



Erősségek és fejlesztendő területek feltárása a központi közigazgatási döntéshozatal működésében néhány szervezet példáján keresztül

Exploring strengths and areas for development in decision-making
in central public administration through the examples of some
organizations

Nánási-Pintér Nikolett

szakpszichológus, doktorandusz
Belügyminisztérium,
Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztály
Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola
pinter.nikolett88@gmail.com



Absztrakt

Cél: A kutatás célja az Egészséges Szervezet modell (Lövey & Nadkarni, 2003) segítségével a központi közigazgatás néhány szervezetének példája alapján annak feltárása, hogy a közigazgatási szervezetekben milyen erősségek és fejlesztendő területek vannak a különféle dimenziókban, milyen tényezők, folyamatok, jellemzők találhatóak a közigazgatásban. Jelen cikkben az Egészséges Szervezet modell húsz egészség-betegség dimenziója közül eggyel foglalkozik a szerző, a döntéshozattal. Ennek működését mutatja be néhány központi közigazgatási szervezet példáján keresztül.

Módszertan: Több központi közigazgatási szervben félig strukturált interjúk készültek különböző vezetői szinten lévő vezetőkkel (osztályvezetői szinttől helyettes államtitkári szintig) az Egészséges Szervezet modell alapján.

Megállapítások: A döntéshozatal tekintetében vannak olyan szervezetek vagy egységek, ahol ez a terület példaértékűen működik, és vannak olyan szervezetek és egységek, ahol több nehézséggel szembesülnek a döntéshozatal területén,

Magyar nyelvű utánközlés. Jelen cikk angol változata megjelent a Belügyi Szemle 2025. évi 4. számában.
DOI link: <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2025.v73.i4.pp871-891>

de láthatóak pozitív változások, nehézségek megoldására irányuló törekvések is. A megkérdezett vezetők hatáskörükön belül többféle módszerrel teszik hatékonyvá a döntéshozatalt, és a felmerülő nehézségekre lehetséges megoldásokat, jó gyakorlatokat javasolnak.

Érték: A vezetői interjúk alapján fény derült arra, hogy a döntések megszületése szempontjából melyek lehetnek a központi közigazgatásban a példaértékűen működő mechanizmusok, módszerek, és melyek a kevésbé hatékonyan működők. Azokban a szervezetekben, ahol a máshol erősségnek számító tényezők, mechanizmusok fejlesztendőnek tűnnek, ott fejlődésre lenne lehetőség a más szervezetekben alkalmazott jó gyakorlatok, jó példák alkalmazásával, ha hajlandók és képesek azokat kipróbálni, magukra adaptálni.

Kulcsszavak: szervezetdiagnosztika, közigazgatás, vezetői interjúk, döntéshozatal

Abstract

Aim: The aim of the research is to use the Healthy Organization Model to explore, what strengths and areas for development there are in the public administration, what factors, processes, and characteristics are there in the public administration in which the public administration works very well and effectively based on the interview results of some organizations of the central public administration. In this paper, I will focus on one of the 20 health-disease dimensions of the Healthy Organization Model, which is decision-making., I will illustrate its functioning through the examples of a few organizations in the central public administration.

Methodology: Conducting semi-structured interviews with leaders at various levels in several central public administration organisations using an interview guide based on the Healthy Organization Model.

Findings: There are organizations and units where this area functions exemplary; there are organizations and units where they face more difficulties in the area of decision-making, but positive changes and efforts to solve difficulties are visible. The leaders use several methods to make decision-making effective within their jurisdiction, and they suggest possible solutions to the difficulties in decision-making process.

Value: Based on the leader interviews, it was revealed which mechanism of decision making in the central public administration are functioning exemplary, and which mechanism are functioning not so efficient. In those organizations where certain mechanism need to be developed, there may be possible to develop them with the good practices applied in other organizations.

Keywords: organizational diagnosis, public administration, leader interviews, decision-making

Az emberi erőforrás mint a közigazgatás versenyképességének fontos tényezője

Jelenleg általánosan elfogadott, hogy az államnak és a közigazgatásnak kiemelt feladata a gazdaság versenyképességének biztosítása (Imre, 2009). Az állam és a mindenkori kormányzat (közigazgatás) azonban csak akkor tud stabilitást biztosítani a gazdaság szereplőinek, ha maga is stabilan működik. Ezért egyértelmű kapcsolat van a kormányzás stabilitása és a versenyképesség között. A kormányzás teljesítményének fontos összetevője a rendelkezésre álló erőforrásokkal való gazdálkodás hatékonysága. Ezek közül kiemelkedik a tudást hordozó humán tőkével való tudatos gazdálkodás. Az innovatív emberi erőforrás nemcsak megújulni képes, hanem növekvő teljesítményhez segíti a szervezetet, vagyis értéket teremt, s emiatt kiemelt jelentőségű a versenyképesség növelése szempontjából. A közigazgatás versenyképességet támogató szerepe sok tekintetben a tisztviselők, a tehetségek és a vezetők kiválasztásán múlik (Belügyminisztérium, 2017).

A közszféra kereseti adatai – 2008 kivételével – minden évben a versenyszféra értékei alatt maradnak. A közigazgatáson belüli kötött bértábla miatt viszonylag korlátozottabban jelennek meg a munkaerőpiacra jellemző regionális bérkülönbségek, kivéve a magasabb bérkategóriájú központi igazgatási szervezetek helyt adó Budapestet. Az emelkedő bérszínvonal ellenére a szellemi foglalkozásúak fizetése még mindig jelentősen alacsonyabb a közigazgatásban, mint a versenyszférában, ugyan területileg eltérő mértékben. Budapesten az átlagosnál kisebb a különbség a központi szervezet magasabb bérezése miatt (Kaiser, 2017; 2018). A versenypiachoz képest alacsonyabb fizetések viszont a tehetségek távolmaradásához vagy elvesztéséhez vezethetnek.

Bürokrácia

A bürokratikus szervezet és irányítás ismérvei Weber szerint a következők:

- Tartós szervezet speciális funkcióval vagy funkciókkal, amely cselekedeteiben szabályokhoz igazodik. A tartósságot és a következetességet a szervezetben belül írásos szabályokkal és döntésekkel biztosítják.
- A szervezet hierarchikus személyi kapcsolatokon épül fel. A hatalom területe a hierarchián belül egyértelműen meghatározott, és a köztisztviselők jogai és kötelességei minden egyes szinten meghatározottak.

- A személyi állomány elválasztott az igazgatási eszközök tulajdonlásától. Az állomány tagjai személyükben szabadok, csak személytelen hivatalos kötelezettségeikkel tartoznak felelősséggel feletteseik előtt.
- A személyi állomány végzettsége alapján kinevezett, vagyis nem választott, és érdemei alapján léptetendő feljebb.
- A személyi állományt meghatározott fizetés illeti meg, és határozott időre kinevezett. A fizetés mértéke a hierarchiában betöltött rangtól függ. Az alkalmazás folyamatos a meghatározott időtartamon belül, és rendszerint nyugdíjas állást jelent (Weber, 1947, idézi Jenei, 2019).

Ugyanakkor a versenygazdaság a költség-haszon elvre épül, míg a bürokratikus rendszerekben a közszolgálat tevékenysége egy éppen érvényesülő ideológia mentén „racionális” lesz még akkor is, ha az gazdaságtalan vagy épp nem hatékony (Forgács, 2019).

A múlt századtól kezdve az állami feladatok számának emelkedésével nőtt a hivatalnokok száma, s az igazgatási feladatok szakszerű, gyors, precíz intézéséhez nélkülözhetetlenné váltak, ezért Forgács (2019) a hivatalnok fogalmának kiterjesztett értelmezését használja, mely szerint hivatalnoknak és a bürokrácia körébe tartozónak tekint minden közszolgálati alkalmazottat. Az ellátandó feladatok oldaláról ezt három, egyre szélesedő körként határozza meg: 1) közszolgálat központi feladatai (államigazgatás, helyi igazgatás, katonai igazgatás); 2) tág értelemben vett közszolgálat (jóléti intézmények, szociális feladatok); és 3) legtágabb értelemben vett közszolgálat (pénzgazdaság, állami termelés és szolgáltatások) (Forgács, 2019; Sallai, 2022). Forgács (2019) szerint a versenygazdaság és a bürokrácia egyetlen közös pontja az, hogy mindkettő a fennmaradásra törekszik. A főbb különbségek a kettő között az alábbiak: míg a versenygazdaság célracionálisan (gazdaságosság) cselekszik, addig a bürokrácia értékracionálisan (ideológiák mentén). További különbség: a magánszektornak és az állami bürokráciának nem ugyanazt kell megoldania Forgács (2019). Viszont a közszolgálati szolgáltatásnyújtás hatékonysága érdekében érdemes szervezési logika és megoldási formák terén működő megoldásokat átvenni a versenygazdaságtól (Bordás, 2021; Barta, 2020), de önmagában a pusztá hatékonyság nem lehet fokmérő a szervezést illetően (Lapsánszky, 2019). Különbség található még a munka díjazása tekintetében is, ami azt jelenti, hogy a magánszféra teljesítményalapon, a közszféra a teljesítménytől függetlenül ad bért a munkavégzésért. A közszféra munkahelyei politikai döntések eredményei, amelyeket bármikor meg lehet változtatni legitim módon, ezért egy politikai hatalomváltás, átszervezés, új vezető kinevezése, belső feszültségek, a hatáskörök vagy a felelősség kedvezőtlen változása hatást gyakorol a munkahelyekre, mert

ezek a munkateljesítménytől függetlenek. Ehhez társul az alternatívánélküliség is: ha a munkahely légköre kedvezőtlen, vagy a hivatalnok nem érzi magát eléggé megbecsültnek, általában marad, és beletörődötté válik, míg ilyen helyzetben egy gazdasági munkavállaló egyszerűen munkahelyet vált. Európában a bürokratikus kultúrában ritka, hogy a versenyszféra helyezettjei el a közzolgálati dolgozók, melynek több különböző oka lehet: az egyén számára magasabb presztízst biztosít a közhatalom gyakorlása, ideális értékeket részesíti előnyben egy személy a vagyonszerzés helyett, a versenyszféra nem biztosít teljesítményfüggetlen hosszú távú perspektívát, a vállalkozóvá válás pedig kockázatos, a közigazgatáshoz kapcsolódó speciális képzéssel a versenyszférában nem lehet elhelyezkedni. Továbbá a közigazgatásban kialakult szívesség-lekötelezettségre épülő belső kapcsolati háló is oka, hogy a közigazgatásból versenyszférában való elhelyezkedés ritka. A szívesség-lekötelezettségre épülő belső kapcsolati háló jellemzői, hogy kölcsönös segítségnyújtások sorából alakul ki és bizonyos pozíciók között jöhet létre, íratlan szabályainak betartására szükség van a hivatalnok részéről, mert különben összefognak ellene és a rendszer kivetíti magából, ami pozíciója gyengüléséhez, sőt elvesztéséhez is vezethet (Forgács, 2019; Sallai, 2022)

A döntéshozás lépései és jellemzői

A döntési folyamat mindig a cselekvést kiváltó ok felismerésével kezdődik, és az egyetlen vagy több cselekvési változat kiválasztásával és végrehajtásával végződik, mely eltérő jellemzőket mutathat, eltérő módon mehet végbe. A problémák lehetnek analitikus vagy zárt problémák, ez utóbbiaknak van egy logikai úton megtalálható megoldása, és az attól való eltérés az, amikor a részek közötti kapcsolat megbomlik. A másik típus a diffúz, multikauzális problémák, amelyek megoldására nincs egy egyetlen megoldás, hanem – a komplexitása miatt – több megoldás is szükséges (Zoltayné Paprika, 1999; Weiss, 1991). Ilyenek például a szervezeti és folyamatbeli problémák, ahol a problémamegoldáshoz akár többféle megoldást érdemes egyszerre alkalmazni. Probléma akkor merül fel, amikor a döntéshozó felfedezi, hogy az észlelt jelenlegi állapot eltér a kívánattól, tehát a probléma felmerülése függ a döntéshozó észlelésétől.

A problémák súlyosságuk foka alapján egy egyenesen helyezhetők el, melynek egyik végpontja a válsághelyzetek, a másik végpontja a lehetőségek.

A döntési folyamat lépései közül vannak, amik hangsúlyosak, és vannak, amelyek kevésbé fontosak vagy nélkülözhetők. Két lépés van, ami minden döntési folyamatnak része: ezek a felismerés és az értékelés-választás.

I. Az első fázis a probléma azonosítása, ami két lépést foglalhat magában: ekkor a szervezet döntéshozói felismerik, hogy a jelenlegi állapot eltér a jelenben vagy a jövőben kívánatostól, és döntenek arról, hogy ezt az eltérést megszüntetik, ezáltal elindítják a problémamegoldási és döntési folyamatot. A probléma felismerését – amiben a döntési folyamat elindítása is benne van – nagymértékben befolyásolhatja a döntéshozó (döntéshozók) és az adott szervezet tulajdonságai, melyek a következők:

1. A döntéshozó pszichológiai jellemzői, kognitív képességei, melyek szerint a döntéshozó:
 - Észleli-e, és ha igen, hogyan a problémára utaló jelzéseket?
 - Mennyi információt (jelzést) képes feldolgozni?
 - Milyen a beállítódása, értékrendszere az észlelt problémával kapcsolatban?

(Egy „válságbeli” problémákkal leterhelt menedzser nem valószínű, hogy felismeri az összes lehetőséget, mert a stressz beszűkítheti a gondolkodását. Kérdés, hogy a jelzéseknek milyen küszöböt kell elérniük, hogy a döntéshozó felismerje a problémát.)

2. A szervezet jellemzői szerint fontos a döntéshozatal szempontjából az, hogy a szervezet milyen eszközöket, módszereket használ a problémákra utaló jelzések észlelésére. Ilyenek lehetnek például bizonyos mutatók figyelése, a környezet, a partnerek és a versenypiaci és intézményi szereplők tanulmányozása stb. Fontos kérdés, hogy milyen automatizmusok léteznek a döntési folyamat elindítására és milyen módszereket, ösztönzőket alakít ki a lehetőségek és problémák felismeréseinek elősegítésére, illetve a szervezet belső környezetének mely elemei, tulajdonságai gátolják meg ezt.
3. A probléma által érintett egyéb szervezeti döntéshozók és érdekelt felek tulajdonságaira azért érdemes figyelni a döntéshozatali folyamat során, mert érdekkonfliktus esetén egyes döntéshozók akadályozhatják a problémára utaló jelzések észlelését (például ha a meglévő status quóban érdekeltek), vagy blokkolhatják a döntési folyamat elindítását.

II. A második lépés az azonosítás fázisában a diagnózis: ekkor történik a probléma pontosítása és megfogalmazása. Válsághelyzetekben gyakran az időhiány és a kognitív korlátok következtében mellőzik a döntéshozók ezt a lépést. A probléma diagnózisával már ténylegesen elindult a döntési folyamat, megindult az erőforrások mozgósítása a probléma megoldása érdekében.

III. A döntési folyamat harmadik fázisa a megoldás kialakítása. A megoldás kialakítása háromféle módon lehetséges:

1. Olyan alternatívát vagy alternatívákat találni, melyek kész megoldást jelentenek a problémára.

2. Teljesen új megoldást kell kidolgozni az egyedi, újszerű probléma miatt.
3. Egy készen talált alternatíva átalakítása, adaptálása a probléma megoldására.

A megoldás kialakítása igényli a legtöbb ráfordítást, a legtöbb erőforrást ez köti le. Ezt a szervezet két tevékenység egyikén keresztül, vagy a kettő összekapcsolásával teljesítheti. Az első tevékenység a keresés, melynek célja olyan alternatívák megtalálása, melyek kész megoldást jelentenek a problémára. Mivel az alternatívák nem állnak rendelkezésre (Simon, 1982), és az összes szóba jöhető megoldást nyújtó alternatívát sincs esély megtalálni, el kell dönteni, hogy milyen tevékenységet milyen területen, mennyi ideig és mekkora erőforrások bevonásával lehet végezni. A megoldás kialakítása során új alternatívákat is ki lehet dolgozni az újszerű vagy egyedi problémák esetén, ahol nem lehetséges egyetlen kész alternatívát megtalálni, vagy amikor az alternatívák keresése kudarcra végződött. Előfordulhat, hogy olyan alternatíva viszont létezik, amely csak átalakítás, átdolgozás után jelenthet megoldást a problémára. (Például egy megvásárolt információs rendszer üzembe helyezése.)

IV. A stratégiai döntéshozatal folyamatának utolsó szakasza a szelekció fáziisa, amikor az alternatívák már adóttak, csak választani kell közülük. Hiába rendelkezik ugyanis egy szervezet az alternatívák elemzése, értékelése és a választás tekintetében megfelelő módszerekkel, könnyen kudarcot vallhat, ha a probléma felismerése, diagnosztizálása során hibákat követ el (például nem ismeri fel, nem idejében ismeri fel vagy rosszul definiálja a problémát), vagy nem fordít kellő időt és erőforrást az alternatívák keresésére, illetve az új megoldás kialakítására (Zoltayné Paprika, 1999).

Az Egészséges Szervezet modell

Az Egészséges Szervezet modellt (mely Örömteli Szervezet modellként is ismert) Lövey Imre és Manohar S. Nadkarni együttesen dolgozta ki az öt kontinensen szerzett szervezetfejlesztői tapasztalataik alapján, melyet szervezetfejlesztés, szervezeti tanácsadás keretében használnak jelenleg is. A modell egy átfogó holisztikus keretet ad szervezeti egészség és betegség jobb megértéséhez, valamint újszerű módon elemzi a szervezeteket, ahol a segítségével örömteli, s ezért hatékony szervezet hozható létre (Lövey & Nadkarni, 2003).

Az Egészséges Szervezet modell a szervezeti egészséget a következőképpen definiálja: ez egy holisztikus feltétel, melynek során a következő hat fő kritérium egyidejűleg és magas szinten teljesül.

- Kielégíti a vevők szükségleteit azáltal, hogy nagy értéket nyújt a vevőnek, így legitimé teszi létét, és képes fenntartani magát a folyamatosan beérkező bevételekből.
- Kielégíti tagjai, munkatársai szükségleteit azáltal, hogy olyan környezetet teremt, ahol a tagok fejlődnek és tudják, hogy fontosak, így el tudják érni egyéni céljaikat, miközben megvalósítják a szervezet célkitűzéseit is.
- Kielégíti a gazdasági követelményeket (pénzügyi elvárások, mint például a nyereségesség) azáltal, hogy a leghatékonyabban és legeredményesebben használja fel az erőforrásokat a célok elérése érdekében.
- Egyensúlyt teremt a fenti három alapvető célkitűzés között, és ennek érdekében olyan struktúrát és kultúrát hoz létre, mely segíti a három célkitűzés együttes figyelembevételét a döntéshozatali folyamatok során.
- Az idők során növekszik, gyarapodik és fejlődik, fokozza lehetőségeit és/vagy képességeit annak érdekében, hogy egyre bonyolultabb kihívásoknak tudjon megfelelni.
- Harmóniában él a környezetével.
(Lövey & Nadkarni, 2003)

A modell szerint a „Döntésképtelenség – Hatékony döntéshozatal” dimenzióban, ha egy szervezetre a jellemző a döntésképtelenség, akkor a szervezetben a döntéshozatal túl hosszú időt vesz igénybe. Mire a döntés megszületik, lehet, hogy a körülmények már megváltoztak. Mivel a szervezet döntési mechanizmusai nem adnak időben választ a környezet kihívásaira, ez jelentős veszteségekhez, illetve elmaradt haszonhoz vezethet (Concordia, 2010).

Azért ezt a szervezetelemzési modellt választottam, mert az Egészséges Szervezet modell alkalmas egy szervezet erősségeinek („egészség”) és a fejlesztendő területeinek („betegség”) feltárására 20 dimenzió mentén, mely egyszerre nagyszámú dimenzióban részletes elemzést biztosít egy szervezetről. A modell az ideális állapottól („egészség”) való eltérést nemcsak egy irányba (negatív) tudja felmérni, hanem a „túl jó”-t is méri, mivel nemcsak a negatív irányba való eltérés okozhat diszfunkcióonális működést, hanem a pozitív oldal túlhasználata is. A modell megalkotói a szervezeti betegségek együttjárásával is foglalkoztak: kidolgozták, hogy mely szervezeti betegség milyen más betegségekkel járhat együtt. Ez a szervezeti betegségek megelőzésében segíthet, mert oda lehet figyelni arra, hogy ha a szervezetben még nincs valamilyen betegség, az ne is alakuljon ki. Figyelmeztető jel lehet, ha van egy már kialakult betegség, akkor az azzal együtt valószínűleg előforduló betegségek megelőzésére jobban oda lehet figyelni még a kialakulás előtt. A modellnek magyar vonatkozásai és eredményei is vannak a versenyszférában, így lehetőség nyílt a közigazgatási és a versenyszférabeli eredmények összehasonlítására.

Kutatási kérdések

Átfogó kutatásom célja az Egészséges Szervezet modell segítségével annak feltárása a központi közigazgatás néhány szervezetének eredménye alapján, hogy a vizsgált közigazgatási szervezetekben milyen erősségek és fejlesztendő területek vannak jelen a többféle dimenzióban. Vajon milyen tényezők, folyamatok, jellemzők találhatók a közigazgatásban, amiben a közigazgatási szervezetek hatásosan és hatékonyan működnek, és melyekben fordulnak elő hiányosságok, kevésbé hatékony működések? Ezen diagnosztikai kutatások hiánypótlóak lennének a közigazgatásban, mert jelenleg a közigazgatásnak nincs olyan egységes fejlesztési módszertana, melyben egyszerre több dimenzió és azok egymással való lehetséges összefüggései szerepelnek. Jelen tanulmányban a döntéshozattal kapcsolatos működésmódokat, mechanizmusokat, jó gyakorlatokat, jó példákat, nehézségeket, akadályokat mutatom be a lehetséges okokkal. Vajon milyen tényezők segítik, gátolják a megalapozott döntéshozatalt néhány központi közigazgatási szervezetben?

A kvalitatív kutatás: az interjú

A kutatás módszere interjú, azon belül is félig strukturált interjú, melyhez az Egészséges Szervezet modell dimenziói alapján interjúvezérfonalat készítettem a fő- és alkérdésekkel. Az interjúkérdések (leginkább a főkérdések) nyitott kérdéseket tartalmaznak a modell dimenzióihoz kapcsolódóan, azért hogy ne legyenek sugalmazó kérdések, és ne érezzék a vezetők, hogy milyen választ várok el, így szabadabban kifejtessék a gondolataikat az adott témával (dimenzióval kapcsolatosan).

Az alkérdések pedig az adott témában (jelen esetben a döntéshozattal kapcsolatban) arra vonatkoztak, hogy mi az, ami nagyon hatásosan és hatékonyan működik, és mi az, ami nehézséget okoz az adott szervezet számára és a saját egysége, főosztálya, osztálya számára a szervezetben. Mít gondolnak, mi lehet annak a működésnek az oka?

Az interjúkat különböző szintű vezetőkkel vettem fel, szinte mindenkivel személyesen, egy vagy több alkalommal. Egy interjú kb. 1–1,5 órát vett igénybe. A megkeresett vezetők – néhány kivételtől eltekintve – nyitottak voltak az interjú elkészítésére, és őszintén válaszoltak a feltett kérdésekre. Az interjúk felvétele 2023-ban és 2024-ben történt.

A vezetőkkel készült interjúk szolgáltatnak alapot ahhoz, hogy látni lehessen, mely dimenziók és állítások nem alkalmazhatóak a közigazgatásban, vagy

ha igen, akkor csak változtatással az eredeti kérdőív tételei közül. Az interjúk eredményei alapján készülhet majd el az eredeti versenyszférára készült kérdőív tételeinek, esetleg akár a dimenzióinak az átírása, ugyanis egyes fogalmak nem értelmezhetőek egy az egyben a közigazgatásra (például vevő, piac).

A vezetői interjúk tehát megalapozhatják a nagyobb mintájú felmérésre alkalmas, közigazgatásra adaptált kérdőív elkészítését.

Az interjúk fő elemzési szempontjai, hogy

- mi az, ami példaértékű az adott egységben, osztályon, főosztályon (hatásosan és hatékonyan működik, jó példa lehetne más egységeknek, más szervezeteknek), és
- mi az, amivel a megkérdezett vezető nem elégedett, vagy úgy gondolja, hogy nem működik hatékonyan, nehézséget jelent (fejlesztendő területek), valamint
- milyen okokat, megoldási javaslatokat, egyéb felmerülő szempontokat (például adott szervezeti vagy egységbeli sajátosságok) tudnának megemlíteni?

A vizsgált minta és jellemzői

Az interjúalanyok megtalálása során többféle mintavételi eljárást alkalmaztam.

- A hozzáférésalapú mintavételt, melynél a mintavételt az dönti el, hogy milyen csoporthoz, intézményhez vagy helyszínhez van a kutatónak hozzáférése.
- A kényelmi mintaválasztást, ahol az éppen elérhető egyéneket vonjuk be a vizsgálatba, vagyis jelen esetben mely szervezeteknél, mely vezetők voltak nyitottak az interjú elkészítésére.
- A hólabda mintavételi eljárást is használtam, melynek lényege, hogy egy vizsgált személyen keresztül jutunk el a következőhöz, azon keresztül a következőhöz, és így tovább. Jelen esetben az interjú végén megkérdeztem az adott vezetőt vagy szervezetben dolgozó munkatársakat, hogy szerintük ki lenne még nyitott a szervezetben vagy más szervezetben erre az interjúra.

A kutatás során keletkezett eredményeket anonim módon, összesítve dolgoztam fel, a vezetők személyazonosságára és a személyes válaszaikra titoktartás vonatkozik. Az 1. számú táblázat mutatja – a titoktartásnak megfelelően – a szervezetek és vezetők megoszlását a mintában.

1. számú táblázat

Interjúalanyok szerkezeteként

Szervezet	Interjúalanyok száma
„A” szervezet	2 fő (osztályvezető, főosztályvezető)
„B” szervezet + „B” szervezet háttérintézménye	8 fő (osztályvezető, főosztályvezető, helyettes államtitkár) + 2 fő (igazgató és osztályvezető)
„C” háttérintézmény	2 fő (osztályvezető, főosztályvezető)
„D” szervezet	1 fő osztályvezető

Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A mintában „B” szervezet felülreprezentált, jóval több interjúalany volt ebben a szervezetben. Ez egy nagy szervezet sok szakterülettel és hivatásrenddel, így a szervezeten belül is heterogén volt a minta, mert többféle szakterületen dolgozó vezetővel készült interjú.

Azoknál a szervezeteknél, ahol kevesebb interjúalannyal készült el az interjú, akkor is tudott az egész szervezet működéséről megfelelő mennyiségű információt szolgáltatni, ugyanis őket az egész szervezetről és saját egységéről is kérdeztem, mindemelllett különböző vezetői szinten dolgoznak ezek az interjúalanyok, és így még teljesebb a kép, mert többféle szinten látnak rá a szervezetre.

Eredmények bemutatása

Az interjúk alapján az eredmények közül a döntéshozatali folyamatot, az azzal kapcsolatos pozitív és negatív példákat, döntéshozatalt segítő javaslatokat ismertetem részletesen.

Az interjúk egy részének felvétele és az eredmények egy része a Belügyi Tudományos Tanács „*Kutass a Belügyben!*” tudományos gyakornoki programjának keretében megvalósult kutatásnak köszönhető.

Az interjúkat összeségében áttekintve a közigazgatási szervezetekre jellemző, hogy a kormány döntéseit hajtják végre. A döntéshozatal legtöbb esetben a különböző vezetői szinteken történik. Szabályozott hierarchia van a döntéshozatal során, melyben a döntések úgy születnek, hogy az hozza meg, akinek jogköre, kompetenciája van az adott döntéshez.

A döntéshozatalra vonatkozó interjúkérdésekre adott válaszokat az alábbi szempontok mentén elemeztem, s ez alapján mutatom be a döntéshozatallal kapcsolatos működésmódokat, jó gyakorlatokat, nehézségeket, akadályokat, lehetséges okokat, döntéshozatalra ható gátló és segítő tényezőket és a döntéshozatali mechanizmusok javítására vonatkozó javaslatokat.

- Rendelkezésre állnak-e az adatok és információk a megalapozott döntéshozatalhoz? Mennyire van jelen információs túlterheltség vagy információhiány?
- Tisztázottak-e a döntési jogkörök?
- Felvállalják-e a döntéshozók a saját szintjükön a felelősséget?
- Tisztán láthatók és elemezhetők-e az alternatívák?
- Jelen vannak-e a döntési szempontok?
- Időben születnek-e meg a döntések, vagy halogatják amíg csak lehet? Ha nem, mi akadályozza a döntéseket?
- Mennyire érthetők a döntések a következő döntési lánc szereplői számára?

Adatok és információk rendelkezésre állása a megalapozott döntéshozatalhoz, információs túlterheltség, információhiány jelenléte

A vezetői interjúk alapján a vizsgálatban részt vevő szervezetekben általában rendelkezésre állnak a megfelelő információk a megalapozott döntéshozatalhoz. A lehetséges döntésekről írásbeli dokumentumot, feljegyzéseket készítenek, amikhez ellenjegyzést és hozzáfűzést lehet tenni. A beosztottak és közvetlen vezetőik között is írásbeli dokumentálási kötelezettség létezik, amely előtt szóbeli egyeztetés is szokott lenni. Az egyik középvezető számára például különösen fontos, hogy magyarázatot adjon (ezzel információt biztosítson) a beosztottainak a döntések eredményéről.

Megalapozott döntéshozatalhoz abban az esetben nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű információ, amikor a több osztályon, főosztályon, egységben, szervezetben jelenlévő időnyomás (rövid határidők) a döntéshozatalnál is megjelenik. Mivel rövid határidő van a döntések meghozatalára, ezért gyorsan kell döntést hozni, így előfordulhat, hogy kihagynak döntési szinteket a döntéshozatal során, és/vagy kevesebb információ alapján hoznak meg döntéseket. A vezetőknek érdemes figyelmet fordítani arra – főleg a rövid határidővel meghozandó döntéseknél –, hogy ne legyenek személyek, szakterületek szándékosan kihagyva a döntéshozatali folyamatból, és emellett a vezetők ne essenek abba a hibába, hogy azt hiszik, értenek mindenhez. Törekedjenek arra, hogy a megalapozott döntéshozatalhoz a szakmai információt az ahhoz értő beosztottjaiktól, illetve más szakterületektől beszerezzék.

Az információs túltelítettség úgy jelenik meg több vezetónél is, hogy túl sok információt kell befogadnia, feldolgoznia kevés idő alatt, hogy döntést tudjon hozni. Több szervezetnél előfordul, hogy egy egy nagyon magas szintű vezetőknek gyakran az estéit vagy a hétvégéjét is fel kell használnia ahhoz, hogy a szükséges

nagy terjedelmű szakmai anyagokat átolvassa és döntésre jusson azzal kapcsolatban, ugyanis a határidőt be kell tartania. Nemcsak felsővezetői szinten fordul elő gyakran, hogy egy terjedelmesebb anyag átnézésére és véleményezésére csak néhány óra áll rendelkezésre.

Az egyik szervezetnél markánsan előfordult – az interjúk tapasztalatai alapján – az információhiány. Ebben a szervezetben a felsővezetés nem tájékoztatja az alattuk lévő vezetőket a felsővezetői szinten meghozott döntésekről, főleg a szervezet jövőképe, stratégiájára vonatkozó döntések eredményeiről. Olyan szervezetekben, ahol az információáramlás nem megfelelő, ott a vezetőknek különösen érdemes odafigyelni arra, hogy felkészítő anyagokat készítsenek, e-mailben megosztható háttéranyagokat küldjenek számukra.

Az interjúk alapján a megalapozott döntéshozatal információkkal és adatokkal kapcsolatos kérdésekre elsősorban az időtényező hat. Az információ megfelelő mennyiségű lehetne, ha lenne időkeret a döntéshozatali folyamatban beszerezni azokat, vagy feldolgozni a meglévő (nagy mennyiségű) információt.

A döntési jogkörök tisztázottsága

Az interjúk alapján a szervezetek többségénél szabályozott hierarchia szerint zajlik a döntéshozatal, melyben a döntések úgy születnek, hogy az hozza meg, akinek jogköre, kompetenciája van az adott döntéshez. A döntések különböző vezetői szinteken kerülhetnek meghozatalra. Léteznek olyan döntési helyzetek, ahol az osztályvezető javaslatot tesz, a főosztályvezető jóváhagyja és a helyettes államtitkár meghozza a döntést, és ha olyan szintű a döntés témája, akkor a végső döntést a szervezetben lévő legmagasabb a vezetői szinten hozzák meg, mint például a miniszter vagy az államtitkár. Vannak olyan döntési helyzetek, ahol az osztályvezetők és a főosztályvezetők hozhatják meg a döntést, amennyiben jogkörük van hozzá. Az interjúk során azt is lehetett tapasztalni, hogy javaslatok megfogalmazásával már ügyintézői szinten is jelentősen hozzá lehet járulni a döntések meghozatalához. A döntéshozatalban alacsonyabb szinteken is létezik a hierarchia (közvetlen vezető-beosztotti szinten).

Egy szervezetnél valószínűsíthetően nincsenek tisztázva a döntési jogkörök, mert abban a szervezetben többször előfordul, hogy a vezetők egymásnak dobálják, adják tovább a feladatot (ezzel együtt a döntéshozatalt is az adott feladattal kapcsolatosan). Erre lehetséges megoldás lehet a munkaköri hatáskörök tisztázása. Szükséges nagyon alaposan, precízen, érthetően leírni, hogy kihez milyen feladat, döntés tartozik, milyen vezetői szintnek mi tartozik pontosan a hatáskörébe. Különösen érdemes odafigyelni a munkakörök, hatáskörök,

jogkörök tisztázásánál, hogy ne legyenek átfedések. Így meg lehetne előzni, hogy a feladatok és a vele járó döntés ne legyen „dobálható” a vezetők, vezetői szintek vagy osztályok, főosztályok, egységek, szervezetek között. A munkakörök tisztázása, pontosítása abban is segít, hogy mindenki, akinek a véleménye és szerepe szükséges volna a döntési folyamatban ténylegesen be legyen kapcsolva az adott szinten.

Döntéshozók felelősségvállalása a saját szintjükön meghozandó döntésekben

Egy szervezet kivételével az adott vezetői szinten lévő döntéshozók vállalják a felelősséget a meghozott döntésekért. Az interjúkon több vezetőnél megjelent, hogy a felelősségvállalás elősegítéshez a vezetők azt szokták kérni a beosztottaiktól, hogy tájékoztatva legyenek mindenről, ami az osztályukon/főosztályukon, egységükben történik, például az aktuális feladat haladásáról, a lehetséges megoldásokról, a levelezésekről, mert csak olyanért tudnak felelősséget vállalni a vezetők, amiről tudnak és ismerik a részleteket.

Abban a szervezetben, ahol felelősségátróasztás van jelen, annak lehetséges oka lehet, hogy egy vezetőnek valóban nem tartozik a munkaköréhez az adott döntés meghozatala. A vezető óvatos, a vezetőnek kevés az információja a megalapozott döntéshozatalhoz, esetleg félhet a következményektől, és kívárja, hogy valaki más hozza meg a döntést, vagy nem egyedül dönt és várnia kell a másik félre vagy szakterületre, hogy az hozzon döntést. Az átfedések és hiányosságok a döntési jogkörökkel kapcsolatban lehetőséget adnak a feladatok és döntések átadására, továbbadására, ezzel együtt a felelősség átróasztására, felelősség fel nem vállalására. Ezért a felelősségvállalás elősegítésében is szerepe lehet a munkakörök tisztázásának, hogy egyértelmű legyen a felelőse az adott döntésnek, feladatmegoldásnak.

Tisztán látható és elemezhető alternatívák a megalapozott döntések meghozatalában

Az interjúk alapján a vizsgálatban részt vevő szervezeteknél a megalapozott döntéshozatalt segítő alternatívák jelen szoktak lenni a döntéshozatalban, mivel általában a vezetők és beosztottak között vannak egyeztetések, közös ötletelések (brainstorming), mely alapján lehetnek olyan javaslatok és ötletek, amelyek esetleg a vezetőnek (osztályvezetők, főosztályvezetők) nem jutottak

eszébe, és azokat mégis megfelelőnek tartja. A megkérdezett vezetők véleménye alapján szinte minden vezetői szinten lehet kérdéseket feltenni a legjobb döntés meghozatala érdekében, ezzel segítve a döntési alternatívák kidolgozását, akár továbbgondolását.

Az interjúk alapján példaértékű és javasolható a szakemberek bevonása a döntéselőkészítésbe, és valóban érdemes nagyobb figyelmet fordítani erre egy szervezetben, hogy megalapozott döntések születhessenek. A központi közigazgatásban jellemző, hogy a szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével működnek, ahol magasan képzett, tapasztalt szakemberek töltenek be beosztott (nem vezetői) pozíciókat. Az ő szaktudásuk és tapasztaluk a döntéselőkészítő javaslatokban kulcsfontosságú, a vezetőknek tehát érdemes bevonni őket a döntéselőkészítésbe, jól alátámasztott döntési alternatívák kidolgozásába (megfelelően alátámasztott A, B, C verziók). Ez nemcsak a lehető legtöbb ember számára megfelelő döntéshez vezethet, hanem a motiváció fenntartásában is segíthet, mivel azt érezhetik a beosztottak, hogy az adott területen fontosak a szervezet számára, fontos a munkájuk, a véleményük, gondolataik, szaktudásuk. Presztízs értékű és megbecsülés érzését keltő lehet, hogy szaktudásukkal, tapasztalatukkal akár a nagy horderejű kormánydöntések megvalósításában is részt vehetnek.

Döntési szempontok jelenléte vagy hiánya

A vizsgálatban részt vevő szervezetek megkérdezett vezetőinél többféledöntési szempont lehet jelen, mert egy adott szakterület a saját szakmáján belül szakmai szempontok mentén hozhat döntést, vagy javaslatokat készíthet a felső vezetés számára, ha a döntés ott kerül meghozatalra. A vezetők azt is említették, hogy a döntési szempontok olyankor nem egyértelműek, amikor más szervezetekkel, osztályokkal, főosztályokkal, egységekkel való együttműködést igénylő döntéseknél szakmai nézeteltérések adódnak a szakterületek között a számukra fontos szempontok miatt. Ha nem tudnak döntésre jutni és a nagy szakterületek versengenek egymással, akkor egy nagyon magas szintű felsővezető hozza meg a végső döntést az adott ügyben. Az interjúkban elmondottak alapján az is előszokott fordulni, hogy nem alkalmaznak döntési szempontokat, egy döntés a szolgálati út, a hierarchia/döntési szintek kihagyásával, akár döntéselőkészítés nélkül születik meg. Ennek olyan okai lehetnek, mint a feladat minősége, fajtája, a politikai döntés, a döntéshozó személyes attitűdje, személyes konfliktusok megléte a döntéshozók között. A munkakörök, felelősségi körök tisztázása a döntési szempontoknál is segítő tényező lehet, mivel a személyes konfliktusoknak, attitűdnek kevesebb szerep juthatna megfelelő szabályok mellett.

Az egyik szervezetben a felsővezetésre jellemző, hogy rendszeresen nem vesznek figyelembe döntési szempontokat (ugyanebben a szervezetben fordul elő a stratégiai és jövőképpel kapcsolatos döntések kommunikálásának hiánya is). A nem szakmai (nem is politikai), hanem általában az operatív, működésre vonatkozó döntéseknél az alacsonyabb szintű vezetőknek nincs semmilyen javaslati lehetősége, a felsővezetés „egyedül hozza meg” a döntéseket, melyeknek olyan következményei lehetnek, hogy azok hátráltatják a szervezetben folyó szakmai munka ellátását, s emberi oldalról is nehézséget okoz, a szervezetnek többletkiadást jelenthet, vagy hibás döntés születik. A munkatársakra (vezetők, beosztottak) jelentős hatással van a döntésekből való kimaradás, a szempontjaik meg nem hallgatása és figyelmen kívül hagyása, valamint a szervezeti stratégia és jövőkép ismeretének hiánya, vagyis az, hogy nem tudják, milyen célt végzik a munkájukat, mi az értelme a munkájuknak. A munkatársak ezért úgy érezhetik, hogy nem jól végzik a munkájukat, elégedettségük és elkötelezettségük csökkenhet. Ebben a szervezetben a szakmai döntésekbe egyre inkább bevonják a szakmai területeket, teret engednek a szakmai kérdésekben, döntési helyzetekben a szakterületeknek, mely pozitív irányú változás kezdete lehet. Továbbiakban a felsővezetésnek érdemes lenne különös figyelmet fordítani a döntések kommunikálására és a többi, alattuk lévő vezetői szint – nemcsak a szakmai döntéshozatalba való – bevonására. Ebben a szervezetben szükséges lehet erősen fejleszteni a döntéshozatali folyamatot és a döntések eredményeivel kapcsolatos kommunikációt az egész szervezetben, nemcsak az utólag hibásnak bizonyuló feladatvégzést gátló döntések kiküszöbölésére, hanem a munkatársak elégedettségének, elkötelezettségének fenntartása és növelése érdekében is.

Ugyanakkor nemcsak a hiányzó, hanem a nagyon egyértelmű döntési szempontokra is érdemes lehet odafigyelni egy szervezetnek, például egy nagyon kicsi szervezeti egységben hamar megszülethet egy jogkörükbe tartozó döntés, mert egymáshoz hasonlóan gondolkodnak a vezető és a beosztottai, és általában a munkatársak között – a vezetőt is beleértve – konszenzus van az elveket és jogszabályokat illetően, és a vezető egyértelműen a felelőse az adott szinten meghozott döntésnek. Itt fennállhat a veszélye a csoportgondolkodás (groupthink) jelenségének, mely akkor szokott előfordulni, ha egy csoportban erős a csoportkultúra és hasonló módon gondolkodnak. Ezért fontos odafigyelni arra, hogy ennek olyan következménye lehet – a többoldalú megközelítést elhanyagolva –, hogy hibás döntés születik. Ezt érdemes lehet megelőzni például már azzal is, hogy a vezetők ismerik a csoportgondolkodás jelenségét, és olyan módszereket alkalmaznak, amelyek a többoldalú megközelítést mozdítják elő (például a DeBono-féle hat kalap módszert).

Döntések határidejének betartása

Több vezető említette, hogy a döntések meghozatala nem történik meg időben, ez néha, de gyakran is előfordulhat az egyes szervezetekben. Ennek egyik oka, hogy a döntések elakadnak a döntéshozatali hierarchia valamelyik szintjén. A döntések nemcsak elakadhatnak a szervezeti hierarchiában, hanem be is lassulhat a döntési folyamat, melynek jellemzője, hogy minél magasabb szinten van a döntéshozatal, annál inkább belassulhatnak a döntések a nagy munkaterhelés (feltorlódtott feladatok) miatt. A döntések elakadásának vagy lassulásnak oka lehet még a túl sok hierarchiaszinten való keresztüljutás időigénye, mert amíg a hierarchiaszinteken végigmegy és eljut ahhoz a személyhez, aki a lehetséges alternatívákat, szempontokat vagy megoldási javaslatokat kidolgozza a döntéshez, előfordul, hogy sokkal kevesebb idő áll rendelkezésére a feladat elvégzéséhez, mint amennyi idő alatt eljutott hozzá a döntéshozatallal kapcsolatos feladat. A feladat eljuttatásának ideje ekkor a szakmai munkától veszi el az időt, mivel a döntések meghozatalának adott határideje van. Lehetséges okai lehetnek még az elakadásnak és lassú döntéshozatalnak a vezetők részéről a felelősségvállalás hiánya, a felelősség hátrítása, valamint a nagy munkateher miatti feladat- és döntésfelhalmozódás. Megoldásként említették a döntési jogosultságok megfelelő delegálását a felelősség delegálása nélkül, de ez nem mindig alkalmazható, mert jogszabály szabályozza, hogy egy vezető mit delegálhat vagy nem delegálhat. A döntések belassulásának csökkentésére az egyik szervezetnél például észszerű keretek között a hierarchiaszintek számának csökkentését alkalmazták sikeresen, lerövidítve a hivatali utat, hogy a feladat annak kidolgozójához minél előbb elérjen, ezzel terhet vesznek le egy másik (valószínűleg túlterhelt) vezető válláról, és a feladatot megoldónak is több ideje lesz megoldást, javaslatot találni az adott feladatra, mert előbb szerez tudomást róla.

Döntések érthetősége a döntésben érintettek (döntési lánc szereplői) számára

A megkérdezett vezetők egységeiben, főosztályain, osztályain lehetőséget szoktak biztosítani információátadásra, kommunikációra, kérdésre, ezért érthetőek általában az ezen a szinteken hozott döntések.

A legmagasabb szinten (kormány szinten) meghozott döntéseknél előfordulnak, hogy a részletek nincsenek tisztázva, értelmezési nehézségek adódnak, nem egyértelmű a döntés. A szakmai területeknek ilyen esetekben szüksége lenne kérdései lehetőségeire, hogy megfelelően hajtsák végre és a szakmai részét az elvárásokhoz

igazodva tudják alkalmazni, viszont ezen a szinten nem lehet kérdéseket feltenni. Mivel a közigazgatási szervek a kormány döntéseit hajtják végre, ez jelentős probléma lehet a központi közigazgatásban azon szervezetek egységeinél (szakterületeinél), ahol ezek a megtalálhatóak. Létre lehetne hozni egy kommunikációs csatornát, hogy a szakmai területek ezekben az esetekben kérdéseket tehesse fel, hogy a végrehajtáshoz szükséges döntések megalapozottak, megfelelőek lehessenek. Alsóbb szinteken erre már vannak jól működő gyakorlatok, például olyan osztályok/főosztályok, amelyek híd szerepet töltenek be ugyanolyan témákkal, ágazatokkal, de más szakterületi megközelítésben foglalkozó egységek/főosztályok/osztályok között. A híd szerepét betöltő osztályon dolgozók mindegyik szakterület nyelvezetét ismerik valamilyen szinten, és segítenek az egymással való kommunikációban, közös megoldás/döntés kialakításában.

Az interjúk alkalmával említésre került, hogy előfordultak már olyan esetek is, amikor kivétel van a döntés alól, vagyis vannak olyanok, akikre egy adott döntés nem vonatkozik. Itt érdemes nagy figyelmet fordítani arra, hogy egy döntés alól ne legyenek kivételek, mindenkire vonatkozzon az adott döntés. Amennyiben mégis szükséges valamilyen ok miatt kivételeket megadni, akkor a döntések alóli kivételek legyenek írásba foglalva és indokolva, ezért az érintetteknek kevésbé érezhetik méltánytalannak a kimaradást vagy a nem kimaradást a döntések alól.

A döntések megértésében segíthet az is, hogy a döntést meghozó vezetők törekedjenek arra, hogy egyértelműek legyenek a döntések, a döntéseket ne változtassák meg, amikor egy döntés már megszületett, valamint gyors és következetes vezetői és felső vezetői döntések születhessenek egy szervezetben.

Javaslatok a megalapozott döntéshozatal egészére nézve a döntéseket meghozó vezetők számára

A különböző elemzési szempontok mentén kifejtésre kerülő javaslatok mellett a megalapozott döntés meghozatalában a vezetőket még az alábbiak is segíthetik.

A vezetőknek döntépszichológiai ismereteket is érdemes lenne elsajátítani, így a döntéseket irányító mechanizmusokat, kognitív torzításokat időben felismerhetik, főleg ha gyorsan, nagy mennyiségű döntést kell hozniuk.

Mivel több szervezetnél fordult elő vezetők és főleg a felsővezető nagyon nagy leterheltsége, viszont a feladatok, döntések mennyisége nem csökkenthető, ezért lehetne szélesebb határidőt megadni egy-egy feladatra, a döntés meghozatalára.

A vezetőknek, felső vezetőknek a munkaidejükben lehetne teret biztosítani arra, hogy olyan, a munkájukat érintő területekkel, témákkal, szakmájukkal is

foglalkozhassanak, amit nagyon szeretnének végezni vagy korábban végeztek, de a vezetői munka mellett és különösen a nagy leterheltség miatt sem idejük, sem lehetőségük nincs „kedvenc” feladatok végzésére. Az ilyen feladatok feltöltődést biztosíthatnának a számukra, csökkentve a kiégés esélyét.

Összefoglalás

A közigazgatásban a döntéshozatal a szakirodalommal (Weber, 1947) összevetve bürokratikusnak tekinthető, mert a közigazgatási szervezetek szabályok szerint működnek, így a döntéshozatal is szabályozott. A vezetői szintek hierarchikusak, és a döntési folyamat is hierarchikusan működik a szervezeteknél. A vezetők hivatalos kötelezettségeikben felelősséggel tartoznak a döntéseikért.

A vezetői interjúkon a döntéshozattal kapcsolatban példaértékű, hatékony működéssel, folyamatokkal, módszerekkel és több fejlesztendő mechanizmussal is találkoztam. A mintában szereplő szervezetek többségénél a döntéshozatal jól szabályozott az, hogy milyen vezetői szinten, milyen döntések születnek, valamint a döntési hierarchiát általában betartják, és ott megfelelő a döntéselőkészítés is. A döntéshozatalban szinte mindegyik szervezetnél nehézséget okoz az időnyomás (kevés idő a döntésekre, gyors döntéshozatal szükségessége, nehezen tartható, túl rövid határidők) és az ebből fakadó további nehézségek. Ilyenek például az egyszerre jelenlévő információhiány és információtöbblet, döntési hierarchia be nem tartása, szakterületek, személyek kimaradása a döntésekből, melyek a nem megalapozott döntések és a később hibásnak bizonyuló döntések meghozatalának növekedését eredményezhetik. Továbbá előfordul több szervezetnél a döntések lassúsága és a döntések elakadása a döntési hierarchiában. A döntéshozatalhoz kapcsolódó nehézségek, problémák megjelenése alapján felmerülhet, hogy a szervezetekben jelen lehet különböző mértékben a döntésképtelenség szervezeti betegség. A döntésképtelenség szervezeti betegség gyakran fordul elő a versenyszférában a bürokrácia és a kockázatkerülés betegségekkel együtt (Lövei & Nadkarni, 2003), azonban mind a bürokrácia, mind a kockázatkerülés a közigazgatásra általában jellemző sajátosság. Ezek egy bizonyos szint alatt nem tekinthetők szervezeti betegségnek, itt a bürokrácia a működésmód része. A közigazgatási szervezeteknek a fennmaradás érdekében nem szükséges kockázatot vállalniuk, mert a fennmaradásuk az állam által biztosított. A bürokrácia pedig az egész közigazgatásban jellemző szervezeti kultúra (Weber, 1947; Forgács 2019) – Handy besorolása alapján szerepkultúra –, ahol a szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével működnek (Klein, 2001). Azonban ezeknek a túlzásba vitelére szintén oda kell

figyelni, mert ekkor már szervezeti betegséggé válhatnak a közigazgatásban is. Ilyen például a nagyon magas szintű kockázatkerülés a felelősségvállalás hiánya miatt, vagy ha a bürokrácia már ellehetetleníti egy szervezet működését a túl sok szabállyal, a túl nagy számú hierarchiaszinttel stb.

A problémamegoldó gondolkodás a döntéshozatal folyamatába épül. A döntéseket pedig emberek alkotják meg, így a humán erőforrásokkal való gazdálkodásban jelentős szerepet képvisel a humán tőke minősége. A megkérdezett vezetőkkel való interjú alapján beosztotti és vezetői szintek is valamilyen módon részt vesznek a döntéshozatali folyamatokban, tehát a központi közigazgatásban a döntéshozatal – mint kognitív működés része – nagy humán tőkét igénylő folyamat. Az interjúk alapján a döntéshozatalban szükség van magasan képzett, szakterületükön nagy szakértelemmel rendelkező szakemberekre, akik akár egymással együttműködve alakítják ki – a döntések alapjául szolgáló adatok és információk elemzése alapján – a dokumentumokat. A közszférában a jövedelmek ugyan elmaradnak a versenyszférához képest, de például a szakmai feladatokkal (például döntéselőkészítés) motiválni lehet a munkatársakat a szaktudásuk szervezet érdekében történő felhasználására (értékkeremtés), ha szerepet kaphatnak egy fontos – akár nagy horderejű – döntés meghozatalához szükséges elemző és javaslattevő dokumentum elkészítésében.

A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási tervek

A kutatás korlátja, hogy az egyik szervezet interjúalanyok tekintetében felülreprezentált, azonban sok szakterület és több hivatásrend is megtalálható az adott szervezetben, mely heterogenitás szempontjából megfelelőnek tekinthető. Ők többféle szakterületről és hivatásrendből mutattak be nézőpontokat az interjúk során.

A kutatás folytatásának következő lehetőségei lehetnek:

- 1) A kvalitatív kutatás kiterjesztése. Kutatási irány lehet, hogy még több központi közigazgatáshoz tartozó szervben fel lehetne venni az interjúkat a vezetőkkel, valamint a mintába a területi közigazgatás szervezeteit is bele lehetne vonni. Előfordulhat, hogy másféle nehézségeik vannak, mint a központi közigazgatásnak.

A háttérintézményekben dolgozó interjúalanyok számát tovább lehetne bővíteni, hogy minél heterogénebb legyen a vezetői minta, minél több sajátossága kerüljön felszínre a központi és a területi közigazgatásnak.

- 2) Az Egészséges Szervezet modellhez tartozó kérdőív közigazgatásra történő adaptálása: a tételek közigazgatás nyelvezetére való átírása, és ahol

szükséges közigazgatásra jellemző tételekkel való kiegészítése egy-egy dimenzióknak, valamint akár csak közigazgatásra jellemző dimenziók kialakítása és az ehhez tartozó tételek elkészítése.

- 3) A közigazgatásra vonatkozó adaptált kérdőív eredményeit össze lehetne hasonlítani az versenyszférában keletkezett eredményekkel.

Felhasznált irodalom

- Barta A. (2020). Kormányzás és közigazgatás. In Árva Zs., Gellén M., Koi G., Lőrincz L., Pátyi A., Rózsás E., & Varga Zs. (Szerk.), *Közigazgatás-elmélet* (p. 62). Debreceni Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.
- Belügyminisztérium. (2017). *KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 Megvalósíthatósági tanulmány: A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*.
- Bordás P. (2021). Közszolgáltatások. In Jakab A., Könczöl M., Menyhárd A. & Sándor J. (Szerk.), *Internetes Jogtudományi Enciklopédia* [31].
- Concordia. (2010). *Az egészséges szervezet felmérés eredményei: Minta Vállalat – Hierarchia szerinti elemzés*. Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft.
- Forgács D. P. (2019). *A bürokrácia szociológiája*. Kossuth.
- Imre M. (2009). Az állam és a közigazgatás gazdasági szerepe és feladatai. In Verebélyi I. & Imre M. (Szerk.), *Jobb közigazgatás – helyben járás és visszafejlődés helyett* (pp. 185–202). Századvég Kiadó.
- Jenei G. (2019). Adalékok Max Weber elméletének hatástörténeti problematikájához. *Köz-Gazdaság*, 14(4). <https://doi.org/10.14267/RETP2019.04.13>
- Kaiser T. (Szerk.). (2017). *Jó állam jelentés 2017*. Nordex Nonprofit Kft.–Dialóg Campus Kiadó. <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2017/>
- Kaiser T. (Szerk.). (2018). *Jó állam jelentés 2018*. Nordex Nonprofit Kft.–Dialóg Campus Kiadó. <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2018/>
- Klein S. (2001). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft.
- Lapsánszky A. (2019). *A közszolgáltatások közigazgatás-tudományi alapjai: A piaci közszolgáltatások szervezése és igazgatása* (pp. 12–14). Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Lövey I. & Nadkarni M. (2003). *Az örömteli szervezet – Szervezeti egészség, betegség, öröm*. HVG Könyvek Kiadó.
- Sallai B. (2022). A bürokráciáról – újra. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(2), pp. 60–80. <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.2.3>
- Simon H. A. (1982). *Korlátozott racionalitás: Válogatott tanulmányok*. KJK.
- Zoltayné Paprika Z. (1999). *A stratégiai döntéshozatal módszertani kérdései* (PhD-disszertáció). Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/236/>

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.

Weiss, D. H. (1991). *Problémamegoldás alkotó módon*. Park Kiadó.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Nánási-Pintér N. (2025). Erősségek és fejlesztendő területek feltárása a központi közigazgatási döntéshozatal működésében néhány szervezet példáján keresztül. *Belügyi Szemle*, 73(4), 765–786. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2025.v73.i4.pp765-786>

Nyilatkozatok

A szerző a Belügyi Tudományos Tanács „*Kutass a Belügyben!*” tudományos gyakornoki programjának keretében kutató gyakornok.

Összeférhetetlenség

A szerző nem jelentett összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerző nem kapott pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Az adatokat kérésre rendelkezésre bocsátják.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Nánási-Pintér Nikolett, aki a pinter.nikolett88@gmail.com e-mail címen érhető el.