos, amennyire lényeges helyet foglal el az életükben. Ezután megvizsgálhatjuk, mi a kapcsolat az egyes területek fontossága és a rájuk fordított idő között, hogyan lehet a **szerepeinket** összehangolni, egyensúlyba hozni. Hol van a szerepek között, illetve az egyes szerepeken belül feszültség? Hogyan hat a közszférában betöltött szerepünk a többire? Érdemes rögtön egy második lapot is elővenni, és megrajzolni az ideális, vágyott tortát, szereparányokat is. „Tisztában kell lennünk a szerepeinkkel és az értékeinkkel, mert ha azok ütköznek, akkor az egyensúlyi állapot ismét felborul.”[97]

Tegyük fel a kérdést:

- Mi a közszférában betöltött szerepem?
- Dobozban tartom, és csak „akció közben” veszem elő, vagy velem marad otthon is? Ha igen, milyen mértékben, s ez hogyan hat ki más szerepeimre?[98]

3. ESETTANULMÁNY: SZIMBÓLUMOK TÜKRÉBEN

A „Ki vagyok” kérdés egyik, munkahelyi szempontból is rendkívül fontos dimenziója a ki vagyok én a környezetemhez, embertársaimhoz való viszony tükrében. Itt a képi ábrázolás módszere lehet segítségünkre. A lélektan az emberi gondolkodás építőköveként tekint a szimbólumokra, melyek nem csupán intellektusunkra hatnak, hanem azzal egyidejűleg az érzelmeinkre és a lelkünkre is.[99] Otthonuk a jobb agyfélteke, az érzelmi agy, melynek gondolkodása szimbolikus (analógiás), művészi,

[97] Bölcskei 2013, 42–46.

[98] Kajtár – Stréhli-Klotz 2018

[99] Fontana 1995, 8.

intuitív. A mindennapi életben, s még inkább a karrier területén, a bal agyféltekés gondolkodásé az elsőbbség. Ugyanakkor tudjuk, hogy a sikeres, a teljes élet záloga az agyféltekék együttműködése, kiegyensúlyozott használata. A szimbólum olyan kérdéseket, problémákat tesz megfoghatóvá, amik amúgy nehezen hozzáférhetőek. Kiemelkedő erénye, hogy tudatosít, hidat építhetünk vele a rejtett felől a tudatos felé. A szimbólum mélysége, jelentéstömörítő vonása miatt alkalmas komplex helyzetek megjelenítésére.[100]

Feladat, kérdések:

Milyen szimbólum jellemez leginkább? A feladat variációinak száma végtelen, kérhetünk természeti jelenséget, állatot, várost, autómárkát, művészeti alkotást, stb. Például:

- Ha egy városhoz kellene hasonlítanom magam, Róma/Párizs/… volnék.
- A város milyen jellemzői hajaznak az én tulajdonságaimra?

4. ESETTANULMÁNY: ÉN ÉS A KÖRNYEZETEM. A SZOCIÁLIS ATOM

A „Ki vagyok?” kérdés egyik, munkahelyi szempontból is rendkívül fontos dimenziója a „Ki vagyok én a környezetemben?”, „Hol a helyem az embertársaimhoz való viszony rendszerében?”. Itt olyan kiváló módszerek sietnek segítségünkre, mint a szociális atom elkészítése, mely Jacob Levy Moreno, illetve hazai viszonylatban elsősorban Mérei Ferenc nevéhez fűződik. A szociális atom a szociális univerzum legkisebb egysége, tartalmazza magát az egyént, s az őt körülvevő, számára legjelentősebb kapcsolatok rendszerét. A kifejezésnek több jelentése van, itt a diagnosztikai módszer/eszköz értelemben használjuk, vagyis úgy, mint a konkrét formáció (rajz, alakzat, stb.) elnevezését. A szociális atom középpontjában az egyén áll. Az ezt körülvevő belső mag azokat a kapcsolatokat tartalmazza, akikkel az adott személy (pozitív vagy negatív) emocionális kapcsolatban van. A külső magban azokat ábrázoljuk, akikkel az érzelmi kapcsolat még a valóságban nem jött létre, de azt a személy kívánja. A két koncentrikus körrel határolt területen leképezett atom az ismeretségi körrel van körülvéve. Ebbe a tartományba az érzelmi szempontból közömbös kapcsolatok tartoznak. A szociális atommal ránézhetünk kapcsolataink mennyiségi és minőségi jellemzőire.[101]

Feladat, kérdések:

Színes filcek, tollak segítségével rajzoljuk le egy nagyobb lapra a kapcsolati hálónkat! Helyezzük el a számunkra legfontosabb 10 embert. Az egyes személyeket, csoportokat jelölhetjük mértani formákkal (kör, négyzet, háromszög). A kapcsolat intenzitására utalhat a szimbólumokat összekötő vonal vastagsága. A kapcsolat milyenségét is jelölhetjük (plusz, mínusz, felkiáltójel, stb.). Vizsgáljuk meg:

- Kik szakmailag/emberileg a legfontosabbak az életemben?
- Kik inspirálnak?
- Kivel töltöm a legtöbb időt?

A szociális atomot nem csak papír és toll, hanem más eszközök segítségével is elkészíthetjük (kavicsok, gombok, LEGO-figurák, pálcikák, fonaldarabok stb.). Az egyes atomok elkészítése után mutassuk be egymásnak az elkészült formációkat.

[100] Kajtár 2017

[101] Pintér 2018

5. ESETTANULMÁNY: TÁRGYAINK TÜKRÉBEN (CSÍKSZENTMIHÁLYI ÉS HALTON KUTATÁSA)

Csíkszentmihályi Mihály és Eugene Halton több mint ötven chicagói család tagjait kérdezte kedves tárgyairól. *A Tárgyaink tükrében. Az vagy, amit használsz* című kötetben ezen interjúk eredményeit mutatják be. A szerzőpáros szerint az általunk használt dolgokhoz sajátságos viszony fűz bennünket. A tárgyak személyiségünk különböző aspektusait tükrözik, árulkodnak, akkor is, ha inkább álcának, mint önkifejezési eszköznek szánjuk őket. Tárgyaink nem csak kifejezik, formálják is azt, akik vagyunk. A könyvek például egy érdeklődést, hivatáshoz kötődést, a szerszámok mesterségbeli jártasságot, a növények a természetközeliséget jelölhetik. A kedves bicikli több mint sporteszköz, kifejezheti a szabadságot, a képességek fejlesztésének vágyát, a közös élményeket.[102]

Feladat, kérdések:

Érdemes vetni egy pillantást a bennünket körülvevő tárgyakra. A státusszimbólumok (például meghatározott típusú autó, telefon) jellemzően objektív, pénzben kifejezhető értéket jelenítenek meg. Ezzel szemben a számunkra kedves dolgok általában valamilyen szubjektív (más szóval személyes, számunkra jelentős), a materiális világon túlmutató értéket is képviselnek.

- Melyik a kedvenc tárgyam? A nagyapámtól öröklött karóra? Egy családi fotó? Bekeretezett diploma? Egy kényelmes kanapé? E tárgyak beszédesen fejezik ki magunkhoz, a környezetünkhöz, a társadalomhoz való viszonyunkat.
- Milyen különleges tárgyak vannak az otthonomban?
- Mi az a három dolog, amit kimentenék, ha felgyulladna a lakásom, házam?
- Mit jelentene ezek elvesztése?

12.8. Felhasznált irodalom

Andreas, Steve (2008): Énkép. Válj azzá, aki lenni szeretnél. Budapest, Nyitott könyvműhely Kiadó.

Bölcskei Mónika (2013): Személyes vallomás a munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez vezető út tapasztalatairól. *Magyar Coachszemle*, 2. évf. 3. sz. 42–46.

Csepeli György (2001): *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris Könyvkiadó.

Csíkszentmihályi Mihály – Halton, Eugene (2011): *Tárgyaink tükrében. Az vagy, amit használsz.* Budapest, Libri Kiadó.

Fontana, David (1995): *A szimbólumok titkos világa. Jelképek, jelképrendszerek és jelentéseik*. Budapest, Tericum Kiadó.

Kajtár Edit – Stréhli-Klotz Georgina (2018): *A tréneri szerepismeret.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Kákonyi Anett: Felvállalom tökéletlenségemet… Beszélgetés Pintér Zoltánnal, a "Vetkőző lelkek" című könyv írójával Elérhető: http://coachszemle.hu/rovatok/velemeny/779-felvallalom-toekeletlensegemet.html (Letöltés dátuma: 2018. december 10.)

Kovács Petra – Dobos Elvira (2014): „Látok ma egy újfajta identitás-bizonytalanságot” – Interjú Dr. Stark Andrással. *Magyar Coachszemle*, 3. évf. 4. sz. 89–97.

Pataki Ferenc (2013): Az önismeret pszichológiájáról. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 68. évf. 2. sz.

[102] Csíkszentmihályi – Halton 2011

301–327.

Pete Nikoletta (2009): A tréning vezetése és a tréner. In: Forray R. Katalin – Juhász Erika (szerk.): *Nonformális – informális – autonóm tanulás.* Debrecen, Egyetemi Kiadó, Debrecen, 237–243.

Pintér Gábor (1992): A szociális atom és az önkép a pszichodrámában. *Pszichoterápia,* 1. évf. 1. sz. 31–40.

Pintér Gábor (2018): A pszichodráma. *Moreno Centrum*. (Dr. Pintér Gábor és Pintér Barbara honlapja) Elérhető: http://www.morenocentrum.hu/index.php/a-pszichodrama/szocialis-atom (Letöltés dátuma: 2018. december 1.)

Pongor Orsolya et al. (2018): *DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka.* Budapest. Psidium Onlinetesztek Kft.

Rogers, Carl (2010): *Valakivé válni. A személyiség születése.* Budapest, EDGE 2000 Kft.

12.9. Ajánlott irodalom

Bagdy Emőke et al. (2012): *Teljesebbé válni – Önfejlesztés, önmegvalósítás, önmeghaladás*, Budapest, Kulcslyuk Kiadó Kft.

Bucay, Jorge (2014): *Ki vagyok? Hová megyek? Kivel? 20 lépés előre*, Budapest, Európa Könyvkiadó.

Csíkszentmihályi Mihály (2014): *Kreativitás. A flow és a felfedezés avagy a találékonyság pszichológiája,* Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt.

Erős Ilona – Jobbágy Mária (2001): A Myers-Briggs típus indikátor (MBTI) Magyarországon. *Alkalmazott pszichológia,* 3. évf. 4. sz. 35–51.

Eysenck, Hans (1947): A személyiség dimenziói, In: Butler-Bowdon, Tom (2007): *Pszichológia dióhéjban. 50 pszichológiai alapmű*, Budapest, HVG. 163–171.

F. Várkonyi Zsuzsa (2018): *Tanulom magam*, Budapest, Háttér Könyvkiadó Kft.

Hallesby, Ole (2015): *Személyiségtípusok*, Budapest, Harmat Kiadói Alapítvány.

Maslow, Abraham (1977): Az emberi természet kiteljesedése, In: Butler-Bowdon, Tom (2007): *Pszichológia dióhéjban. 50 pszichológiai alapmű*, Budapest, HVG. 343–353

Mohás Lívia (1979): *Találkozás önmagunkkal*, Budapest, Móra Ferenc Könyvkiadó.

Pál Ferenc (2012): *Szorongástól az önbecsülésig*, Budapest, Kulcslyuk Kiadó Kft.

13. KÖZSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓS KÉPESSÉGFEJLESZTÉSI GYAKORLAT

Korpics Márta – Kriskó Edina

13.1. Bevezetés

Nem lehet nem kommunikálni – így szól a kommunikáció egyik alaptétele, nevezetesen az első.[103] Ezeket az alaptételeket 1967-ben a Palo Alto-i iskola kutatói fogalmazták meg. Az alaptételek a kommunikáció dinamikus vizsgálata kapcsán születtek, és arra vonatkoznak, hogy mi történik a társas kapcsolatokat jellemző kommunikáció során. A kommunikáció vizsgálatának ezen irányát a kommunikációban jelen lévő dinamika vizsgálatának, míg azoknak az elemeknek a bemutatását, vizsgálatát, amely a kommunikáció összetevőire vonatkoznak, a kommunikáció szerkezeti vizsgálatának nevezzük.[104] A kommunikáció oktatása, a kommunikáció gyakorlása és gyakoroltatása ma már nem szűken szakmai terület, hiszen a társadalom minden területén releváns a kommunikációval való foglalatosság, főként annak a kérdésnek a pontosítása, hogy hogyan lehet hatékonyan, sikeresen és eredményesen kommunikálni, hiszen ezek nemcsak a közvetlen emberi kommunikáció, de a társadalmi kommunikáció minden szintjén fontos elvárások. Ma már a legtöbb szervezetben megjelenik az adott szakterületen fontos szakmai kommunikáció, vagyis az azzal kapcsolatos kérdésfeltevések és ezek megoldására született válaszok, hogy az adott szakterületen a kommunikációnak milyen sajátosságai vannak, hogy lehet egy adott szervezetben a kommunikációt jól működtetni. Nagyon sok közigazgatási szervezetben ezt a típusú „jó működést" különböző képzéseken lehet elsajátítani, megtanulni, de egyre népszerűbbek azok a tréningek, amelyek középpontjában a szociális és kommunikatív kompetenciák begyakoroltatása, készségszintű elsajátítása áll. Ennek a fejezetnek az a célja, hogy egyrészt egy rövid bevezetést adjon a kommunikáció fogalmáról, a kommunikációt modellező megközelítésekről, illetve az, hogy betekintést adjon a szervezeti kommunikáció területébe is, annak mind belső, mind külső kommunikációt érintő területeiről. Az elméleti áttekintést a különböző területekhez tartozó esettanulmányok kísérik, amelyeken keresztül betekinthetünk a közszolgálati kommunikáció területén jelentkező adekvát kommunikációs problémákba.

---

[103] Watzlawick – Beavin – Jackson 2009

[104] Horányi 1999

13.2. Fogalommeghatározás

A legtöbb kommunikációelméleti tankönyv a kommunikáció kifejezés meghatározásával kezdődik. Kivételt képez ez alól talán Horányi Özséb szöveggyűjteménye[105], aki a meghatározás helyett sorokat közöl a szó történetéből, ezzel is jelezve, hogy nagyon sok jelentése van, lehet a szónak, és hogy fontos, hogy ezekre tekintettel legyünk. Egy másik hazai kutató, Terestyéni Tamás a meghatározás helyett inkább felsorolja, hogy mit tekint kommunikációnak: „minden olyan eseményt, amelyben valaki (a hírforrás, a közlő, a beszélő, a rádió, a televízió, a média stb.) információt (üzenetet) juttat el valaki máshoz (a vevőhöz, a befogadóhoz, a hallgatóhoz, a közönséghez). Szerteágazó, szinte beláthatatlan területről van szó, hiszen az emberek életét a születésüktől a halálukig – vannak, akik szerint még az előtt és az után is – át-meg átszövik a kommunikációs események."[106] Karl Erik Rosengren a kommunikáció fogalmát a szó latin gyökeréből eredezteti, az ő értelmezésében a kommunikáció megosztás, közlés, közzététel, amelyben fontos szerepet játszik az a közösség, amely működteti a kommunikációt. A kommunikáció ezen túl azért is jelentős egy társadalom életében, mert a közösség által létrehozott és fenntartott tudás működtetése elképzelhetetlen lenne kommunikáció nélkül.[107]

13.3. Modellek és megközelítések

A kommunikációelmélet kialakulásától kezdve – amely időszakot leginkább a más tudományterületekkel való találkozás jellemzett – sokféle és nagyon különböző nézőpontokból történő modellel operált. A különböző megközelítéseket a hasonlóságuk okán lehet egy-egy nagyobb csoportba sorolni. A kommunikációra mint egyszeri aktusra tekint több iskola, ezek a kommunikáció tranzakciós, illetve interakciós felfogásai. De a kommunikációra tekinthetünk folyamatként is, ily módon értelmezi a kommunikációt a kultivációs, a participációs és a rituális modell (1. táblázat). A fejezetnek nem fókusza a modellek részletes bemutatása, ezekről számos nagyon jó áttekintést született már magyar nyelven is.[108]Ami viszont fontos, hogy legyen egy vázlatos áttekintésünk a személyközi kommunikációs modellekről, mert ezek ismerete fontos a közszolgálati kommunikációban is. Az általános és személyközi kommunikációs modellekről ad vázlatos áttekintést a 7. táblázat.

---

105 Horányi 2003

106 Terestényi 2006, 13.

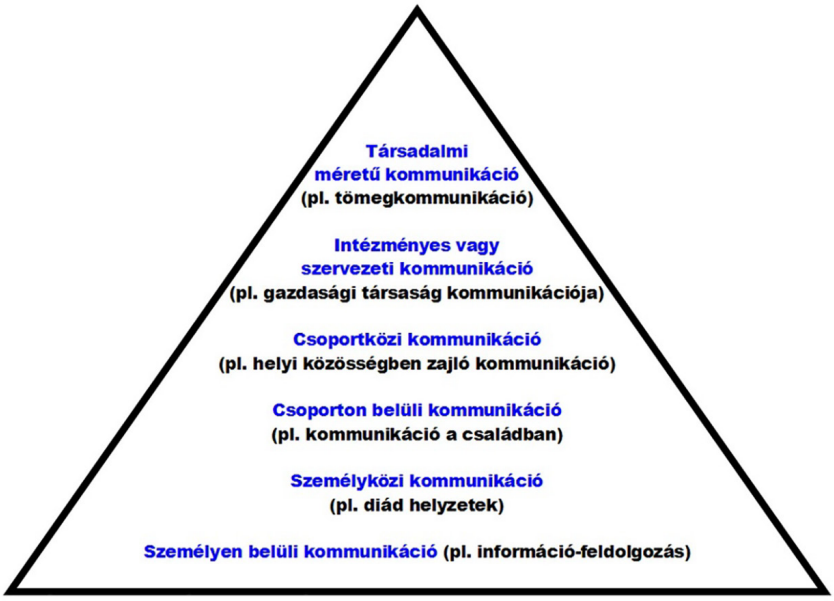
107 Rosengren 2004

108 Az egyes elméletekről és modellekről jó áttekintést ad Boronkai Dóra: Elméletek és modellek a kommunikációról c. digitális tananyaga. Boronkai 2011, illetve Forgó Sándor digitális tananyaga: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_03_a_kommelmelet_alapjai_pdf/03_a_kommelmelet_alapjai_6_6.html

Az általános és személyközi kommunikációs modellek	
A modell neve, szerző(k), évszám	**A modell lényege**
A kommunikáció információelméleti modellje Claude Shannon – Warren Weaver (1949)	Telekommunikációs modell, az üzenetátadás mikéntjét modellezi. A modellben leírtakat később minden emberi kommunikációs szituációra elfogadhatónak tartották. – A kommunikáció elemei: Információforrás, Adó, Jel, Vett jel, Zaj, Vevő, Üzenet, az információ befogadója (Címzett), – Kódolás: üzenet tartalmának jelekbe kódolása a megfelelő kód segítségével, – Dekódolás: az üzenet vétele, – Internalizáció: az üzenet tartalmának tudati feldolgozása.
Társadalmi kommunikációs modell Theodor Newcomb (1953)	A kommunikáció társadalmi kapcsolatokban betöltött szerepét vizsgálja. A modell jelentősen eltér a kommunikáció általános, leginkább lineáris modelljeitől. A modell az **A**-val és **B**-vel jelölt kommunikáló felek viszonyára helyezi a hangsúlyt. A két fél **„X”**-ről kommunikál, akkor sikeres a kommunikáció, ha konszenzusra tudnak jutni X-et illetően. A kommunikációban fontos szerepe van mindkét fél X-el kapcsolatos viszonyának.
A nyelvi modell: a kommunikáció tényezői és funkciói Roman Jakobson (1969)	Az üzenet jelentését és belső struktúráját értelmezi. A kommunikációs folyamat elemei: Kontextus; Üzenet; Feladó Címzett; Kontaktus, Kód. A kommunikációs folyamat funkciói: Referenciális; Poétikai; Emotív; Konatív; Fatikus; Metanyelvi. Hasonlóságot mutat a lineáris és háromszögmodellekhez.
Interperszonális körkörös modell Wilbur Schramm – Charles Osgood (1954)	A kommunikációs folyamatot három tényező befolyásolja: a Forrás/Küldő, az Üzenet és a Cél/Befogadó. A Forrás lehet egyéni, csoportos, vagy szervezeti. Az Üzenet írott, szóbeli, vagy bármi, ami értelmezhető. A Cél lehet egyén, vagy csoport (aki hallgat, figyel, olvas, értelmez). A lineáris kommunikációs modellre alapoz úgy, hogy a kommunikáció kétirányúságát is figyelembe veszi. Fontos különbség, hogy nem adóról és vevőről beszél, hanem interpretálóról mindkét végponton. Körkörös, tehát a résztvevők folyamatosan cserélgetik a kommunikációs szerepeiket.

7. táblázat. Személyközi kommunikációs modellek (saját szerkesztés)

13.4. A kommunikáció szintjei, típusai a résztvevők száma szerint[109]



Ahogy a bevezetőben is utaltunk erre, a kommunikáció a társadalom minden szintjén megjelenik. A kommunikációs kapcsolat sok formában és módon jöhet létre, ezt a kommunikációban résztvevők száma szerint is szokás csoportosítani (lásd: Mcquail szerinti csoportosítás).[110]

Intraperszonális kommunikációnak nevezzük a belső, személyen belüli kommunikációt, amikor is „megbeszélést" folytatunk magunkkal, de a gondolkodás, tervezés, belső problémák megoldása, a konfliktusok feldolgozása és az értékelési folyamatok is idetartoznak. A személyen belül zajló kommunikációnál az üzenetmegformálás lényegtelen, hiszen a feladó és az értelmező ebben az esetben ugyanaz, a félreértéseknek viszonylag kicsi a lehetősége. Az interperszonális kommunikáció szintjén a kommunikáció két vagy több ember között alakul ki, de még nem csoportszinten. A két személyt érintő kommunikáció során a résztvevők között a feladói és vevői szerepek is folyamatosan cserélődnek, a kommunikáció nemcsak folyamatos, de kölcsönös is. Ezen a kommunikációs szinten a kommunikáció bensőséges, személyes jellegű, de a hivatali kommunikáció területéről idetartozik a főnök és beosztott közötti egyeztetés, véleménycsere is, ami már formálisabb kommunikáció. A csoportos kommunikáció szintjén a résztvevők száma mindig több mint kettő, de maximum 15 fő.[111] A kommunikációs szerepek változása itt is megfigyelhető, az adó-vevő szerepek folyamatosan és kölcsönösen cserélődnek. A csoportkommunikáció jellegét és megjelenését tekintve sokféle lehet. Idetartoznak a különböző baráti társaságok, de a szervezeti kommunikáció területén is nagyon sok olyan csoportformáció van, amely ehhez a szinthez tartozik. A csoportközi kommunikációs színtereken a nagyobb közösségek, csoportok kommunikálnak egymással. Ezt követi az intézményes, vagy szervezeti kommunikáció, amelynek mind külső, mind belső kommunikációs sajátosságairól lesz még szó a későbbiekben. A piramis csúcsán helyezkedik el a társadalmi kommunikáció szintje, ahova nemcsak a tömegkommunikáció tartozik, de a közigazgatási szervezetek olyan kommunikatív aktusai is, amelyek a társadalommal, az abban élő egyénekkel való kommunikációt jelentik. Ennek a színtérnek a fejlesztésére az utóbbi időben nagyon nagy hangsúlyt fektettek, ez egyrészt a technikai-technológiai változásoknak köszönhető, másrészt az ügyfelekkel történő kapcsolattartás és az ügyintézési módok változásának. A fejezetben erről a területről is lesz szó részletesebben.

---

109 McQuail-piramis http://tudasbazis.sulinet.hu.

110 McQuail 2003

111 Dobák–Antal 2013, Kispál–Vitai 2013, Bakacsi 2015

A kommunikációt, a kommunikációs jelenségeket különböző módon tudjuk csoportosítani, tipizálni. Az előző bekezdésben a résztvevők száma szerinti csoportosítást mutattuk be. De lehet csoportosítani a kommunikációt az alkalmazott jelrendszer szerint is, ilyenkor szoktunk a kommunikáció verbális és nemverbális sajátosságairól beszélni. Ha a kommunikátor szándéka szerint nézzük a kommunikációt, akkor a kommunikáció lehet szándékos és nem szándékos. Funkciója szerint pedig lehet informatív; kontroll és expresszív. Ezek a kategóriák segítségünkre lehetnek abban, hogy helyesen értelmezzük a kommunikációt és a kommunikációs jelenségeket.

A személyközi kommunikációt két szempontból lehet, szokás vizsgálni. Az egyik megközelítés a kommunikáció szerkezeti, a másik pedig a kommunikáció dinamikus sajátosságaira figyel. A kommunikáció szerkezeti elemeihez tartozik a kommunikátor, a csatorna, a kód és a kommunikátum, vagyis az üzenet. A dinamikus vizsgálatok pedig azt írják le, hogy a kommunikáció a személyközi kommunikációban egy olyan esemény, amelyet jellemez az, hogy adott időben lezajló folyamat, és éppen ezen tulajdonsága miatt más sajátosságai vannak, mint egy szerkezeti típusú vizsgálatnak.[112] A kommunikációs folyamat során erők és ellenerők működnek, ezek hatására alakulnak ki különböző események, illetve állapotok. A kommunikáció folyamatának (dinamikájának) olyan bizonyított tulajdonságai vannak, ami miatt ezeket a kommunikációkutatásban alapelvként lehet használni.

13.5. A kommunikáció alaptételei[113]

- *A kommunikáció szükségszerű: nem lehet nem kommunikálni.*
- *A kommunikáció szükségszerűen többcsatornás és többszintű (első szint: közléstartalom szintje, második szint: kapcsolati szint).*
- *Digitális és analógiás kommunikáció: Mindazok a jelentéstartalmak, amelyek a nem verbális jelentésalakzatokban fejeződnek ki, általában nem foglalhatók szavakba. A nyelvi kommunikáció digitális kód, a nem verbális kommunikáció szimbolikus analógiás kód segítségével megy végbe.*
- *A kommunikáció tagolt, szükségszerűen és állandóan belső tagoltsággal rendelkezik.*
- *A kommunikáció mint folyamat a résztvevők szempontjából nézve két típusú lehet: egyenrangú vagy egyenlőtlen.*
- *A kommunikációban reciprocitás uralkodik, ezt jelenti a válaszkényszer, válaszkölcsönösség elve.*
- *A kommunikáció pszichológiai szükséglet.*

Minden személyközi kommunikációs folyamatnak fontos velejárója, célja, hogy az abban résztvevők alakítsák a saját magukról alkotott képet. A cél lehet rövid távú, de hosszú távú is, mint mondjuk egy kapcsolatnak a kialakítása, vagy működtetése. Buda Béla[114] katonai kifejezéseket használ a dinamika egyik fontos jelenségének megértetésére. Kommunikációs stratégiának nevezi azt a célkitűzést, amely a kommunikáció lépéseit, lehetőségeit és módjait tartalmazza. Ezek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a kommunikáció sikeres legyen. Taktikaként azonosítja be azokat a konkrétan megvalósuló eljárásokat és részfeladatokat, amelyeket a kommunikációban részt vevőknek végre kell hajtaniuk ahhoz, hogy az önmagukról kialakított kép létrejöjjön. A kapcsolatok kiépítésében van szerepe a stratégiának, mert „az általános cél eléréséhez vezető részcélok hierarchikus és programszerűen rendezett sorozata rejlik bennük. A stratégia az emberi kapcsolatokban nem tudatos. Gyakran nem is kialakul,

[112] Horányi 1999

[113] Az elveket a Palo Alto-i iskola kutatói fogalmazták meg 1967-ben, ezekre az elvekre azóta is a kommunikáció alaptételeiként szoktunk hivatkozni. Watzlawick – Beavin – Jackson 2009.

[114] BUDA Béla a hazai kommunikációkutatás egyik kiemelkedő alakja. Szakmáját tekintve pszichológus, de az ő nevéhez fűződik több fontos szakkönyv megjelentetése. Buda 1976, Buda 2006.

hanem a fő cél képzetének irányításával rövid távú taktikai lépésekben bonyolódik le."[115] A stratégia kötött, míg a taktika változtatható. Ugyancsak a kommunikáció dinamikájához tartozik a folyamatba való belebonyolódás, kihátrálás, illetve az a stratégia is, amit a kommunikációban részt vevők alkalmaznak a törzsszakaszban. Ha felvennénk egy két ember között zajló kommunikációs folyamatot, akkor különböző viselkedéseket látnánk, ez a viselkedésminta-lánc a stratégia. A stratégia sikere azon múlik, hogy a közlő és a befogadó milyen viszonyban vannak egymással, mi az ismeretségük szintje, mennyire tudja a közlő ennek a viszonynak az ismeretében megvalósítani azt a kommunikációs stratégiát, amelynek hatására a befogadó oldalán a megcélzott attitűdök megjelenhetnek.[116]

13.6. Kommunikációs zavarok

„Ami működik, az elromlik, de legalábbis nagy esély van arra, hogy elromolhat" – áll Murphy törvénykönyvében. Ez sajnos nemcsak ezen a humoros szinten jelent egy általános megállapítást, de a társadalmi kommunikáció minden szintjén. Leggyakrabban ezzel talán a személyközi kommunikációs kapcsolatok szintjén szembesülünk, de a csoportkommunikáció és a szervezeti kommunikáció szintjén is sok probléma adódhat. Szaknyelven ezekre a problémákra a kommunikáció zavaraiként szokás utalni, és ezeket különböző szempontok szerint lehet csoportosítani. A csoportosítás azért fontos, mert ha ismerjük a probléma forrásait, akkor könnyebb ezek javítása, a beavatkozás a probléma elhárításába. „A kommunikáció zavara a zavartalan kommunikációhoz képest megmutatkozó teljesítményhez képest definiálható: a zavaró esemény ugyanis lerontja a kommunikációs teljesítményt, vagyis ahhoz viszonyítva lehet zavarként kategorizálni egy eseményt, hogy az segíti-e a kommunikáció szempontjából a problémamegoldást vagy nem, hozzájárul-e vagy sem."[117]

A kommunikációs zavar kapcsolódhat a kommunikáció szerkezeti elemeihez, vagyis a kommunikátorhoz, a csatornához, az üzenethez és kódokhoz. A dinamika területén a zavar előfordulhat a kommunikáció felépülése során (belebonyolódás és kihátrálás), illetve a kommunikáció törzsi szakaszában (forgatókönyvek, stratégiák) is. Egy másik tipológia a zavar okait veszi szemügyre, eszerint a kommunikációs zavarok lehetnek technikai, személyi és környezeti típusúak (8. táblázat).

A kommunikációs zavarok típusai		
Technikai	**Személyi**	**Környezeti**
csatornazaj	redundancia, intenzitás alkalmazásával sem jön létre megfelelő minőségű kommunikáció;	egzisztenciális bizonytalanság
berendezések zajai	szemantikai zavarok	hatalom
az információátvitel során előforduló jeltorzulás, mely csökkenti az adatátviteli sebességet is	előítélet	szorongás
	konfliktushelyzetek	túl sok információ problematikája – szelekció
	bakizás	a kommunikációs lánc hosszából eredő zavarok – nagyobb a torzítás lehetősége, formális vagy informális a kommunikáció
	félelem agresszív magatartástól	
	szorongás, lámpaláz	

8. táblázat: A kommunikációs zavarok keletkezésének okai (saját szerkesztés)

[115] Buda 1976, 152.

[116] Terestényi 2006

[117] Horányi 1999

Szervezeti szinten is fontos foglalkozni a kommunikációs zavarok okainak tisztázásával és a kommunikáció javításával. Ezek között szerepelhetnek olyan beavatkozások, mint a munkatársak kommunikációs kompetenciájának fejlesztése, a szervezeti és technikai előfeltételek javítása, illetve kidolgozható olyan kommunikációs stratégia, amely az integrált vállalati kommunikáció kialakítását célozza meg.[118]

13.7. A kommunikációs kompetencia fejlesztésének eszközei

A kommunikáció felértékelődésével indítottuk a fejezetet. Az első elméleti blokkot zárjuk most azzal, hogy felsoroljuk azokat a lehetőségeket, fejlesztési irányokat, amelyek alkalmasak lehetnek arra, hogy a munkahelyi környezetben sikeresebben és hatékonyabban lehessen kommunikálni. A fejlesztés egyértelműen megtérülő befektetés, a közigazgatás szervezeti kultúraváltásának és a „szolgáltató állam" megerősítésének is fontos eszköze.[119] A kommunikáció gyakorlással, tudatosítással és az önreflexió erősítésével fejleszthető.

A kommunikációs kompetenciák fejlesztésének formái többek között:
- szervezeti megbeszélések,
- stábülések,
- belső továbbképzések,
- műhelymunka,
- fórumok,
- elektronikus módszerek (például intranet),
- tréningek.

13.8. Ügyfélszolgálati készségfejlesztés – jó gyakorlat a közszolgálatban

A kormányablak-ügyintézők képzése és a képzési anyag kialakítása során már az első pillanattól kezdve nagyon fontos szerepet szántak a koncepció kialakítói és a tananyag szerzői a kommunikációs készségfejlesztésnek. A képzés többféle formában zajlott, az egynapos frontális oktatási formától a többnapos tréningalapú képzési formáig. Az ügyfélszolgálati készségfejlesztés 5 kiemelt területre koncentrál:
1. az etikus ügyfélszolgálat, önismeret, kommunikáció területére,
2. az ügyfélbarátság, ügyféltípusok, ügyfélkezelés kompetenciáira,
3. a konfliktussal, interkulturális konfliktussal kapcsolatos ismeretek és készségek fejlesztésére,
4. a fogyatékossággal élő ügyfelekkel kapcsolatos érzékenyítésre,
5. illetve a panaszkezelésre és a stressz kezelésre.[120]

Az évek óta tartó képzésben részt vevők visszajelzései nagyon pozitívak, mind a tananyag összetételére, mind a tréningalapú képzési formára vonatkozóan.

---

[118] Borgulya – Somogyvári 2016

[119] Méhes – Ruzsa 2018

[120] Bajnok – Jenei – Kriskó – Berta 2014

13.9. A közszolgálat, a szervezet és a vezető imázsa

Az imágó (a latin nyelvből), a (francia) imázs és az (angolszász) image egyaránt elfogadott a hazai kommunikációs (PR) szakzsargonban. A szó gyökere az imitálni – imitari – és a törekedni – aemulor. A fogalomértelmezés azonban nem egységes a szakirodalomban. Egyesek a szervezetről szóló üzenetek és azok következményeinek fogadását értik alatta, mások egyfajta attitűdként jellemzik (Pruyn), megint mások benyomások, meggyőződések és gondolatok összegződésének tartják (Kotler és Fox). „Egyesek »valóságon alapulónak«, mások puszta »képzeletnek« tartják, egyesek »közjellegét«, mások »magán-jellegét« hangoztatják."[121] Tekinthető úgy, mint utánzat, idealizált kép, lélektani (virtuális) jelentés és mint eredmény.

A pszichológiai megközelítés szerint az imázs az imázs birtokosának összes múltbéli tapasztalatából épül fel. Az imázsokat a benyomás és képzelet kombinációja formálja. Összegződnek benne saját elvárások, mások véleménye és személyes élmények is. Az imázs fogalom az érzékelhető jelenségek három széles spektrumát fogja át: szavak, tettek, fizikai jelenlét. Így elemzése is történhet e három síkon.[122] Nem csoda, ha Baskin és Aronoff „konténerfogalomnak" tartják az imázst, amelyben az emberek adott szervezettel szembeni attitűdjei és meggyőződései keverednek. Az imázsok személyesek, időhöz kötöttek és gyakorta artikulálatlanok, azokat vagy elemeiket az egyén csak átgondolás után tudja szavakban kifejezni, ekkor is egyéni érdekei (érdeklődései) alapján emelve ki az egyes motívumokat. Legtöbbet talán Magyar M. Kasimir definícióját idézi a szakirodalom, amely az imázst olyan elképzelésnek vagy vélemények tekinti, ami az emberekben objektív vagy szubjektív benyomások alapján kialakul, amit az emberek gondolnak, éreznek, hisznek és érzékelnek cégről, termékről és márkáról.[123] Szeles épp ezért úgy érvel, hogy *az imázs vagy image olyan tudati jelenséget jelöl, amelyet a legkülönbözőbb asszociációk és értékelések együttesen alkotnak.*

13.9.1. Az imÁZS fajtái

A gazdasági-társadalmi-politikai reálfolyamatok szerint 4 alapvető imázsfajtát különböztetünk meg:

1. termék- vagy szolgáltatásimázs,
2. márkakép- vagy védjegyimázs,
3. vállalat- vagy szervezetimázs
4. és személyimázs.

Ezen kívül az imázs kialakulásának módja szerint találkozunk még a szakirodalomban a spontán imázs és a tudatosan formált (tervszerűen alakított) imázs fogalmával. Az imázs lehet előzetes vagy tényimázs (current), illetőleg jövőbeni (kívánatos – wish) imázs a történetisége (vagy időhorizontja) szerint. A szervezetfejlesztés alapja e kettő pontos karakterizálása. Irányultsága szerint pedig önimázs (self) vagy tükör-imázs (mirror) lehet a vizsgálat tárgya.

---

[121] Szeles 2001, 49

[122] Szeles 2001, 53.

[123] Szeles 2001 nyomán a Szerző kiegészítése

13.9.1. A közszolgálat imázsa

Bár az előbbi felsorolásban nem találjuk meg az ágazati imázs típusát, nyilvánvalóan nem túlzás arról beszélni, hogy az állampolgárokban kialakul egy összbenyomás a közszféráról annak szervezetei, nyújtott szolgáltatásai és személyi állománya, a média- és ügyfélkommunikáció (üzenetek és személyes tapasztalatok) nyomán. Amikor belépünk egy hivatali helyiségbe, azonnal úrrá lesz rajtunk egy érzés, amely vagy komfort vagy diszkomfort jegyek mentén írható le, s máris elindul a kategorizáció, hogy számunkra jó-e ez, vagy sem. Ahogyan az ügyfélszolgálati munkatárs megszólít minket, köszön, kérdést tesz fel és ellátja feladatát, azonnal kiváltja értékítéletünket, hogy az mennyire volt gyors, professzionális, ínyünkre való, habitusunkhoz illeszkedő, a társadalmi normáknak stb. megfelelő. Mire távozunk egy kormányablakból, megvan a sommás véleményünk az ügyintézőről és a közszolgálatról is. Amikor megnézünk egy bejátszást a televízióban, amelyben valamely közhivatalt ellátó személy nyilatkozik, benyomásainkat, véleményünket máris az egész intézményre (ha nem a teljes közszolgálatra) vetítjük ki (különösen, ha elégedetlenek vagyunk). Ha a nyilatkozatot adó személy öltözete makulátlan, bizalmat keltő, modora megfelelő, nyilatkozata intelligens, fellépése összességében hiteles, mindezt az adott szervezet javára (is) írjuk.

Ha meg akarjuk ismeri a közszolgálat imázsát, nem árt a szavak, tettek és fizikai jelenlét síkján is feltenni a kérdést, minden rendben van-e. Mit sugall a nyújtott (köz)szolgáltatások színvonala, az intézmények fizikai valósága és a személyi állomány, milyen a közszolgálat médiamegjelenése, s mit mondanak az emberek egymás közt. Összevetési alapot itt a jó állam képe jelent, amelynek közszolgálata „az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja.” Vagyis az – a működés és az azt kommunikációmenedzsment útján is megerősíteni hivatott – imázsépítés akkor sikeres, ha az összes érintett meggyőződése is ez. Ha elsőként a közszolgálatban dolgozók maguk (a tisztviselők mint elsődleges imázshordozók) úgy találják, hogy személyes szolgálatuk megfelel a Magyary Programban lefektetett fenti elvnek. Utána következhet annak vizsgálata, hogy képes-e a közszolgálat mindezt a külvilágnak is megmutatni.

13.9.2. A szervezeti imázs[124]

A szervezetek általában termékeik és nyújtott szolgáltatásaik (illetve alaptevékenységük) révén önálló imázst nyernek a fogyasztók tudatában. Magától értetődik, hogy így vannak ezzel a közszolgálati és közigazgatási szervezetek is. Szavaikkal, tetteikkel és fizikai valóságukkal is üzennek a legszélesebb fogyasztói rétegnek, az állampolgároknak. Imázsuk objektív alapját

- a szervezeti filozófia, misszió és vízió – mint a viselkedéseket orientáló eszmerendszer;
- a szervezet műszaki, tudományos (szakmai – a szerző kiegészítése) potenciálja;
- a szervezet alaptevékenysége (feladatellátása, teljesítménye);
- a szervezet kultúrája;
- a szervezet struktúrája, hierarchizáltsága;
- a szervezet imázspolitikája;
- a szervezet stílusa és munkatársainak magatartása;
- a szervezet kommunikációpolitikája adja.

[124] Szeles 2001, 76.

13.9.3. A személyes imázs, az énmárka

A személyes imázs jelentőségét a kommunikációelmélet azon tétele húzza alá, hogy a közölt információ és a közvetítő csatorna, illetve médium között összefüggés mutatható ki. A közvetítő hitelesítheti, megerősítheti vagy épp hitelteleníthetí, gyengítheti az üzenetet. A szervezetek esetében ez a tudatos vezetői kommunikáció és különösen a médiakommunikáció szempontjából meghatározó. A vezető személyes hitelessége, jó hírneve, imázsa jótékonyan befolyásolhatja a szervezettel kapcsolatos bármely híradás fogadtatását és értelmezését. Ugyanakkor a kedvezőtlen személyes megítélés épp ellenkező hatást gyakorolhat a szervezet reputációjára, a szervezettel kapcsolatos információk fogadtatására.

Jó példa erre Guido Barilla, az olasz tésztagyáros, akinek egyetlen elhibázott rádióinterjúja elegendő volt ahhoz, hogy a Barilla cégre rásüssék a homofób bélyeget, és a cég termékei ellen több szervezet is bojkottot hirdessen. A világ vezető tésztagyárának elnöke és társtulajdonosa a Radio24 műsorában azt találta mondani, hogy sosem reklámoznák termékeiket meleg családokkal.

„Nekünk egy kicsit más kultúránk van, a szakrális család fogalma továbbra is az egyik központi érték marad a cégünk számára" – válaszolta Barilla az olasz Radio24 La Zanza című showműsorában a riporter azon kérdésére, miért nem készítenek egy szép reklámfilmet egy homoszexuális családdal. „Soha nem fognak ilyen reklámszpotot készíteni?" – folytatta a kérdezést a riporter. „Nem, soha, mert a mi családunk egy tradicionális család. Ha a melegek szeretik a tésztánkat és a kommunikációnkat, amit csinálunk, akkor enni fogják a tésztánkat, ha kevésbé szeretik, amit csinálunk, akkor mást fognak enni. Nem fogunk homoszexuálisokkal reklámfilmet készíteni, és nem azért, mert nem tisztelnénk a homoszexuálisokat, akiknek megvan a joguk, hogy azt tegyenek, amit akarnak, mások zavarása nélkül, hanem mert én nem úgy gondolkodom, mint ők, és úgy vélem, hogy akiket mi megszólítunk, azok a klasszikus családok."[125]

Az ügy nem állt meg az olasz parlamentnél, a hír a világsajtót is bejárta, mígnem a cég a tulajdonosától is kénytelen volt elhatárolódni és ezt követően még Barilla személyesen is visszakozni volt kénytelen. Végül a Facebookon kért elnézést, elismerve a homoszexuálisok jogait és az önkifejezés szabadságát, valamint, hogy sokat kell még tanulnia a családok modern evolúciójáról.[126]

A témában megjelent hazai újságcímek is igen tanulságosak, ami a vezető és a szervezet imázsának kapcsolatát, illetve a média erejét illeti:

„Kiadósat buzizott a tésztapápa"[127]
„A melegek inkább ne vegyenek Barilla-tésztát"[128]
„Homofób kijelentések miatt bojkottálják a Barillát világszerte"[129]
„Kölcsönösen bojkottálják egymást a Barilla és a melegek"[130]

Az esetet övező társadalmi közfelháborodás és a meleglobbi végül teljes fordulatot és imázsváltást kényszerített ki, s a Barilla egy évvel később már a legmagasabb pontszámot kapta az egyik kiemelt melegjogi csoport értékelésében, miután bővítette a transzszexuális dolgozók és családtagjaik számára nyújtott juttatásait.[131]

---

125 http://www.hetek.hu/kulfold/201310/barilla_kontra_meleglobbi_eszi_nem_eszi, letöltés ideje: 2018. 09. 28.
126 http://www.ferfihang.hu/2015/03/19/a-dolce-gabbana-melegpart-kitaszitotta-es-bojkottalja-a-vilag-lmbt-kozossege/, letöltés ideje: 2018. 09. 29.
127 https://index.hu/kulfold/2013/09/27/kiadosat_buzizott_a_tesztapapa/?token=704ce8b7a4d874c610fe79c31b8324fc, letöltés ideje: 2018. 09. 29.
128 https://hvg.hu/vilag/20130927_A_melegek_inkabb_ne_vegyenek_Barillatesz, letöltés ideje: 2018. 09. 29.
129 https://divany.hu/lajfhekk/2013/09/27/barilla/, letöltés ideje: 2018. 09. 29.
130 https://444.hu/2013/09/28/kolcsonosen-bojkottaljak-egymast-a-barilla-es-a-melegek, letöltés ideje: 2018. 09. 29.
131 https://www.washingtonpost.com/politics/human-rights-campaign-says-barilla-has-turned-around-its-policies-on-lgbt/2014/11/18/9866efde-6e92-11e4-8808-afaa1e3a33ef_story.html?utm_term=.2538b6ed19d7, letöltés ideje: 2018. 09. 29.

Ahogy azonban Szeles is kifejti, a szervezet és vezetőiek személyes imázsa közötti összefüggés a vállalkozói kört meghaladóan is fennáll és kitüntetett jelentőséggel bír. Gondoljunk csak az egymást váltó kormányokra, amelyeket a miniszterelnök neve fémjelez, vagy az egyes miniszterekre, szakigazgatási szervek vezetőire, akiknek megbízatása egy-egy korszaknak ad arcot. Az egyes imázsfajták sosem izoláltan fejtik ki hatásukat, ezért a szervezeti kommunikációban azok egymásra hatásával is számolnunk kell.[132]

13.10. A szervezeti belső kommunikáció működtetése

A kommunikáció a szervezet éltető ereje – vallja Bene[133], amely nélkül nem valósulhat meg a szervezet működése, emberi ágensek együttműködése. Míg az „átlagember" ébrenléti ideje 70%-át, egy vezető csaknem 90%-át tölti kommunikációval. Ebből már önmagában is következik, hogy a rossz kommunikáció megszámlálhatatlan probléma eredője lehet. A szervezeti szintű kommunikáció vizsgálatakor és menedzselésekor persze tekintettel kell lennünk arra, hogy a szervezet maga (olyan adottságai, mint mérete, tevékenységi köre, struktúrája, alkalmazott technológiája, a benne dolgozók köre stb.) is jelentős mértékben befolyásolja a kommunikáció jellegét. Igaz mindez a formális és a nem formális szervezetekre is.

A tervszerű kommunikációs folyamat azzal indul, hogy meghatározzuk a megcélzandó közvéleménycsoportot és megfogalmazzuk a kommunikációtól várt potenciális eredményt. Ez egy olyan logikai lánc, amelyben pontosan ismernünk kell az egyes közvéleménycsoportok érdekeit, s az üzenetet ahhoz kell igazítani a siker érdekében. A szervezeteknek számos közvéleménycsoportja – kezelendő nyilvánossága – van, a legalapvetőbb, s legkönnyebben elérhető a munkavállalók belső közönsége.

„A belső közönség (munkavállalók) és a külső közvéleménycsoportok véleménye és értékítélete kölcsönösen hatnak egymásra, és a kettő kombinációja adja a társaság kommunikációjának valós keretét."[134] A belső kapcsolatok minősége tehát döntő fontosságú a szervezetek életében és közvetlen hatása révén zökkenőmentessége a hatékony külső kommunikáció záloga. A munkahelyi harmónia feltétele Sam Black szerint:

- a teljes és őszinte információáramlás folyamatosan, felfelé, lefelé és oldalirányban is a szervezeti hierarchiában;
- bizalom és hit a munkaadó és a munkavállaló között;
- egészséges és biztonságos munkafeltételek és körülmények;
- igazságos és méltányos javadalmazás;
- konfliktus nélküli folyamatos munkavégzés;
- minden munkavállaló számára kielégítő munka a munkaidő legnagyobb részében;
- a szervezet jövőjébe vetett hit, a szervezet iránti büszkeség.[135]

---

132 Szeles 2001

133 Bene 1970

134 Nyárady–Szeles 2004, 14.

135 Nyárady–Szeles 2004, 19.

13.10.1. A vezető kommunikációs feladatai

A vezető kiemelt feladata a szervezeti belső kommunikáció működtetése, s a kommunikáció egyben legfőbb (munka)eszköze is. Eszköze az irányításnak, feladatkiadásnak, célok és elvárások megfogalmazásának, a keretek kijelölésének. A vezetői kommunikáció alapvető orientációs eszköz (a szervezetnek és környezetének, illetve a szervezet belső saját világának értelmezési eszköze) és közvetítő, a büntetés és jutalmazás eszköze. Elválaszthatatlanul összekapcsolódik emellett a döntés és ellenőrzés vezetői funkcióival.[136] A vezető feladatellátásának kritikus eleme ugyanakkor a meghallgatás, a beosztottaktól, munkatársaktól érkező közlések fogadása. A kommunikátor szerep mellett tehát a befogadói pozíciója is jelentős, a sikeres vezetés kulcstényezője, amelyhez érzék, a kommunikáció iránti fogékonyság, nyitottság, ismeret, önismeret és érzelmi, illetve társas intelligencia is szükséges. A vezető sikerességét tehát nagyban befolyásolja kommunikációs kompetenciája.

13.10.2. Egyirányú vs. kétirányú kommunikáció

Ma már talán nem szorul bizonyításra, hogy a szervezetek működése igényli a két- vagy többirányú sokcsatornás kommunikációt, de azért idézzük fel[137], milyen előnyei és hátrányai vannak az egyirányú, illetve kétirányú kommunikációnak:

- az egyirányú kommunikáció gyorsabb és kevésbé erőforrásigényes;
- az egyirányú kommunikáció fegyelmezett és kevesebb zajforrást tételez;
- a kommunikátor számára nagyobb biztonságot nyújt(hat);
- tervezhető (kiküszöbölhetők a kommunikátor elleni támadások, a közlés(tartalom) eltérítése);
- a kommunikátor által kontrollált;
- a kétirányú kommunikáció lassabb, de pontosabb;
- kétirányú kommunikáció esetén a befogadó helyesebben tudja megítélni saját magatartását és teljesítményét;
- demokratikus(abb), módot ad a kritikára (a kommunikátort váratlan helyzeteknek teszi ki);
- zajos és fegyelmezetlen, nincs felette kommunikátori kontroll.

13.10.3. Motivációk

Ha a vezető sikerre szeretné vinni csapatát, tisztában kell lennie a kommunikáció mögött meghúzódó egyetemes motívumokkal:

- társulási-érintkezési szükséglet;
- személyes önérzet (identitás);
- fölényérzet szükségessége.

Amikor az emberek másokkal kapcsolatba lépnek (szervezeten belül vagy kívül), hajtja őket a vágy, hogy lazább-szorosabb kötődéseket alakítsanak ki, amelyek elszigeteltségüket, magányukat oldják. Mindenkiben él a vágy, hogy figyelmet kapjon, meghallgatást nyerjen és embertársai éreztessék vele megbecsülésüket. Mindannyiunkban megvan emellett egyfajta törekvés arra, hogy másokhoz képest előnyösebb helyzetbe kerüljünk, hatalmunk legyen. A tudás, az információ hatalom. A vezető hatal-

[136] Klein 2016

[137] Leavitt 1966

mának egy része kitüntetett információs pozíciójából fakad, s maga akkor lehet hatékony, ha kiváló információbrókerként koordinál.

13.10.4. Vertikális kommunikáció a szervezetben

A klasszikus szervezetekben döntően felülről lefelé áramlik az információ, s az döntően négyféle:
1. a munkavégzéssel kapcsolatos információk,
2. a szervezési eljárásokkal kapcsolatos információk,
3. az értelemadó információk
4. és a teljesítményértékelések.

Más megközelítésben tények, következtetések és lehetőségek, illetve utasítások áramolnak a vezetői szintekről lefelé. Röviden azt szoktuk mondani, van-, lehet- és kell-típusú információk áramolnak a végrehajtók felé.[138] Ennek hagyományos eszközei az értekezletek és megbeszélések, belső kiadványok (újságok, hírlevelek és körlevelek), hirdetési felületek (faliújság vagy online faliújság), egyre inkább az intranet és különféle csoportmunka-alkalmazások kapcsolattartási, tartalommegosztó moduljai. A felülről lefelé áramló információk esetében azonban nagyfokú információvesztéssel kell számolnunk: az első szervezeti szint átlépésekor mértéke 37%, az alsó szintű vezetők szintjén már 70%, a végrehajtókig pedig már csak az eredeti információk 20%-a jut el általában.[139]A felmérések szerint még rosszabb a helyzet az alulról felfelé irányuló kommunikáció vonatkozásában. Csak ott működik jól, ahol sikerül megteremteni a demokratikus működés alapjait és légkörét. A legfőbb formái a javaslattétel, a közvéleménykutatás (vagy elégedettségmérés) és a kilépő interjú.

13.10.5. Horizontális kommunikáció a szervezetben

A klasszikus szervezetelmélet a szervezeti kommunikáció horizontális vertikumát formálisan nem ismeri el, az mégis alapvető jelentőségű. Különösen az a szervezet méretének növekedésével és a szervezeti változások idején. Ezek a kommunikációs kapcsolatok jelentik a hidakat az egyes szervezeti egységek és az azonos szinten dolgozó egyének között. Az újabb típusú szervezetek gyakorta már horizontális kapcsolatokon nyugszanak, de a hagyományos szervezetekben az jóformán a megbeszélések, írásos jelentések és az informális kommunikáció rendszerében merül ki. Szociálpszichológiai jelenősége azonban egyáltalán nem mellőzhető, hiszen ez nyújtja az egyének számára szükséges közösségi támogatást a munkahelyen.

13.10.6. A szervezeti kommunikációt akadályozó tényezők

A szervezeti kommunikáció gátjai:
- az alkalmazottak számának növekedésével csökken a kommunikáció személyes jellege;
- a térbeli távolság csökkenti a személyes kommunikáció gyakoriságát;
- a kisebb csoportok eltérő kultúrája a vezetőségtől érkező információk különféle értelmezéséhez vezet;

[138] Klein 2016, 435.

[139] Klein 2016, 435.

- az emberek a szervezeten belül különféle kapcsolatrendszerekbe épülnek be a munka- és hatalmi struktúrától, státusztól és presztízstől vagy személyes rokonszenvtől függően;
- a szervezetek állandó mozgásban vannak.[140]

A vezetők által elkövetett leggyakoribb hibák a kommunikációban

- a vezetőség túl sokat diktál, túl keveset hallgat;
- a vezetői kommunikáció nem közérthető;
- a vezetés többet beszél magáról, mint vezetettjeiről;
- a szervezeti kommunikációt a propaganda uralja;
- őszinteségdeficit van;
- a változáskommunikáció gyenge vagy teljességgel hiányzik.[141]

13.11. Külső kommunikáció - Médiatudatosság

„Bánjunk jól a médiával, hogy ne a média bánjon el velünk!”[142]

Legyen bármennyire központosított a kommunikáció, szűkös a közigazgatási vezetők mozgástere a nyilvánossággal fenntartott kapcsolatok menedzselésében, a nagyfokú médiatudatosság elengedhetetlen a közösségi média korában. Ezért röviden áttekintjük az alapvetéseket, amelyek a médiával való sikeres együttműködés zálogát jelentik, majd néhány szót szólunk a médiatréning fontosságáról.

13.11.1. A média az állampolgári elvárások közvetítője

A média a legfontosabb összekötő kapocs valamely szervezet és külső közvéleménycsoportjai között. Különösen igaz ez a közigazgatásra, amelynek minden állampolgár – ha úgy tetszik – „ügyfele”. A sajtó figyelmen kívül hagyása e jelentőségénél és hatásánál fogva végzetes hiba lehet, amely ma már egyet jelent a közönség figyelmen kívül hagyásával. A közvélemény támogatása nélkül ugyanis egyetlen szervezet sem lehet hosszú távon sikeres. Éppen ezért a médiakapcsolatok menedzselése stratégiai fontosságú és vezetői szintű feladat, menedzsmentfunkció.[143] A hatékony médiakommunikáció alapja a kétirányú információcsere és a proaktivitás. A kapcsolatokat nem (csak) akkor kell ápolni, amikor a szervezetnek közlendője van, hanem folyamatosan „olajozni” kell a kiegyensúlyozott információszolgáltatás által. Kérdés persze, hogyan is csináljuk?

13.11.2. A jó sajtókapcsolat szempontjai[144]

A kommunikációs csatornákat mindig tartsuk nyitva!

---

140 Klein 2016, 440–441.

141 Nyárady–Szeles 2004, 21.

142 William J. Holstein Médiaszelídítők című könyvének alcíme. Holstein 2011

143 Nyárady – Szeles 2004, 102.

144 Nyárady – Szeles 2004, 112–113.

Bővítsük az újságírók ismereteit a szervezettel és a szervezet tevékenységével kapcsolatosan!
Amennyire lehet, könnyítsük meg az újságíró és a szerkesztő munkáját!
Sose kivételezzünk!
Ne használjuk ki és ne zsaroljuk a médiát!
Menedzseljük a rossz híreket is!
Küzdjünk a publicitásért!
Legyünk mértéktartóak a helyreigazításokat illetően!
Nem felejthetjük el azonban, hogy a szervezet külső kommunikációjának csupán egyetlen szelete a sajtókapcsolatok menedzselése. Amikor ennek alapelveit lefektetjük, tisztában kell lennünk vele, hogy a többi kommunikációs terület (társadalmi célú reklám, közügyek kezelése, fenntartói kapcsolatok, vezetői képességfejlesztés, szervezeti tanulás, ágazati információk, belső tájékoztatás, személyes kapcsolatok hálózata, értékelések, esemény- és válságkezelés, kockázatmenedzsment, arculatépítés, a külvilág monitorozása stb.) aktivitásait kell erősítenünk a sajtókapcsolatok által.[145]

13.11.3. A médiatréning

Semmi sem pótolhatja a médiatréninget – szól a kríziskommunikációs mantra. Miért? Mert a „no comment" ma már nem válasz.[146] A hallgatás, elzárkózás a közösségi média korában csak a legritkább esetben vállalható retorikai stratégia, amelyet csak kitüntetett helyzetben lévő szervezetek és személyek engedhetnek meg maguknak. Demokratikus viszonyok közepette azonban a „bunker-mentalitás" hosszú távon semmiképp nem tartható.

A nyilatkozatadásra való felkészületlenségünk általában csak válsághelyzetekben ütközik ki, amikor más késő, amikor egyetlen rosszul fogalmazott mondat is végzetes károkat okozhat a szervezet számára. Irányítóvá akkor válhatunk a médiakommunikációban, ha az első pillanattól kezdve felkészülten állunk a sajtó rendelkezésére, képesek vagyunk álláspontunkat megfelelően képviselni. Ennek legjobb eszköze a médiatréning, amelyen minimálisan az alábbi képességeket kell elsajátítani:

- hatékony kapcsolatfelvétel és kommunikáció a sajtóval, értékes kapcsolatok építése és fenntartása;
- higgadt, kiegyensúlyozott magatartás a sajtó munkatársaival szemben és a kamerák előtt;
- világos, tömör, hiteles üzenet formálása és továbbítása a médián keresztül;
- váratlan helyzetek és inkorrekt kérdések kezelése;
- kitérő válaszok megfogalmazásának elsajátítása;
- korrekt tájékoztatás érzelmi túlfűtöttség nélkül;
- belső és külső kommunikáció kézben tartása;
- előzetes nyilatkozatok kidolgozása.[147]

A jól megformált üzenet hiteles, kontextusba ágyazott, tartalma a befogadókhoz igazított, egyértelmű és egyszerű.

---

145 Herendy– Kriskó 2012

146 Leighton et al. 2009

147 Leighton et al. 2009

13.12. Esettanulmányok

1. ESETTANULMÁNY: AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLAT MINT A „SZOLGÁLTATÓ ÁLLAM" MEGJELENÉSI HELYE

Az elmúlt években a „Szolgáltató Állam" koncepció megvalósítása érdekében nagyon nagy hangsúly helyeződött az ügyfélszolgálatokon dolgozók kommunikatív kompetenciájának fejlesztésére. Zajlott ez különböző tréningeken és alkalmazások fejlesztésével. Az ügyfélszolgálati munkatársak nagy terhet viselnek, hiszen rajtuk keresztül találkoznak az ügyfelek a szervezettel, az ő munkájuk, az ő kommunikációjuk az, amin keresztül a Szolgáltató Állam koncepciója materializálódik. A legtöbb Kormányhivatalban dolgozik kommunikációs referens vagy a képzésekért felelős osztályvezető, az ő feladatuk többek között az is, hogy figyeljenek arra, hogy szervezetükben a belső és külső kommunikáció megfelelő legyen, illetve, hogy hogyan tudják megfelelően felkészíteni az extra nyomás alatt dolgozó ügyfélszolgálati kollégákat munkájuk hatékony végzésére. A Kormányhivatal vezetője megkéri Önt arra, hogy mint frissen végzett diplomás kolléga vegyen részt egy olyan csapat munkájában, akiknek az a feladata, hogy segítsék és támogassák az ügyfélszolgálatokon dolgozók munkáját olyan képzési lehetőségekkel, amelyek egyrészt alkalmasak az itt dolgozók kommunikációs kompetenciáinak fejlesztésére, másrészt pedig képesek kezelni a kiemelten stresszes munkakörből adódó panaszokat.

Feladat: A kommunikációs terv kidolgozása során tegyen javaslatot konkrét képzési formákra, és minden esetben indokolja is meg ezek fontosságát, szakmai hasznosságát. A javaslatban térjen ki a különböző formák, képzések időtartamára és arra is, hogy ezeket milyen módon lehet a mindennapi munkavégzésbe beilleszteni, adaptálni. Figyeljen arra is, hogy melyik képzési formának milyen hatása van, hogy lehet ezeket ismételni, és a megszerzett kompetenciákat készségszinten tartani.

Szemináriumi keretek között érdemes különböző szerepekben lévőket kiscsoportokba (3-4 fős csoportok) osztani, hogy mindenki be tudja vinni a csoportmunkába a saját munkahelyi tapasztalatát. Fontos, hogy a csoportmunka eredményeinek bemutatására is szánjon időt a gyakorlatvezető.

Javasolt szereplők az esettanulmány szerint: kommunikációs referens, képzésszervező, képzésekért felelős osztályvezető.

2. ESETTANULMÁNY: VERSENGÉS VAGY EGYÜTTMŰKÖDÉS? EGY CSAPATÉPÍTŐ NAP TANULSÁGAI

Egy vidéki megyei Kormányhivatal munkaerő-toborzásának eredményeként a Hivatal különböző egységeibe több friss diplomás fiatal érkezik. A fiatalok eredményes munkába állását segítendő a különböző egységek vezetői leülnek megbeszélni, hogy melyik területen, milyen módon lehetne ezeket a fiatalokat leggyorsabban és leghatékonyabban munkába állítani. A kiválasztási folyamatnak köszönhetően az új munkaerők többfordulós felvételi folyamatban vettek részt, de az új generáció munkával kapcsolatos attitűdjei, az ide vonatkozó kutatások és mindaz, ami a Z és Y generáció kapcsán az utóbbi időben napvilágot látott, és közbeszéd tárgyává vált, aggodalommal töltik el a vezetőket. Mivel az újonnan felvett fiatalok mindegyike képzett, legalább egy nyelvet beszél, és a felvételin elhangzottak alapján elkötelezettnek is tekinthető (ebben szerepet játszik az is, hogy vidéken még mindig nehéz megfelelő munkahelyet kapni a helyben letelepedni szándékozó fiatalnak), a vezetők elhatározzák, hogy a fiatalok munkába állását segítendő olyan gyakorlati képzési napot szerveznek, amelyen keresztül tapasztalatot szerezhetnek a problémás esetekkel kapcsolatos ügyintézésről, a kommunikáció fontosságáról és a konfliktuskezelésről. A gyakorlati képzési nap nemcsak az ügyfelekkel történő kommunikációra és konfliktuskezelésre koncentrálna, hanem arra is, hogy egy adott szervezeti kultúrába és egy összeszokott csoportba való beilleszkedés milyen problémákat generálhat, és hogy lehet ezeket jól kezelni. A tréninget szervezeti egységenként tartja meg a Kormányhivatal úgy, hogy nemcsak az új munkaerők, de a régiek is részt vesznek ezen.

Az adott szervezeti egységnél jelenleg 13-an dolgoznak, ide került a három új munkatárs. Anna és Gábor friss jogi diplomával rendelkezik, Róbert pedig a Közszolgálati Egyetemen végzett. Végzettségüket tekintve tehát mindhárman szakmailag a megfelelő helyre kerültek. A két jogász a jogi képzés sajátosságaiból adódóan tanulmányai alatt főként a jogszabályokkal és a magyarországi jogi környezettel foglalkozott. Anna részt vett az egyetem által szervezett karriernapok keretében egy kommunikációs tréningen, de Gábor semmiféle ilyen tapasztalattal nem rendelkezik. A nagyobb baj, hogy azt gondolja, hogy elegendő a szakmai tudása, és semmi szüksége arra, hogy csapatépítő és konfliktuskezelő tréningeken vegyen részt, tud ő bánni az emberekkel. Róbert a Közszolgálati Egyetemen több olyan kurzust is elvégzett, ahol hasonló témákkal foglalkoztak. Ezek ugyan nem tréningek voltak, de olyan szemináriumok, ahol ezek a témák és problémák előtérbe kerültek. Mindhárman izgatottak, kicsit aggódnak, és a legszívesebben azt mondanák, hogy nem vesznek részt ezen a tréningen, de tudják, hogy munkába állásuknak ez is az egyik feltétele volt. A kollégák egy része nem örül neki, hogy egy napra kiveszik őket a munkából, dühösek és frusztráltak amiatt, hogy erre a tréningre az új munkavállalók miatt van szükség. A csoport másik fele viszont érdeklődéssel és kíváncsian tekint mind az új emberekre, mind a képzési lehetőségre.

A Hivatal kommunikációs referense híve az együttműködésnek, és azt gondolja, hogy a képzés forgatókönyvének összeállításához felhasználja a szervezetben összegyűlt eddigi tapasztalatokat a konfliktusokról és azok megoldásáról. Ezen kívül még arra is megkéri a képzésben részt vevő kollégákat, hogy segítsék azzal az új munkavállalókat, hogy olyan szituációkat kínálnak fel nekik, amelyek jól modelleznek munkahelyi konfliktushelyzeteket, és segítik a fiatalokat abban, hogy ezekkel egy jó hangulatú csapatépítő és konfliktuskezelő tréning keretein belül szembesüljenek először, ne pedig élesben.

A képzés forgatókönyvének összeállításával a Hivatal kommunikációs referensét bízzák meg. A kommunikációs referens felkéri Önt és munkatársait, hogy saját munkahelyi tapasztalataikat és a kollégák véleményét összegyűjtve segítsék az ő munkáját abban, hogy konkrét konfliktushelyzeteket gyűjtenek össze, és a korábbi képzéseken tanultakat segítségül hívva javaslatokat fogalmazzanak meg arra vonatkozóan, hogy a képzésen milyen konkrét konfliktusokat beszéljenek meg közösen az új kollégákkal, és milyen helyzeteket modellezzenek számukra a csapatépítő és konfliktuskezelési tréningen.

Legalább kettő ilyen konfliktushelyzetet írjon le és elemezzen, és a Thomas-Kilmann stratégiák[148] alapján azonosítsa be, hogy melyik esetében milyen stratégia lett volna alkalmas a helyzet kezelésére. Törekedjen arra, hogy konkrét legyen a konfliktus beazonosítása, mivel a kommunikációs referens majd ezekből fog választani olyanokat, amelyek a közös képzésen feldolgozásra kerülnek.

A feladat másik részében legalább két helyzetet javasoljon, amelyekről azt gondolja, hogy jó terepe lenne a kollégák kipróbálásának, és ezekkel kapcsolatban is írjon le olyan konfliktuskezelési módszereket, amelyeket ismer.

3. ESETTANULMÁNY: ÁGAZATI, SZERVEZETI ÉS SZEMÉLYES IMÁZS

Ön egy frissen kinevezett közigazgatási vezető. Nem ez az első vezetői megbízatása, de a közszférában az első, ahol a neve a legtöbbeknek még nem mond semmit. Kiváló iskolákat végzett, több diplomája és részben külföldön megszerzett többéves munkatapasztalata van. Hisz abban, hogy az erős énmárka átalakíthatja az ember karrierjét, ezért tudatos építése szinte kötelező vezetői feladat. Különösen az a közszférában, amelyet gyakorta az a vád ér, hogy „arctalan szürke massza”, amelybe az állampolgároknak vajmi kevés betekintése van. Fontosnak tartja, hogy közvetlen munkatársai közelebbről is megismerjék az Ön képességeit, hitvallását, higgyenek a közös siker melletti elköteleződésében.

[148] A Thomas-Kilmann stratégiákat a tananyag „A konfliktusmegelőzés és -kezelés gyakorlata” című 10. fejezete tartalmazza.

Egyik első feladata tehát az, hogy saját szervezetében bemutatkozik, illetve megismerteti nevét a szélesebb szakmai közvéleménnyel. Ez utóbbi érdekében médiaszereplésre is vállalkozik, úgy érzi, hiteles nyilatkozattevő, szakértő lehet számos szakmai kérdésben.

Hogyan fog hozzá?

Feladat: készítsenek a kiscsoportok rövid ötletbörze után személyes kommunikációs terveket a vezető (önmaguk) számára első hivatali éve időszakára. Tartsák szem előtt, hogy a személyes imázs építésének összhangban kell lennie a szervezeti célokkal, ám nem jelenthet olyan tehertételt, amely az érdemi vezetői-szakmai munkától von el túlzott erőforrásokat a vezető részéről.

Szempontok és segédletek a kidolgozáshoz: Az Amazon alapítója, Jeff Bezos szerint „az énmárka egyenlő azzal, amit mások mondanak rólunk, amikor kilépünk a szobából."[149] Az erős énmárka alapja az önismeret. Csak akkor lehetünk sikeresek, ha munkánkat képességeink szerint és értékrendünkhöz hűen végezzük, őrizzük személyes integritásunkat. Előzetes benyomások árnyalják a rólunk kialakuló képet még mielőtt valakivel személyesen találkoznánk. Az emberek vagy hallanak, vagy olvasnak rólunk, vagy személyes találkozás alkalmával érintkeznek velünk először. Amint a szervezetben híre megy, hogy új ember, ráadásul vezető érkezik, a munkatársak természetes kíváncsiságuktól vezérelve rávetik magukat az információforrásokra, és különösen az internetre. Nem mindegy, hogy milyen információkat találnak rólunk. Ma már különféle online kalkulátorok is léteznek, amelyek megmondják (kiszámítják és grafikusan is megjelenítik), milyen az online identitásunk webes jelenlétünk alapján. Sőt, ma már kifejezetten karrierépítés támogatására létrehozott ID-kalkulátorokat is használhatunk.[150]

Első lépésként ki-ki összegezze, milyen módon jelenik meg a világhálón.	A saját nevére keresve hány találatot kap, azok relevánsak-e, (névazonosság esetén másokhoz képest mennyire tűnik ki a „tömegből"), a találatok információtartalma rá nézve kedvező vagy kedvezőtlen, mely tulajdonságait mutatják meg vagy vetítik előre…
Párban dolgozva a felek kölcsönösen elemezzék egymás online megjelenését	Mi az első találat és az alapján az első benyomás? Vannak-e az érdeklődést felkeltő információtartalmak a személlyel kapcsolatban? Hol jelenik meg (milyen az adott oldal presztízse), milyen kontextusban? Saját maga vagy mások által közzétett információk kerülnek inkább a látótérbe? Mik a személyes márkajellemzők?

A marketingszakma a 19. század óta használja a márka szót. A tömeggyártás és az előrecsomagolt termékek hozták magukkal az igényt az egyedileg beazonosítható áruk iránt. A gyárak emblémájának faládákra égetése azt a célt szolgálta, hogy a terméket és gyártóját beazonosítsa, s ezzel a vásárlók bizalmát szavatolja. „A márka nem más, mint betartott ígéret." Jelkép, amely egy különleges élményt szavatol. A márka önkéntelenül emlékezetünkbe idéz bizonyos márkajellemzőket.[151] Az énmárka alapja, hogy mások mit várhatnak tőlünk. Kommunikációjához használhatunk szimbólumokat (név, megjelenés, saját stílus). Nevünk erősítheti vagy gyengítheti személyes énmárkánkat. A névváltoz(-tat)ás azonban megnehezítheti a korábbi teljesítmények visszakeresését. Az énmárka csak a tehetségre alapozva építhető.

[149] Purkiss 2015, 9.

[150] Lásd pl. http://careerblast.tv/online-id-calculator/

[151] Purkiss 2015, 27.

Harmadik lépésben ki-ki készítsen listát arról, amit rátermettségénél fogva jól csinál.	A tanulmányok és elért eredmények segíthetik a feltáró munkát. Az út a természetes adottságoktól a megszerzett tapasztalatokig vezet. A flow-élmények különösen sokatmondók e tárgyban. Készüljön lista a személy életének meghatározó pozitív élményeiről, amelyek során örömöt, sikert élt át. A mérce ne a tevékenység társadalmi megítélése legyen, hanem a személyes elégedettség!
Negyedik lépésben nézzük meg a listán szereplő tevékenységeket, milyen tehetséget körvonalaznak.	Milyen adottságunkat használtuk az adott tevékenység végzése közben? Milyen emberekkel kapcsolatban éltük át az adott dolgot, végeztük az adott tevékenységet? Milyen típusú szituációkban mutatkozott meg a tehetségünk?

Mint említettük, a hitelesség alapja a személyes értékrenddel összecsengő magatartás, munkavégzés. Határozzuk meg, illetve artikuláljuk saját értékrendünket.

Írjunk listát azokról az emberekről, akiket csodálunk! Legalább 20 főt soroljunk fel.	A nevek mellé mindenki írja oda, miért csodálja az illetőt, miért lett vagy mely területen a példaképe.
Keressünk visszatérő elemeket, mintázatot!	Állítsuk fontossági sorrendbe az öt legfontosabbnak vélt értéket! Nézzük meg, hogy választott iskolánk, munkahelyünk vagy hivatásunk értékrendje ezzel mennyiben cseng össze. Jó helyen vagyunk-e? Használjuk bátran a hivatásetikai kódexben nevesített értékeket összevetési alapnak!

Meg tudjuk-e fogalmazni néhány velős mondatban életcélunkat, küldetésünket és azt, hogy mit tudunk nyújtani másoknak?

Ha ezzel megvagyunk, nézzük meg, milyen csatornán, kommunikációs eszközök útján juttathatók el ezen információk barátainkhoz, kollégáinkhoz, a szélesebb nyilvánossághoz? (Támpontokat a megoldáshoz a harmadik téma – médiatudatosság – kifejtésénél is adunk.)

4. ESETTANULMÁNY: BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ MŰKÖDTETÉSE (NORMASÉRTÉS, A HÍRNÉV SÉRÜLÉSE)

Hogyan járna el az alábbi esetben? A kiscsoport vitassa meg, milyen módon kommunikálná szervezeten belül az esetet és a kapcsolódó szervezeti normákat? Nevezze meg a preferált kommunikációs csatornákat és fogalmazza meg az üzenetet! A kiscsoport flipcharton rövid prezentáció keretében mutassa be a többi csoportnak, hogyan gondolkodott, milyen szempontokat mérlegelt!

Ön Budapest Főváros Kormányhivatala XVI. Kerületi Hivatalának Gyámügyi osztályvezetője. Hivatalba lépése óta fontosnak tartja, hogy erős, bizalmi kapcsolatokon nyugvó együttműködést alakítson ki munkatársaival. Igyekszik megteremteni a „nyitott ajtók” légkörét, ösztönözni a nyílt, konstruktív problémafeltárást. A hivatásetikai normák betartását mindenkor elsődlegesnek gondolja, a hivatali eskü letételét nem üres formalitásnak, hanem önkéntes vállalásnak, a szolgálatot megtisztelő kötelezettségnek tekinti. Munkatársaival szemben (is) magas erkölcsi és teljesítménymércét alkalmaz, ugyanakkor igyekszik példamutatásával érvényt szerezni a szabályoknak.

Éppen egy kétnapos vezetői tréningen vesz részt, amikor lábra kap a hír, hogy hivatalának két munkatársát a rendőrség éppen kihallgatja. A vád korrupció. Mivel a hivatalban iratok lefoglalására is sor került, felettesétől könnyen megtudja, hogy többrendbeli sikkasztással, közokirat-hamisítással és hivatali visszaéléssel vádolják két ügyintézőjét és egy velük összejátszó hivatásos gondnokot. A hatóságok feltételezése szerint az elmúlt két esztendőben egymással összejátszva több gondnokoltat megloptak, összesen mintegy 12 millió forint értékben. Alapos a gyanú, hogy a két ügyintéző és

a hivatásos gondnok az ellenőrzés hiányosságait kihasználva a gondnokoltak bankszámláiról pénzt tulajdonított el, és egyenlő arányban osztoztak rajta. A hivatásos gondnok fiktív vagy a valós értéket meghaladó pénzfelvételi kérelmeket terjesztett elő, amelyek kifizetéséről az ügyintézők határozattal döntöttek. A felvett pénzösszegek egy részét nem számolták el szabályszerűen: volt, hogy egy határozatszámot több alkalommal is felhasználtak, más esetben elmaradtak vagy hiányosak voltak az elszámolások.[152]

Nem kérdés, hogy az ügy nagy sajtóvisszhangot kap. A médiakommunikációt természetesen a minisztérium saját hatáskörébe vonta, a közvélemény tájékoztatása központilag történik. Önnek azonban saját hivatalával szemben vannak kötelezettségei és kommunikációs feladatai. Hol, hogyan kezdi? Hiszen az élet nem áll meg…

Háttér: Az eset változás- és kríziskommunikációs gyakorlat is. A legfőbb feladat meghatározni, hogy mi a vezető célja, milyen szervezeti aspektusokra kell tekintettel lennie, ha a szervezeti egység hosszú távú céljait tartja szem előtt? A leggyakoribb hiba minden válsághelyzetben a rövid távlatokra koncentrálás, a bűnbakkeresés. Milyen felelősséget vállal a vezető? Milyen tennivalói vannak a csapata működőképességét illetően? Milyen lélektani hatásokkal kell számolnia (sokk, információs vákuum, „csőlátás”, „ostrom-érzet” a bizalom megingása, a csapatból távozó tag és az újonnan érkező hatása)?

Milyen kommunikációs eszközei vannak, hogy a személyes, szervezeti és kapcsolati integritás szempontjából fontos értékeket napirendre tűzze és megerősítse?

Milyen szerep jut az informális kommunikációnak? E téren mire kell ügyelni?

Segédlet a korábbi esettanulmány médiakommunikációs részének kidolgozásához:[153]

A vezető (menedzsment) álláspontja	„A média örüljön, hogy rólunk tudósíthat.” „Hirdetőként egy csomó pénzt adunk a médiának, tehát joggal várhatjuk el, hogy tudósítson rólunk.” „Minden újságíró megvásárolható és tájékozatlan.” „Az újságírók visszaélnek a publicitással és a hatalmukkal.” „A média azt tegye közzé, amit mondunk, és úgy, ahogy mondjuk, hiszen mi tudjuk, hogy nekünk és velünk kapcsolatban mi a fontos.” „Kommunikálni, ergo a sajtónak nyilatkozni bárki tud.”
Az újságírók (média) álláspontja	„Tiszteld bennem a nyilvánosságot!” „Ne zaklass!” „Ne akarj félrevezetni!” „Ne akarj átnyúlni a fejem felett!” (szerkesztőhöz, tulajdonoshoz) „Segítsd a munkámat érdemi információval!” „Szeretem, ha kényeztetnek!”
A szerkesztő (médium) szempontjai	„Az önreklám nem érdekel.” „Ne tekints a szócsövednek!” „Ne zsarolj a reklámköltségvetéssel!” „Ne tévessz meg!” „Ne zaklass!” „Sok információt adj és bízd rám, hogyan használom fel!” „Több dolgok vannak földön, s égen jó Horatio…”

[152] Az esettanulmány alapját adó – átdolgozott – sajtóhírek: https://hvg.hu/itthon/20140225_Korrupcio_a_keszthelyi_gyamhivatalban, http://www.origo.hu/itthon/20140915-bortonre-iteltek-a-keszthelyi-gyamhivatal-ugyintezojet.html, letöltés ideje: 2018. 09. 30.

[153] Nyárády–Szeles, 2004, 109–110. nyomán

A közönség (médiafogyasztók) szempontjai	„Ne manipuláljanak!” „Elegem van az öncélú tudósításokból és a félinformációkból!” „Torkig vagyok a reklámokkal!” „Tájékozódni szeretnék és eligazodni a világ történéseiben!” „A sajtó engem szolgáljon, ne saját magát, ne a politikát vagy az üzleti szférát.” „Az újságíró opportunista, fél és korrupt.”

Forrás: [154]

Tanácsok a nyilvános szerepléshez

1. Tisztázzuk viszonyunkat az adott kommunikációs formához, médiaműfajhoz! (Szeretjük-e az interaktív műfajokat, biztonságban érezzük-e magunkat egy stúdióbeszélgetés keretében?)
2. Tudatosítsuk, hogy mi a célunk a közléssel, közleménnyel!
3. Gyakoroljunk! Próbáljuk ki magunkat tét nélküli helyzetekben, mielőtt a mélyvízbe ugranánk!
4. Találjuk meg az egyéni stílusunkat! Hallgassuk vagy nézzük vissza magunkat, mikor voltunk hitelesek, magabiztosak, megnyerőek?
5. Bővítsük a szókincsünket és ismereteinket!
6. Kövessük nyomon megnyilatkozásaink sorsát, visszhangját!

13.13. Felhasznált irodalom

BENE László (1970): *A vezetés tudományos megalapozása.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Bajnok Andrea – Jenei Ágnes – Kriskó Edina – Berta Judit (2014): Ü*gyfélszolgálati készségfejlesztés*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Bakacsi Gyula (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis Kiadó.

Borgulya Ágnes – Somogyvári Márta (2016): *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://eisz.mersz.org/?xmlazonosito=dj184kauv_69_p1#dj184kauv_69_p1 (Letöltés dátuma: 2018. július 25.)

Boronkai Dóra (2011): *Elméletek és modellek a kommunikációról.* Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_KE_02_Elmeletek_es_modellek_a_kommunikaciorol/res/index.html (Letöltés dátuma: 2018. november 12.)

Buda Béla (1976): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Tömegkommunikációs Kutatóközpont

Buda Béla (2006): *Empátia, a beleélés lélektana*. Budapest, Urbis Kiadó.

Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2010): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése.* Budapest, Akadémiai Kiadó.

Forgó Sándor (2011): *A kommunikációelmélet alapjai.*

Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_03_a_kommelmelet_alapjai_pdf/03_a_kommelmelet_alapjai_6_6.html (Letöltés dátuma: 2018. október 13.)

Holstein, William J. (2011): *Médiaszelídítők*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

[154] Nyárády–Szeles, 2004, 109–110. o. nyomán

Horányi Özséb (1999): A személyközi kommunikációról. In Béres István – Horányi Özséb: *Társadalmi kommunikáció.* Budapest, Osiris. 57-85.

Horányi Özséb (szerk.) (2003): *Kommunikáció I-II.* General Press. Eredeti megjelenés: Közgazdasági és Jogi Kiadó 1977.

Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013): S*zervezeti viselkedés*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem

Klein Sándor (2016): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, EDGE2000 Kiadó.

Leighton, Nick – Pellegrino, Steven – Shelton, Tony (2009): Semmi sem pótolhatja a médiatréninget, In: Anthonissen, Peter Frans (2009): *Kríziskommunikáció. A válságkezelés* és *reputációmenedzsment PR-stratégiái*. Budapest, HVGK Kiadó, 175-186.

Mcquail, Dennis (2003): *A tömegkommunikáció elmélete*. Budapest, Osiris.

Méhes Tamás – Ruzsa Dóra (2018): Conception of executive trainings in public service since 2016. Siyasi Institutlar ve Sistemlar Political Institutes and Systems. 61, 195-198.

Nyárády Gáborné – Szeles Péter (2004): Public Relations I-II. Perfekt Kiadó, Budapest.

Purkiss, John – Royston-Lee, David (2011): Énmárka. Tedd magad eladhatóvá – az *interneten is!* Budapest, HVG Kiadó.

Rosengren, Karl (2004): *Kommunikáció*. Budapest, Typotex Kiadó

Szeles Péter (2001): Arculatelmélet. A hírnév ereje. Budapest, Alapítvány a Public Relations Fejlesztéséért.

Terestyéni Tamás (2006): *Kommunikációelmélet.* Budapest, AKTI-Typotex.

Watzlawick, Paul – Beavin, Janet – Jackson, Don: (2009) *Az emberi érintkezés. Formák, zavarok, paradoxonok.* Budapest, Animula Kiadó.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

Címe:
1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:
Vöröss Ferenc

Tördelőszerkesztő:
Friebert Máté

ISBN 978-963-498-095-7 (elektronikus)

A kiadvány
a **KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001**
„**A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése**”
című projekt keretében készült el és jelent meg.

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE