

I./A ÁLTALÁNOS DÖNTÉSI KOMPETENCIÁK, ELJÁRÁSOK KORSZERŰSÍTÉSE A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN -BEVEZETŐ-

CÍM 1065 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 5. ½ emelet
TELEFON (06 1) 266 7601, (06 1) 266 7602 / FAX (06 1) 266 7603
MAIL info@dft-hungaria.hu / WEB www.dft-hungaria.hu
AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

- Móron a döntés jogával, tehát a döntésképességgel a politikai testület rendelkezik, a döntési képességgel (hozzáértés) pedig a szakmai testület.
- A képviselőtestület mint döntő szerv gyakran politikai tervek mentén mozdul el – ez többször szakmailag kevésbé jó döntéshez vezet, ám nincs ezzel mit tenni, hiszen a hagyományos berendezkedés szerint így oszlik meg a felelősség szerepek szerint.

- Az operatív működés gyorsítása érdekében a polgármesternek vannak saját hatáskörű döntési lehetőségei – például egyes költségvetést érintő ügyekben.
- A polgármester szakmai kérdésekben a mögötte álló intézmény hozzáértésére támaszkodik, hiszen a döntés felelőssége a meghozatalt követően első sorban őt terheli.
- Ugyanez a helyzet a képviselőtestületi döntésekkel kapcsolatban is.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- A rendszer a pénzügyeket érintő kérdésekben a helyi vélemények szerint jócskán túlbürokratizáltabb a kelletténél: nettó ötszázezer forint feletti beruházások esetén településfejlesztési bizottságot kell összehívni előterjesztéssel, meghívóval, jegyzőkönyvvel, árajánlatkéréssel, határozattal: ez mind-mind sok többletmunkát jelent az ügyintézők számára, és mivel a határ elég alacsony, gyakran elő is fordul.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- A képviselőtestület létszáma Móron 18 fős – szavazás útján döntenek el a különféle ügyeket.
- A hivatal hatásköre kimerül a javaslattételben, azaz a szakmai háttérüket jelenti csupán, tanácsol, tudása alapján megkeresi a lehető legoptimálisabb megoldást.
- Döntési és döntésképeség megoszlik a két kollektíva között, de a jó hozzáállásnak köszönhetően figyelnek egymásra.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- Ennek az is oka, hogy felismerik: a helyes döntések meghozatala mindannyiuk érdeke – egyrészt mert a településnek lesz jó vagy rossz, másrészt pedig ha a politika nem hallgatja meg a szakmát és vállalhatatlan irányba kormányoz, az előbb-utóbb elégedetlenséget, sikertelenséget, bukást hoz magával. Mőron a polgármesteri hivatal szakértőinek, a képviselőtestületnek és a polgármesternek közösek az érdekeik: a sikeres, fejlődő működés.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- A szervezeti hierarchia mégsem a klasszikus piramisrendszer alá-fölérendeltsége alapján áll össze, mivel a jegyzőhöz közvetlen javaslattal is lehet fordulni. Ez már a tudatos javaslattételi kultúra irányába mutató jel, de még mindig nem elég a piramisrendszer teljes hátrahagyásához, hiszen léteznek vertikális szintek és a döntések mindig felfelé csoportosulnak.
- A résztvevők száma tehát lefelé, a felelősség súlya felfelé nő a munkaszervezeti modellben.

- Az a pont, ahol a hivatal fejlődése leginkább elősegíthető, az pont ide kötődik, hiszen ezek alapján a tudatos javaslattételi kultúra egyes elemei bizonyos szinten ismertek a dolgozók számára.
- Ebből kiindulva kell szépen lassan kiépíteni a szakmai hozzáértés diktatúráját, melyben a hozzáértők szava az, ami kizárólagosan számít, és ha a döntő személy más is, szerepe csupán jelképes, adminisztratív.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- Az adminisztrátorok szerint általában a vezető réteg itt sem állja útját a javaslatoknak, ha valamilyen, a haladási irányuknak megfelelő ötletet, jobbítást, változtatást kapnak, elfogadják. Erre a gyakorlatra jól működő szervezetekben azért van szükség, mert nem várható el a döntésképeséggel felruházott, de döntési képességgel nem rendelkező vezetőtől, hogy jó szakmai döntéseket hozzon.

- Ha a döntési képesség és a döntésképeség egybeesik, akkor értelemszerűen hozzáértési diktatúráról beszélünk, már csak azért is, hiszen a személyek is szerencsésen egybeesnek.
- Itt bár csak javaslattételre van lehetőség, azokra a vezetőség általában nyitott, csak ritkán dönt negatívan, akkor is inkább tanácsok mentén átdolgozásra visszaküldi a javaslatot.
- Az ügyintézők számos módon szeretnék csökkenteni az adminisztráció körülményességét.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

- Mór abban a szerencsés helyzetben van, hogy bár a piramismodell struktúrájának szerkezete nem bomlott le teljesen a hivatalon belül, mégis rengeteg olyan jel, kezdemény vagy konkrét vívmány van, melyek a tudatos javaslattételi kultúrával bíró, szakmai hozzáértés diktatúrájának vezérlete alatt működő, horizontális felépítésű szervezetre jellemzőek, illetve annak a kifejlődéséhez vezethetnek megerősítés és fenntartás nyomán.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

I./A ÁLTALÁNOS DÖNTÉSI KOMPETENCIÁK, ELJÁRÁSOK KORSZERŰSÍTÉSE A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

TARTALOMJEGYZÉK

13

1. Elemző rész

- 1.1 Célok meghatározása
- 1.2 Helyzetelemzés
- 1.3 Következtetések

2. Tanácsadó rész

- 2.1. Stratégiai tanácsok
- 2.2. Taktikai tanácsok
- 2.3 Informatikai megoldások



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1. ELEMZŐ RÉSZ –

1.1 CÉLOK MEGHATÁROZÁSA



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

15

- Felhagyni azzal a hibás hozzáállással, hogy a munkaszervezeti döntéseket csak vezető hozhat.
- Döntéshozási szisztéma elemzése, delegáló szisztéma meghonosítása
- A felhatalmazás módozatai, azaz a döntéskultúra elemzése



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

16

- A gondolkodás módszerének bemutatása
- A gondolkodási módszer átalakításának eredménye, ahol a döntést megkülönböztetjük az állítástól és a javaslattól
- A javaslattételi kultúra tudatossá tétele
- A szakmai hozzáértési diktatúra létrehozása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

17

- A javaslattételi kultúra tudatossá tétele
- A szakmai hozzáértési diktatúra létrehozása
- Megtanulni eredményfelelősség mentén gondolkodni
- A döntéshozatalban a delegáció meghonosítása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1. ELEMZŐ RÉSZ –

1.2 HELYZETELEMLZÉS



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

1.2 HELYZETELEMZÉS

19

- Mostanában még elterjedt az a felfogás, miszerint a vezető vagy a direkt felettes dönthet, más nem.
- Ebből kifolyólag a javaslattételi kultúra tudatossága hiányzik.
- A szakmai hozzáértési diktatúra sem jellemző, azaz nem feltétlenül esik egybe a döntésre jogosult és a kompetens személye.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

20

- Döntésképeség és döntési képesség nem válik el.
- Nem ismertek, hogy mik a gondolkodás lehetséges outputjai.
- Csak a vezetők hozhatnak döntéseket, és ezt maguk is elhiszik.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.2 HELYZETELEMZÉS

21

- A munkaszervezet tagjainak véleménye: nekik nem kell semmiben dönteni, az a vezetőség feladata



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1. ELEMZŐ RÉSZ –

1.3 KÖVETKEZTETÉSEK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

1.3 KÖVETKEZTETÉS

23

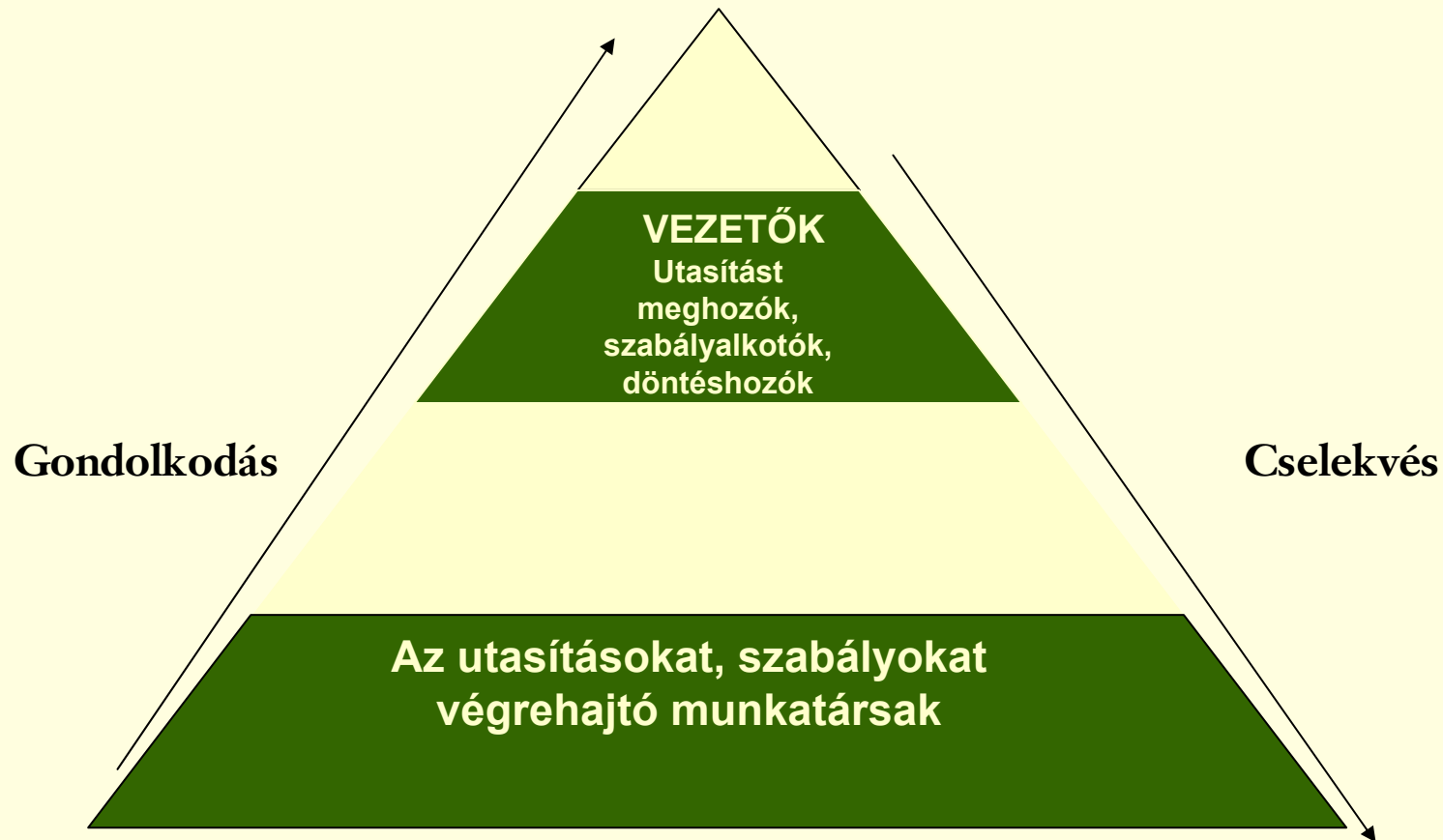
A munkaszervezet tagjai azt hiszik, hogy csak a vezetők jogosultak dönteni, így egy jellemző megosztása alakul ki a munkának és a felelősségnek: a vezetők döntenek, a beosztottak végrehajtanak, csak cselekszenek. Ez a piramisrendszer hierarchiája, felelősségmentességet von maga után.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.3 KÖVETKEZTETÉS

24



1.3 KÖVETKEZTETÉS

25

A munkaszervezetben úgy érzik a beosztottak, hogy nem szükséges döntéseket hozniuk illetve gondolkodniuk, ezért a felelősségvállalás vektora felfelé mutat, a cselekvése pedig lefelé.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.3 KÖVETKEZTETÉS

26



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.3 KÖVETKEZTETÉS

27

- Nem történik elválasztás állítás, javaslat, döntés területei között. Ennek folyamánya, hogy a gondolkodás potenciális outputjait nem látják világosan, így a javaslattételi kultúra tudatossága sem alakulhatott ki. A felelősség mértéke lefelé csökken, így a szakmai hozzáértés nem egyeduralkodó szempont.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

1.3 KÖVETKEZTETÉS

28

- A vezetőség is abban a tudatban él, hogy a döntések csak rájuk tartoznak, így azokat nem is akarják kiadni a hatáskörükből, sőt felhatalmazni sem akarnak.
- A döntési képesség és a döntéskéesség fogalmi egybe mosódnak, ez szintén a javaslattételi kultúra tudatosságát rombolja.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

30

Hosszú távon elérendő célok:

- Kialakítani a tudatos javaslattételt
- Kialakítani a szakmai hozzáértés egyeduralmát
- Delegációra épülő döntérendszer kialakítása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

31

Hosszú távon elérendő célok:

- A döntéshozatal központosításának feloldása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

33

Cselekvési terv:

Az a lényege a cselekvés tervének, hogy egyértelmű és egymásra épülő elemeket tartalmaz, melyeket a stratégiai célok érdekében meg kell kezdeni megvalósítani. Ezek jellemzően nem egy-egy dolgozót érintenek, hanem a hivatal egészét.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

34

- A javaslattételek rendszeres tudatosságához kiemelten fontos a gondolkodás várható outputjainak tisztázása.
- Ugyanilyen lényeges elválasztani a döntési és a döntésképeséget.

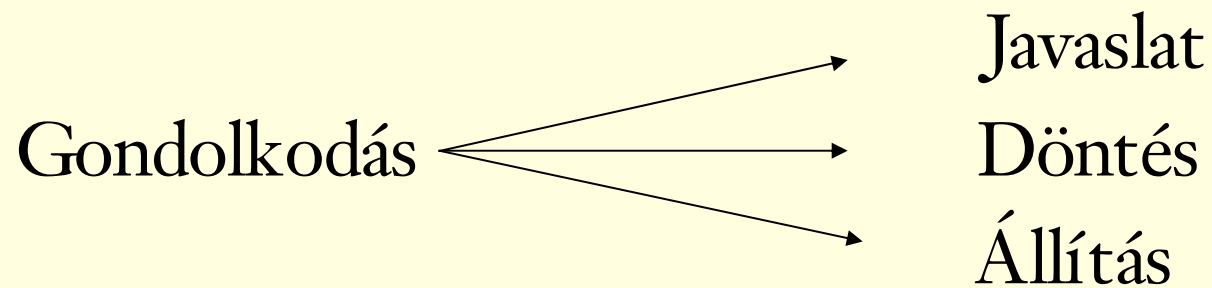


AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

35

- A gondolkodási folyamat lehetséges eredményei:



2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

36

A gondolkodás outputjai lehetnek:

- Döntés, ha döntésképeségünk is van
- Javaslat, ha nincs döntésképeségünk
- Állítás



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

37

Gondolkodási processzus után jöhet:

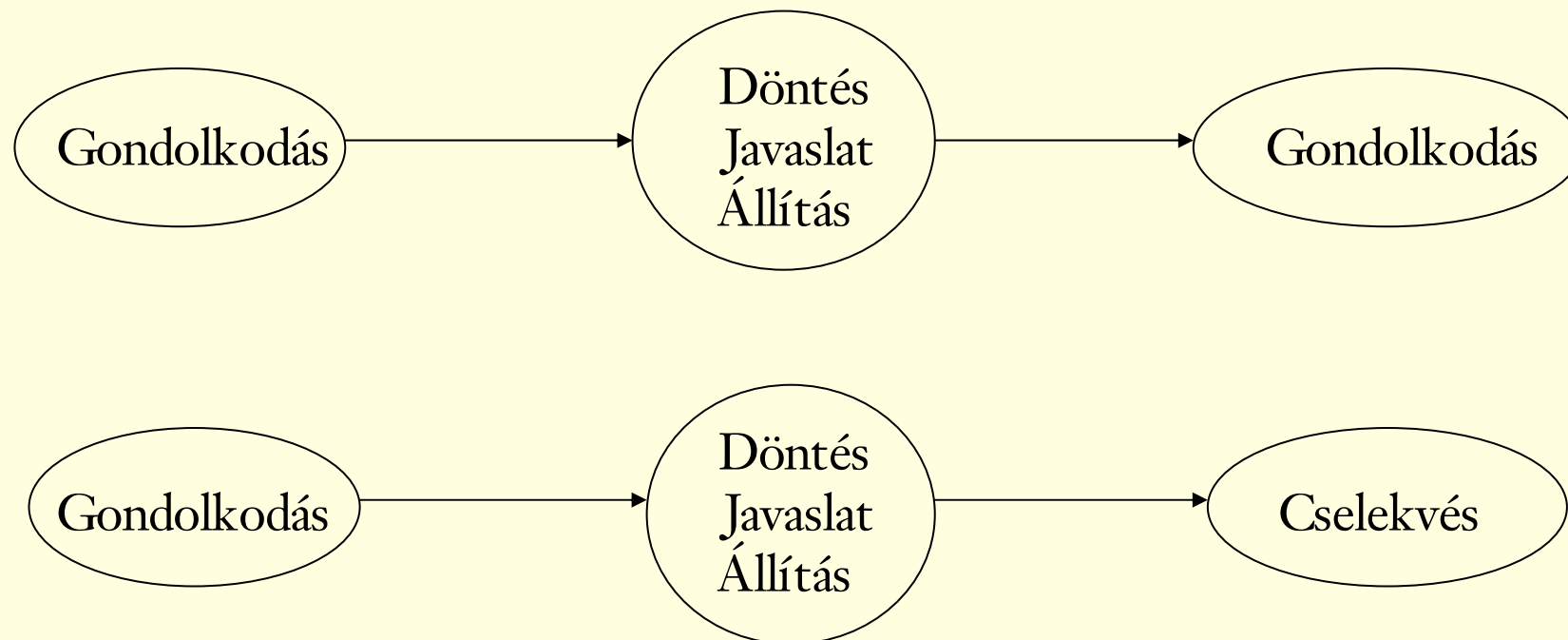
- Következő gondolkodási processzus
- Cselekvés



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

38



2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

39

A tudatossággal működő javaslattevési környezetnek alapfeltétele, hogy megértessük a különbséget döntési képesség és döntésképeség között.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

40

A döntésképeség:

- Cselekvőképeségre vonatkozik
- Mindig az aktuális döntéshelyzethez kapcsolódó cselekvőképeség mutatója
- Meghatalmazás



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

41

A döntési képesség:

- A gondolkodás képessége
- Adott személy tud jó döntést hozni



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

42

Ahhoz, hogy a munkaszervezetben a hozzáértés diktatúrája uralkodjon, a menedzsment tagjainak tudniuk kell átruházni a döntés jogát, tehát felhatalmazást adni a dolgozóknak, hogy ők is bírjanak döntési joggal.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

43

- Ebből viszont csak akkor alakul ki a szakmai hozzáértés egyedurialma, ha mindenki csak azon a területen kap felhatalmazást dönteni, ahol hozzáértőnek mondható.
- A döntési jogkörök felosztása tehát kompetenciaalapú legyen!



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

44

Ahhoz, hogy delegáló döntési kompetenciaszerkezet alakuljon ki, a menedzsmentnek igent kell mondania a szakmai hozzáértés egyeduralmára.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

45

- Ahhoz, hogy a delegáló döntési kompetenciamodell létrejöjjön, az összes munkaszervezetben dolgozó együttműködése szükséges: fontos elfogadni nekik, hogy attól a pillanattól kezdve egy-egy területen ők lesznek a kizárólagos döntéshozók.
- Döntéseiket felelősséggel kell, hogy meghozzák, attól kezdve nem tehetik meg, hogy gondolkodás nélkül kizárólag cselekszenek.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.2 TAKTIKAI TANÁCSADÁS

46

- Új szisztéma születhet így: a delegációs döntéshozatali szisztéma. Ebben a szisztémában a munkatársak már döntenek a saját folyamataikban így mindenki csak eredményfelelősséggel végezheti a munkáját.
- Az önálló folyamataiért mindenkinek felelősséget kell viselnie, azt többet senki nem háríthatja el magáról.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

48

- Dokumentálni kell a delegáción alapuló döntéshozási rendszert interneten és nyomtatott formában is, így lesz minden munkaszervezetben dolgozó számára átlátható és érthető (transzparens).



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

49

- Az Interneten is publikálható működési folyamattérképet kell alkotni, így definiálja magát és struktúráját a munkaszervezet. Ez az ábra bemutatja a munkatársak elhelyezkedését (horizontális és nem vertikális rendszerben), emellett arról is informál, hogy ki miben rendelkezik döntésképeséssel.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

50

- Digitális tudástár megalkotása: ez hivatott leírni a tudatosan alkalmazott javaslattétel és a szakmai hozzáértés vezetői szerepének kultúráját úgy, hogy a munkavégzés rendszere minden érintett számára transzparens legyen.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

51

- A negatív eltérés tudatos monitorozásához elengedhetetlen a delegáló döntéshozatali rendszer, a szakmai hozzáértési diktatúra fogalmainak transzparenciája. Ezek által a kollégák jobban figyelnek majd a munkájukra.
- Aki eredményfelelősséggel dolgozik, az mostantól a teljesítményszint átlépésére, pozitív elérésre törekszik.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04