

# Tudástár

## a közösségi művelődésben

VI. kötet

Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben



Nemzeti  
Művelődési  
Intézet

**Keczer Gabriella – Szente Béla**

**Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi  
művelődésben**



Nemzeti  
Művelődési  
Intézet

**2018**

## ***Tudástár a közösségi művelődésben***

Az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. kötetsorozata

Felelős kiadó: Závogyán Magdolna, ügyvezető

Sorozatszerkesztők:

Dr. Juhász Erika  
Dr. Márkus Edina

A sorozat megjelent kötetei:

1. A közösségi művelődés képzési és továbbképzési rendszere
2. A közösségfejlesztés alapjai a közművelődésben
3. Közösségi események menedzsmentje
4. Kulturális közösségi marketing és média ismeretek
5. Minőségügy a közművelődésben
6. Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben
7. Kulturális vállalkozás- és gazdaságfejlesztés
8. Motiválás a közösségi művelődésben és az ifjúság bevonása
9. Mentorok a közösségi művelődésben és az amatőr művészeti mozgalomban
10. Kultúrakutatás módszertani alapjai
11. Civil ismeretek a közösségi művelődésben
12. Kulturális turizmus

A sorozat lektorai:

Dr. Hegyi-Halmos Nóra  
Dr. Horváth Ágnes  
Dr. Juhász Erika  
Dr. Márkus Edina  
Dr. Mócz Dóra  
Dr. Németh János  
Dr. Pavluska Valéria  
Pósfay Péter  
Salamon Hugó  
Dr. Simándi Szilvia  
Dr. Szabó Irma  
Dr. Szabó János Zoltán  
Dr. Szabó Péter  
Szedlacsek Emília  
Dr. Szirmai Éva  
Dr. T. Molnár Gizella  
Dr. Újvári Edit  
Závogyán Magdolna

Keczer Gabriella – Sente Béla

Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi  
művelődésben



**Keczer Gabriella – Sente Béla:  
Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok  
a közösségi művelődésben**

*Tudástár a közösségi művelődésben sorozat*

*6. kötet*

*2018.*

Az I., II., V. és VI. fejezet szerzője Keczer Gabriella

A III. és IV. fejezet szerzője Sente Béla

© Szerzők

Technikai szerkesztő: Kőműves Anikó

Kiadó: NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft.

Felelős kiadó: Závogyán Magdolna, ügyvezető

Elektronikus ISBN szám: 978-963-651-514-0

A kötet az Emberi Erőforrások Minisztérium támogatásával az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. közreműködésével a „Közművelődési szakemberek 2017. évi támogatott továbbképzési programja” keretében készült.

## Tartalomjegyzék

<b>I. Elméleti háttér.....</b>	<b>3</b>
I. rész: Menedzsment, menedzser .....	3
1. A menedzsment definíciója .....	4
2. Menedzseri képességek .....	5
II. rész: Menedzsment funkciók.....	7
1. Tervezés.....	7
2. Szervezés .....	18
3. Vezetés.....	31
4. Kontroll.....	52
III. rész: Kulturális szervezetek menedzsmentjének sajátosságai, kihívásai.....	57
<b>II. Fogalomtár.....</b>	<b>61</b>
<b>III. Gyakorlati feladatok.....</b>	<b>67</b>
1. gyakorlat: PEST-analízis készítése .....	68
2. gyakorlat: SWOT analízis készítése.....	72
3. gyakorlat: A versenytárs-elemzés .....	75
4. gyakorlat: Belső kapcsolati térkép készítése.....	79
5. gyakorlat: A közművelődési intézmény stratégiai céljainak meghatározása.....	84
6. gyakorlat: Szolgáltatási terv készítése .....	88
7. gyakorlat: Egy Szent István-napi városi rendezvény megszervezése.....	94
8. gyakorlat: Az intézmény, szervezet emberi erőforrás állományának elemzése .....	100
9. gyakorlat: A dolgozói minősítések, értékelések előkészítése .....	120
10. gyakorlat: Munkaerő-felvétel.....	124
11. gyakorlat: Létszámcsökkentés az intézménynél .....	128
12. gyakorlat: Milyen a jó vezető?.....	132
13. gyakorlat: Belső képzés szervezése az intézményben .....	136
14. gyakorlat: Vezetői értékelés - vezetői önértékelés.....	139
15. gyakorlat: Munkavállalói szükségletek, munkáltatói motivációk .....	143
16. gyakorlat: Az intézmény belső kommunikációja – prezentációk .....	150
17. gyakorlat: Kommunikációs láncok és döntési hatáskörök a közművelődési munkában .....	153
18. gyakorlat: A Balanced Scorecard megközelítés .....	157

19. gyakorlat: Döntésfa.....	162
20. gyakorlat: Minőségfejlesztés a közművelődési intézményekben, szervezetekben.....	172
<b>IV. Jó gyakorlatok, esetpéldák.....</b>	<b>182</b>
1. esetpélda: A FÜGGETLENEDŐ MUNKAERŐ.....	182
2. esetpélda: Multiburnout .....	185
3. esetpélda: Egy gyenge igazgatói hatáskör .....	188
4. esetpélda: Változáskezelés.....	191
5. esetpélda: A régi tűz.....	196
6. esetpélda: Intelligens műhely az Agorán .....	199
7. esetpélda: Felelős foglalkoztatás kardán.....	203
8. esetpélda: Pókerarc félmosollyal .....	207
9. esetpélda: Te kit választanál?.....	210
10. esetpélda: Intézményirányítási folyamatok.....	213
<b>V. Tanulást segítő kérdések.....</b>	<b>217</b>
<b>VI. Források.....</b>	<b>219</b>

## **I. Elméleti háttér**

### **I. rész: Menedzsment, menedzser**

A nem egyértelműen piaci, alapvetően nem profitorientált szervezetek – például kulturális vagy oktatási intézmények – irányításával kapcsolatban azonnal felmerül a kérdés: vajon lehetséges-e ezekben az esetekben az üzleti jellegű szervezetek – vállalatok, vállalkozások – menedzsmentjére vonatkozó elméleti modellekből kiindulni, az üzleti szférában kialakult és bevált gyakorlatokat, módszereket alkalmazni.

Annak megítélésénél, hogy egy kulturális intézmény mennyire tér el egy klasszikus üzleti szervezettől, azaz mennyire alkalmazhatók az üzleti szférában meghonosodott menedzsment módszerek, Carlson (1975) modelljéből érdemes kiindulni. Carlson megkülönbözteti a "domesztikált" és a "vad" szervezeteket. A "domesztikált" intézményt az állami/önkormányzati fenntartás, a nem piaci alapú működés és finanszírozás megvédi a környezet hatásaitól. A szervezetek e típusában nincs túlélési harc. Mint a háziállatok, ezeket a szervezeteket táplálják és törődnek velük, létük garantált. Noha a szervezet e típusa is versenyezni kénytelen korlátozott mezőben a forrásokért, ezek nem szorosan kötődnek működése minőségéhez. Ezek a szervezetek domesztikáltak a szónak abban az értelmében is, hogy megvédi őket az a társadalom, amelyet szolgálnak. A "vad" szervezetek ezzel szemben folyamatosan a túlélésért küzdenek. Ezek létét nem biztosítja semmi, és bármikor megszűnhetnek. Bevételek teljesítményük minőségétől függ, a piacról (a vadonban) élnek, erőteljesen versenyeznek egymással az ügyfelek kegyeiért. A "vad" intézményeket nem óvja semmi a sebezhető pontjaikon, mint a "domesztikáltakat".

Felszínesen tekintve a fenti modellre, úgy vélhetjük, hogy a közintézményként működő kulturális szervezetek a „domesztikált” kategóriába tartoznak. Megjegyezzük, hogy amennyiben ez (lenne) a helyzet, akkor is célszerű (lenne) az üzleti szférában bevált módszereket alkalmazniuk – természetesen megfelelő adaptációval – hiszen ezek jelentős részének érvényessége, hatékonysága nem függ attól, hogy vállalatok vagy intézmények irányításában használják őket. Az utóbbi időben ugyanakkor a társadalom olyan alrendszerében is általános eltolódás következett be a "vadság" irányába, mint a kultúra vagy az oktatás. Már nem csak a piacról élő, profitorientált szervezeteknek kell a létükért, az ügyfelekért és a forrásokért küzdeniük. Gyakoriak az intézménybezárások, és a nem piacról

élő kulturális szervezetek is ki kell, hogy egészítsék bevételeiket nem hagyományos forrásokból is. Túlélésük attól a képességüktől függ, hogy mennyire képesek megfelelő számú ügyfelet vonzani. A rendelkezésre álló erőforrások szűkössége miatt a hatékony gazdálkodás kiemelkedő fontosságúvá vált. A hatékonyságnövelés célja ez esetben nem a profit növelése, hanem a kötelező feladatok minél magasabb szintű ellátását biztosítani képes költséggazdálkodás, az, hogy a rendelkezésre álló költségvetési keretet a lehető legésszerűbben és leghatékonyabban használják fel. Minden csökkenthető költség, minden elmulasztott bevételi lehetőség pazarlás, ami rontja a szervezet hatékonysági mutatóit, a szakmai lehetőségeit, összességében a teljesítményét.

Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy az egyes kulturális szervezetek irányítása ugyan bizonyos mértékben eltér egymástól (gondoljunk csak a kistelepüléseken működő, általános kultúraközvetítési funkcióval bíró művelődési házakra és az Agóra-típusú, multifunkciós, nagy intézményekre) és a forprofit szervezetekétől is, az alapvető menedzsment funkciók azonban minden szervezettípus esetében azonosak, és az üzleti szférában alkalmazott módszereket egyre inkább alkalmazzák a nonprofit szervezetek és a költségvetési intézmények is.

Az emberi társadalom alapegységei a különböző informális és formális szervezetek, melyeket általánosságban az jellemez, hogy tagjaik közös célok elérése érdekében együttműködnek egymással. A szervezetek tagjainak összehangolt, eredményes együttműködése megfelelő irányítás nélkül rövid távon sem képzelhető el.

## 1. A menedzsment definíciója

A szervezetek átfogó irányítására a „**menedzsment**” (angolul: *management*) kifejezést célszerű használni, mely magában foglalja az alapvető **menedzsment funkciókat**: a **tervezést**, a **szervezést** (A menedzsmentben a „szervezés” a szervezet struktúrájának kialakítását és az emberi erőforrás biztosítását jelenti -- azt a tevékenységet, melynek során a feladatokat és az embereket valamilyen rendszerbe szervezzük. (Erről részletesen később lesz szó.) A „szervezés” szót tankönyvünkben is ebben az értelemben használjuk. Ennek megfelelően nem tévesztendő össze a kultúraszervezéssel vagy a kulturális események szervezési feladataival), a **vezetést** (közvetlen irányítás) és a **kontrollt**.

Magyarországon sajnálatos módon keverednek a „menedzsment”, a „vezetés” és a „szervezés” kifejezések, gyakran következtelenül, sőt, szinonimaként használják őket, jóllehet ezek jelentése és tartalma jól elhatárolható a menedzsment tudomány általánosan elfogadott – természetesen angol nyelvű – alapművei szerint. Ennek oka az, hogy amikor az amerikai eredetű menedzsment ismeretek Magyarországra is eljutottak, az angol kifejezések használata elleni tiltakozás jegyében a legkülönbözőbb módon fordították magyarra a „*management*” szót, összemosva azt a „vezetés” (*leadership*) és a „szervezés” (*organizing*) funkciókkal.

Mi azonban fontosnak tartjuk a pontos, a tevékenységek tartalmát és egymáshoz való viszonyát figyelembe vevő szóhasználatot, ezért tankönyvünkben következetesen a szakmailag helyes „menedzsment” szót használjuk a szervezetek átfogó, felső szintű irányítására. A „vezetés” és a „szervezés” kifejezéseket pedig arra vonatkoztatjuk, amit ténylegesen jelentenek: a menedzsment egy-egy funkciójára.

Ennek megfelelően a menedzsment **a szervezeti célok elérése a szervezeti erőforrások tervezése, szervezése, vezetése és kontrollja révén** (Daft, 2008. 4. o.). A menedzserek tehát egy teljes rendszer (a szervezet) létrehozásáért és irányításáért felelősek. A jó menedzserek olyan rendszert hoznak létre, amelyek lehetővé teszik másoknak, hogy hatékonyan elvégezzék feladataikat és kiváló teljesítményt nyújtsanak, és amely rendszer a menedzser távozása után is megmarad.

Összefoglalva tehát, menedzser(ek) az(ok) a vezető(k), aki(k) felelősek a szervezet (szervezeti egység) hosszú távon is eredményes és sikeres működéséért, a menedzsment funkciók – a tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, kontroll – maradéktalan ellátásával és biztosításával. Ezek közül egyetlen funkció elhanyagolása -- akár rövid távon is -- működési zavarokhoz vezethet, hosszabb távon pedig jelentősen veszélyezteti a szervezet működőképességét.

## **2. Menedzseri képességek**

A vezető (menedzser) felkészültsége, képességei, vezetői munkájának minősége a szervezet működése, sikeressége szempontjából alapvetően meghatározó, azzal együtt, hogy természetesen a szervezet eredményességét sok más egyéb tényező is jelentősen befolyásolhatja.

A menedzserek szerepe összetett, és sokféle képességet igényel. Ezeket a képességeket három csoportba szokás sorolni: koncepcionális, humán és technikai képességek (Roóz, 2001. 20. o.).

- A **koncepcionális képességek** lehetővé teszik, hogy a menedzser a feladatokat komplexen tudja kezelni, a szervezetre, mint egészre képes tekinteni, képes célokat meghatározni, tevékenységeket koordinálni, ütemezni, problémákat felismerni, értelmezni és megfelelő megoldást találni.
- A **humán képességek** alkalmassá teszik a menedzsert az emberek irányítására, motiválására, a megfelelő vezetési stílus kiválasztására, a hatékony kommunikációra, azaz a vezetési funkció magas színvonalú ellátására. Ez a kulturális szervezetekben különösen fontos, hiszen a kultúraszervezés munka-intenzív tevékenység, így ezekben a szervezetekben az emberi erőforrás dominál.
- A **technikai képességek** azt jelentik, hogy a menedzser jártas egy adott szakterületen, ismeri és alkalmazza a megfelelő technikai megoldásokat, érti, átlátja és irányítja a folyamatokat. Kulturális szervezetek esetében ez a kultúraközvetítési folyamatokra, tevékenységekre irányul.

A különböző vezetői szinteken a felsorolt menedzseri képesség-csoportok eltérő mértékben szükségesek. A felsővezetők esetében a koncepcionális képességek megléte a legfontosabb, és a technikai képességeket használják munkájuk során a legkevésbé. Lefelé haladva a menedzseri hierarchiában a koncepcionális képességek jelentősége csökken, a technikai képességeké pedig nő (1. ábra).

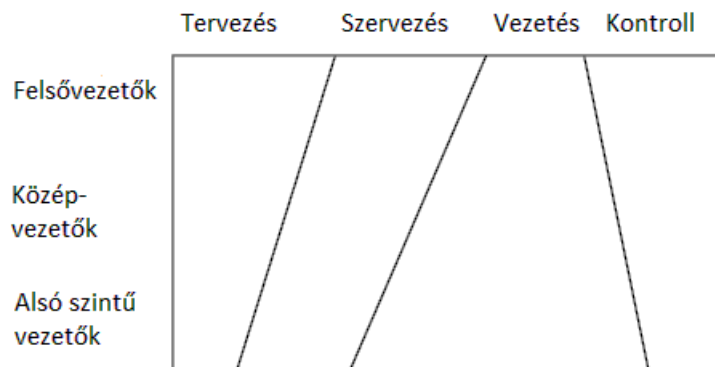
1. ábra: Menedzseri képességek a különböző menedzseri szinteken



Forrás: Roóz, 2001. 21. o.

A különböző menedzseri szintek a négy alapvető menedzsment funkcióban való részvétel tekintetében is különböznek egymástól. A felsővezetők szerepe a tervezésben és a kontrollban a leghangsúlyosabb, míg az alsóbb szintű vezetők esetében a vezetési funkció dominál (2. ábra).

2. ábra: A különböző menedzseri szintek részvétele az alapvető menedzsment funkciókban



Forrás: Encyclopaedia, 2009. 525. o. alapján saját szerkesztés

A nagyobb létszámú, összetett szervezetekben az egyes szervezeti egységek és azok menedzserei (vezetői) szigorú hierarchiában működnek együtt a Szervezeti és Működési Szabályzatban (SZMSZ) meghatározott feladatok, hatáskörök és felelősség alapján. Az egyes szervezeti egységek és vezetőik teljesítménye – ugyan eltérő mértékben, de – összességében határozza meg a szervezet egészének összteljesítményét. Ahhoz, hogy minden szervezeti egység a maga szintjén a szükséges mértékben és minőségben hozzájáruljon a szervezet egészének összteljesítményéhez, nélkülözhetetlen a magas színvonalú menedzsment tevékenység a legalsóbb szinteken is.

## II. rész: Menedzsment funkciók

### 1. Tervezés

Az emberi tevékenységek jellemzője a tudatosság; az ember képes vágyainak, szándékainak, céljainak eléréséhez szükséges cselekvési sort előre megtervezni, cselekvéseinek következményeit felmérni. Kiemelkedően fontos szerepe van a tervezésnek a szervezetek



sikeres működtetésében, céljaik megfogalmazásában és megvalósításában. A tervezés a menedzsment legelső funkciója, a menedzserek egyik legfontosabb feladata.

A tervezés az a tevékenység, melynek során **meghatározzák a szervezet céljait és a célok eléréséhez vezető utat.** (Bakacsi és tsai, 1996. 116. o.) A **cél** egy elérni kívánt jövőbeli állapot, a **terv** pedig a célok elérésének “menetrendje”, mely meghatározza a szükséges lépéseket, erőforrásokat. Világos célok és tervek nélkül a szervezet működése esetleges és koordinálatlan lesz.

### 1.1. A célok és a tervezés szintjei

A tervezési folyamat kiindulópontja a szervezet küldetésének és jövőképének meghatározása. A szervezet **küldetése** (missziója) a szervezet alapvető célját, létezésének indokát rögzíti. Megjelöli azt az ügyfélkört (kulturális szervezetek esetében ez a célközönség) amelyet szolgálni kíván, a szolgáltatás tartalmát, a filozófiáját és belső értékeit, amelyek megkülönböztetik őt más szervezetektől. (Henczi 2005, 205. o.) A küldetést rögzítő úgynevezett küldetésnyilatkozat alapvetően a nyilvánosságnak, az ügyfelek, partnerek számára készül.

Részlet a Magyar Nemzeti Múzeum Küldetésnyilatkozatából: „Küldetésünknek tekintjük a kulturális örökséghez tartozó javakkal kapcsolatos információk szabad hozzáféréseinek biztosítását, mert hisszük, hogy azok múltunk és jelenünk megismerésének pótolhatatlan forrásai, a nemzeti és az egyetemes kulturális örökség egészének elválaszthatatlan összetevői.” (Forrás: <https://mnm.hu/hu/muzeum/kozponti-konyvtar/kuldetesnyilatkozat>)

A Komlói Közösségek Háza, Színház- és Hangversenyterem küldetése:

„Intézményünk Komló és a térség élő, nyitott, értékközpontú kulturális - információs központja.

#### **É l ő:**

otthonos – berendezésében és hangulatában

személyes – a látogatók felé fordulásban

forgalmas, zsúfolt, zajos, étellel teli

minden korosztály otthon van benne

#### **N y i t o t t:**

szemléletében - fogékony az újra  
széles partneri és baráti kapcsolatokat ápol  
befogadó és kisugárzó  
kiszolgáló és szolgáltató

**É r t é k k ö z p o n t ú:**

elkötelezett a minőség mellett  
igényes programválasztásaiban  
építő, fejlesztő folyamatokat generál  
igényes önmagával és munkatársaival szemben” (Forrás:

[http://kozossegekhaza.khszinhaz.hu/userdata/files/kozossegekhaza/intezmenyi\\_strategia.pdf](http://kozossegekhaza.khszinhaz.hu/userdata/files/kozossegekhaza/intezmenyi_strategia.pdf))

A küldetés meghatározása mellett a szervezet menedzsmentjének világos **jövőképpel** (vízióval) kell rendelkeznie. A jövőkép határozza meg azt az irányt, amerre a szervezet tart, azt a jövőbeli állapotot, melyet a szervezet el kíván érni. (Encyclopaedia, 2009. 580. o.)

A Magyar Nemzeti Múzeum jövőképe: „A jövőben könyvtárunk olyan szakkönyvtári struktúra kialakítására törekszik, amelyben egymást erősíti a kutatás és a közszolgálat. Elsősorban szolgáltatásaink elektronikus elérhetőségeit szeretnénk fejleszteni. Alkalmazkodva az olvasói igények változásaihoz, nagy hangsúlyt kap a korszerű információs technológia elsajátítása és beépítése a könyvtári munkába. Ehhez jelentős technikai fejlesztés szükséges, melynek anyagi hátterét igyekszünk különböző forrásokat felhasználva biztosítani.” (Forrás: <https://mnm.hu/hu/muzeum/kozponti-konyvtar/kuldetesnyilatkozat>)

A küldetésből és jövőképből kiindulva történik stratégiai célok meghatározása, a **stratégiai tervek** (intézményi stratégia) elkészítése. (Forrás: A Csabagyöngye Kulturális Központ stratégiája letölthető innen: [http://csabagyongye.com/wp-content/uploads/2016/11/Intezmenyi\\_Strategia\\_2015-2020.pdf](http://csabagyongye.com/wp-content/uploads/2016/11/Intezmenyi_Strategia_2015-2020.pdf)) A stratégiai terv egy előre meghatározott cselekvési program, melynek következetes végrehajtása esetén a stratégiai célok megvalósíthatók. A stratégiai célok a hosszabb távon elvárt szervezeti eredményeket rögzítik, a stratégiai tervek meghatározzák a szervezeti erőforrások allokációját is. Ennek megfelelően a stratégiai tervek elkészítése a felsővezetés feladata. A stratégiai tervek időhorizontja általában 2-5 év. (Daft 2010, 164. o.) A stratégiai tervből kiindulva készítik el a **taktikai terveket**. A taktikai tervek azt tartalmazzák, hogy az egyes szervezeti egységeknek

mit kell végrehajtaniuk ahhoz, hogy a stratégiai célok megvalósuljanak. Ennek megfelelően a taktikai tervek meghatározása a középvezetők (egységvezetők) feladata. Időhorizontjuk általában 1 év. A taktikai tervekből kiindulva készítik el az **operatív terveket**. Az operatív tervek az egyes folyamatokra, tevékenységekre koncentrálnak, számszerűsített elvárásokat tartalmaznak az egyes tevékenységekre, munkacsoportokra, akár egyénekre vonatkozóan. Az operatív tervek elkészítése az alsó szintű vezetők (folyamatirányítók, csoportvezetők) feladata. Az operatív tervek jeletik a munkacsoportok heti, napi működési kereteit. (Daft 2010, 166. o.)

## **1.2. Stratégiai menedzsment**

A stratégiai menedzsment döntések és akciók sorozatát jelenti, melyek során a szervezet menedzsmentje kialakítja és végrehajtja a szervezet stratégiai terveit annak érdekében, hogy a szervezet elérje céljait. (Daft 2010, 188. o.) A stratégiai menedzsment a következő tevékenységekből áll:

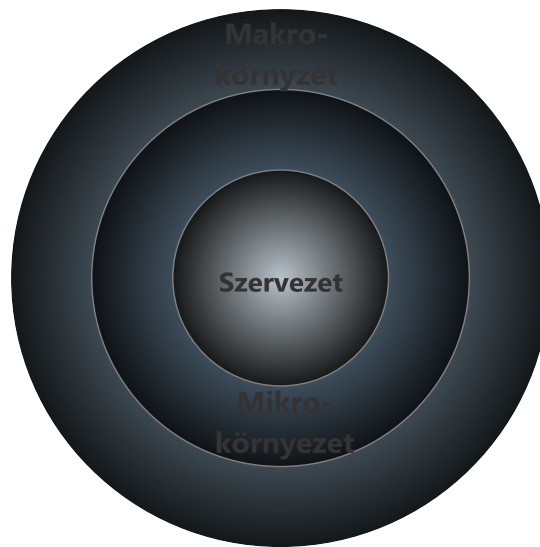
- elemzés
- stratégia kialakítása
- stratégia végrehajtása
- értékelés
- beavatkozás (szükség esetén)

A stratégiai menedzsment kiemelt feladata emellett a stratégiai tervek gyorsan változó környezetnek megfelelő – esetlegesen szinte folyamatos – alakítása, módosítása.

### **1.2.1. Stratégiai elemzés**

A stratégia kialakítását minden esetben alapos elemzésnek kell megelőznie, ellenkező esetben a stratégia nem lesz megalapozott. Az elemzésnek ki kell terjednie a szervezet makro- és mikrokörnyezetére, és magára a szervezetre is (3. ábra). Az időnként viharos gyorsasággal változó külső környezeti feltételekhez történő alkalmazkodás a szervezet belső képességei révén lehetséges. Mindkét terület – a környezet és saját belső képességeink – alapos ismerete és a bekövetkező változások nyomon követése szükséges a megfelelő stratégia kialakításához és megvalósításhoz.

3. ábra: A szervezet és környezete



Forrás: Saját szerkesztés

A szervezet **makrokörnyezete** azokat a környezeti feltételeket jelenti, melyeket a vállalat közvetlenül nem tud befolyásolni, de, mivel jelentős befolyást képesek gyakorolni a szervezet működésére, ezért azokhoz a szervezetnek alkalmazkodnia kell. A makrokörnyezet elemzésének legelterjedtebb módszere a PEST elemzés *(Az utóbbi időben a – korábban a politikai feltételekhez sorolt – jogi (Legal) feltételeket önálló csoportnak tekintik, és új csoportként megjelenítik a környezet(védelm)i (Environmental) tényezőket is, így PESTEL elemzésről is beszélhetünk. Tekintettel arra, hogy a kulturális szervezetek működésében a környezet(védelm)i makrofeltételek általában nem jelentősek, a PEST elemzést mutatjuk be. Ugyanakkor megjegyezzük, hogy a környezetbarát építési, energetikai, technológiai megoldások rendelkezésre állása; a fenntarthatósági szempontok, elvárások érvényesülése a jogszabályokban és a politikai döntéshozatalban; a pályázati források elérhetősége energetikai korszerűsítésre vagy a környezetbarát működés bevezetésére a kulturális intézmények esetében is fontosak lehetnek. Így az E(nvironmental) szempontok a többi – technológiai, politikai, gazdasági -- makrokörnyezeti mezőben megjelenhetnek.)*. A PEST a szervezetek makrokörnyezetét alkotó négyféle feltétel-csoport angol nyelvű kezdőbetűiből áll:

- Political, azaz politikai feltételek,
- Economic, azaz gazdasági feltételek,
- Socio-cultural, azaz társadalmi-kulturális feltételek,
- Technological, azaz technológiai feltételek.

Kulturális szervezetek esetében a fentiek – többek között – a következő specifikus feltételeket jelenthetik.

<p><b>Politikai feltételek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• az Európai Unió és a magyar kormányzat kultúráközvetítésre irányuló koncepciója, szakpolitikái</li> <li>• a kultúráközvetítésre vonatkozó jogszabályok, előírások</li> <li>• az adott szervezeti formára (pl. költségvetési intézmény) vonatkozó jogszabályok</li> <li>• a térség, település művelődéspolitikája</li> <li>• mindezek stabilitása, kiszámíthatósága</li> </ul>	<p><b>Gazdasági feltételek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a kultúra iránti (fizetőképes) kereslet</li> <li>• a kultúráközvetítésben felhasznált erőforrások árszintje</li> <li>• adó- és közterhek, járulékok, kedvezmények</li> <li>• a központi támogatás mértéke</li> <li>• pályázati lehetőségek</li> <li>• a kulturális piac jellemzői (kereslet, kínálat, árszint, verseny)</li> <li>• az intézményi gazdálkodás szabadsága</li> </ul>
<p><b>Társadalmi-kulturális feltételek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demográfiai jellemzők és trendek</li> <li>• a népesség iskolai végzettsége, kulturális tőkéje</li> <li>• a kultúra iránti igény</li> <li>• kultúrafogyasztási szokások</li> <li>• a munkaerőpiac kínálati oldala</li> <li>• a kulturális szakemberképzés jellemzői (szakképzett munkaerő rendelkezésre állása)</li> </ul>	<p><b>Technológiai feltételek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a kultúráközvetítésben használható információ-technológiai (IT) megoldások</li> <li>• modern technikai eszközök rendelkezésre állása (pl. színpadtechnika)</li> <li>• a célközönség digitális kompetenciái és számítógép-használati lehetőségei</li> <li>• az ország és térség infrastrukturális fejlettsége</li> </ul>

A **mikrokörnyezet** a szervezet közvetlen környezetét jelenti, olyan tényezőket foglal magában, amelyek a szervezet működését, lehetőségeit, eredményességét közvetlenül befolyásolják. Kulturális szervezetek esetében ilyenek az ügyfelek, a beszállítók és szakmai partnerek, a helyi lakosság és közvélemény, az önkormányzat, a hatóságok, az esetleges versenytársak.

A külső környezet ismerete mellett a szervezetnek **önmagát**, saját belső képességeit is ismernie kell. Mindenekelőtt tisztában kell lennie a rendelkezésre álló **erőforrásaival**.

Ezek kultúráközvetítő szervezetek esetében a következők lehetnek:

- pénzügyi erőforrások (mutatói: likviditás, jövedelemtermelő képesség, hitelképesség)
- fizikai erőforrások (mutatói: ingatlanok, eszközök értéke, színvonala, korszerűsége, kihasználtsága),
- emberi erőforrás (mutatói: létszám, végzettség, kompetenciák, munkavégzés színvonala, elkötelezettség, szakmai morál, fluktuáció),
- technológiai erőforrások (mutatói: alkalmazott technológia korszerűsége – például színpadtechnika, kerámia égető kemence --, ezek hatékonysága, innovációk),
- “goodwill” (hírnév, elismertség) mint erőforrás (mutatói: közönségkapcsolatok színvonala, ügyfelek, partnerek véleménye, hűsége, a szervezet és szolgáltatásai ismertsége).

Az erőforrásokra vonatkozó stratégiai elemzési módszert **erőforrás-elemzésnek** nevezzük. Fontos, hogy stratégiánkat erőforrásaink reális megítélésére alapozva készítsük el.

A szervezetnek az erőforrásai mellett értékelnie kell termékeit/szolgáltatásait (*Termékek/szolgáltatások alatt azokat a produktumokat értjük, amelyeket egy szervezet a vevőknek, ügyfeleknek előállít vagy közvetít. Ezek a kulturális szervezetek esetében is lehetnek tárgyasult termékek (például könyv, kiadvány, DVD, kerámia) vagy nem tárgyasult szolgáltatások (például művészeti előadás, könyvkölcsönzés, tárlat). A vevők/ügyfelek pedig azok a személyek, szervezetek, akik ezeket a termékeket megvásárolják, a szolgáltatásokat igénybe veszik, azaz kulturális intézmények esetében a látogatók, a közönség.*) is, ismernie kell azok helyzetét, várható “életpályáját”, piaci alapú szolgáltatások esetében a jövedelemtermelő képességét. A termékek/szolgáltatások ilyen szempontú vizsgálatára az **életciklus elemzés** szolgálhat.

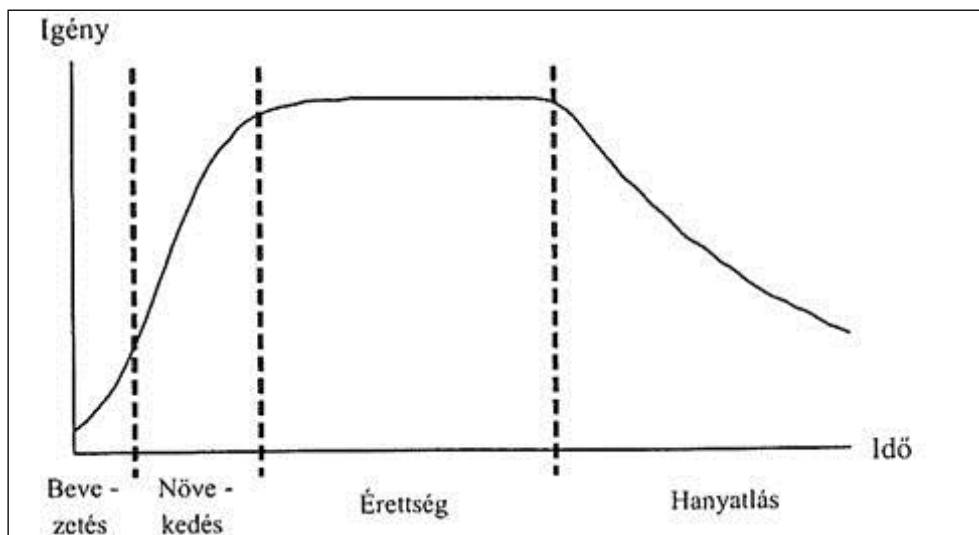
Az életciklus elemzés mentén a kulturális szervezetek termékei/szolgáltatásai négy kategóriába sorolhatók (4. ábra):

- **Bevezetési szakaszban** lévő termékek/szolgáltatások: új termékek/szolgáltatások, melyek iránt az érdeklődés még kicsi, árbevételük alacsony, a marketing-kommunikáció költségeit nem fedezik.

- **Növekedési szakaszban** lévő termékek/szolgáltatások: azok a termékek/szolgáltatások, amelyek iránt már van – növekvő – igény, egyre többen érdeklődnek iránta. A közvetlen költségeket már fedezheti az árbevétel, amennyiben piaci alapú szolgáltatásról van szó.
- **Érettség szakaszában** lévő termékek/szolgáltatások: az ügyfelek körében már jól ismert és elismert termékek/szolgáltatások, magas vevői/igénybevevői létszámmal. Amennyiben piaci alapú szolgáltatásról van szó, a bevételek már nemcsak a folyó költségeket, de a bevezetés költségeit is fedezhetik.
- **Hanyatlás szakaszban** lévő termékek/szolgáltatások: azok a termékek/szolgáltatások, melyek iránt csökken a kereslet, ennek megfelelően a bevétel-termelő képesség is lecsökken.

Az eltérő életciklusban lévő termékek/szolgáltatások különböző helyet foglalnak el a szervezet stratégiájában, illetve a szervezet stratégiája attól függ, milyen életciklusban lévő termékei/szolgáltatásai vannak. Egészen más stratégiát kell meghatároznia annak a kulturális szervezetnek, amelynek több, a növekedés szakaszában lévő terméke/szolgáltatása van, mint az, amely csak hanyatló termékeket/szolgáltatásokat kínál.

4. ábra: Termék/szolgáltatás-életciklus



Forrás: <http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/image022.jpg>

A szervezet és környezetének együttes vizsgálatára szolgál az egyik legelterjedtebb elemzési módszer, az úgynevezett SWOT elemzés. Az analízis egyszerre vizsgálja a külső feltételeket és a belső adottságokat, kiemelve a stratégiai szempontból legfontosabb tényezőket. A SWOT

mozaikszó, amely a módszer segítségével vizsgált tényezők angol kifejezéseinek kezdőbetűiből áll:

### **Belső adottságok:**

#### **- Strengths -- erősségek:**

Azok a szervezeti jellemzők, erőforrások, amelyekben a szervezetnek előnye van legfontosabb versenytársaival, más hasonló szervezettel szemben, vagy amelyekben kiemelkedő mutatókkal bír. Kulturális szervezetek esetében: megfelelő létszámú, jól képzett, elkötelezett munkaerő, biztos pénzügyi helyzet, jelentős saját bevétel, pályázati forrás, új, ígéretes vagy különleges, egyedülálló szolgáltatás, kedvező elhelyezkedés, modern infrastruktúra, fejlett technikai háttér, jó kapcsolat a környezettel, korszerű menedzsment megoldások stb.

#### **- Weaknesses -- gyengeségek:**

Azok a szervezeten belüli tényezők, amelyekben az adott szervezetnek hátránya van főbb vetélytársaival, más hasonló szervezettel szemben, vagy amelyekben gyenge mutatókkal bír. Kulturális szervezetek esetében: munkaerőhiány, bizonytalan pénzügyi helyzet, forráshiány, sajátbevétel-szerzés korlátozott lehetőségei, pályázati lehetőségek hiánya, elavult szolgáltatási portfólió, hátrányos elhelyezkedés, elavult infrastruktúra, technikai háttér, nem megfelelő kapcsolat a környezettel, korszerű menedzsment módszerek hiánya stb.

### **Külső feltételek:**

#### **- Opportunities – lehetőségek:**

Azok a szervezeten kívüli körülmények, amelyek lehetővé teszik a fejlődést, és amelyeket éppen ezért ki kell használnia a szervezetnek (gazdasági növekedés, növekvő kereslet, új piaci és szakmai lehetőségek, kedvező jogszabályi változások, pályázati források, együttműködési lehetőségek, technikai fejlesztés stb.).

#### **- Threats – fenyegetések:**

Azok a külső hatások, amelyek kedvezőtlenül befolyásolhatják, korlátozhatják a szervezet fejlődését, amelyeket le kell győzni, el kell hárítani, vagy legalább a hatásukat csökkenteni kell (piac telítődése, fizetőképes kereslet csökkenése, közönségigények változása, kedvezőtlen demográfiai trendek, versenytársak megjelenése, kedvezőtlen jogszabályi, politikai változások, pályázati lehetőségek beszűkülése stb.).



5. ábra: A Csabagyöngye Kulturális Központ SWOT elemzése

<b>ERŐSSÉGEK</b>	<b>GYENGESÉGEK</b>
Az intézmény városéletben betöltött központi szerepe <sup>1</sup>	Nagyon alacsony bérszínvonal
Jól képzett szakemberek alkalmazása	Érdekeltségi rendszer hiánya
Az intézményrendszer szerkezete területileg lefedi a várost	<b>A központi épület akusztikai problémái</b>
Jól kiépített kapcsolatrendszer településen belül és országos szakmai szinten	<b>A belső információs csatornák akadozása</b>
Az intézményegységek szakmai kompetenciái összeadódnak	<b>Békéscsaba fővárostól való távolságának gyengítő hatása az országos megjelenésekben</b>
Az intézményegységek kellő autonómiával végzik tevékenységeiket	Pénzügyileg az intézmény kevésbé rugalmas, mint a vállalkozói szférához tartozó versenytársai
<b>LEHETŐSÉGEK</b>	<b>VESZÉLYEK</b>
Az elért eredményekre történő építkezés	Békéscsaba fejlesztései háttérbe szorulnak más megyei törekvések mögött, ami regresszív hatással lehet a kulturális terület működésére is
Az operatív programok pályázati lehetőségeinek kihasználása	A közcélúakra épített munkafolyamatok ellátatlanul maradnak, ha a foglalkoztatási forma csökken, vagy egy időre elakad
A minőségfejlesztés és a folyamatszabályozás eredményességet növelő hatásai	Kedvezőtlen kormányzati döntések, az állam fokozatos kivonulása a kultúrából
Széles társadalmi beágyazódottság	<b>A központi épület nagy leterheltsége akadályozhatja a vezetői munka körülményeit, intézményegységekre is koncentráció ellátását</b>
A térségben és a városéletben betöltött szerep erősítése	A túlzott üzleti szemlélet kultúrára gyakorolt hatása
Az ifjúság körében végzett munka erősíti a város megtartó képességét	A Körös Szálló újraindításának elmaradása

Forrás: Az intézmény honlapja

(Forrás: [http://csabagyongye.com/wp-content/uploads/2016/11/Intezmenyi\\_Strategia\\_2015-2020.pdf](http://csabagyongye.com/wp-content/uploads/2016/11/Intezmenyi_Strategia_2015-2020.pdf))

### 1.2.2. A stratégia kialakítása

A stratégiai elemzések elvégzése után kialakítható a szervezet stratégiája. Minél nagyobb létszámú, és minél összetettebb tevékenységeket folytat egy szervezet, annál fontosabb szerepe van a megalapozott, részletes és mindenre kiterjedő stratégia kidolgozásának. Nagyobb szervezetek (például multinacionális cégcsoportok) esetében a stratégiák széleskörű

adatokra épülő, rendkívül részletes elemzéseket tartalmazó, több százoldalas dokumentumok. Kisebb, egyszerűbb szervezetek esetében elegendő az egyszerű, SWOT analízisre épülő stratégia, amely a erősségekre épít és a gyengeségek megszüntetését, csökkentését tűzi ki célul. A szervezet környezetében kínálkozó lehetőségeket kívánja kihasználni, amíg a veszélyek megelőzésére, elhárítására átgondolt intézkedési terveket tartalmaz.

A szervezetekben általában háromféle szintű stratégiát készítenek, amelyek szorosan kapcsolódnak egymáshoz, egymásra épülve, egymást kiegészítve, teljes összhangban segítik elő a közös szervezeti célok megvalósítását és a szervezet hosszú távú sikerességét.

- A **szervezeti stratégia** a szervezet egészére vonatkozik, és olyan kérdésekkel foglalkozik, hogy a szervezet milyen szakmai területeken, üzletágakban legyen jelen (létrehozzon-e a rendezvényház mellett például kézműves alkotóházat is), milyen legyen a szervezet felépítése, bővítsék-e a szervezetet, milyen földrajzi területen működjön (pl. létesítsen-e fiókintézményt valahol), stb.
- Az **üzleti stratégia** (összhangban a szervezeti stratégiával) a szervezet piaci magatartását határozza meg, olyan kérdésekkel foglalkozik, hogy hogyan versenyezzen a szervezet, milyen termékekkel vagy szolgáltatásokkal, milyen árakon, milyen marketing-kommunikációval, milyen új piacokra, tevékenységi területekre stb. lépjen be. Az üzleti szervezetek működésének elsődleges terepe a piac, a kulturális szervezetek esetében azonban fontos a közéleti (szakmai, politikai) kontextus. Ezért a kulturális szervezeteknek az üzleti stratégia kialakítása mellett el kell dönteniük azt is, hogy milyen szerepet vállalnak, milyen magatartást követnek, milyen viszonyrendszert alakítsanak ki a közéletben annak érdekében, hogy a szervezeti stratégiai céljaikat minél jobban meg tudják valósítani.
- A **funkcionális stratégiák** (összhangban a szervezeti és üzleti stratégiával) a különböző szakmai területekre vonatkoznak (pl. pénzügy, emberi erőforrás, marketing, IT, programszervezés, létesítmény-üzemeltetés), és azt fogalmazzák meg, hogy az adott szakmai területnek mit kell tennie a magasabb szintű stratégiák megvalósításához. (Daft 2010, 190-191. o.)

### 1.2.3. A stratégia megvalósítása és értékelése

Minden stratégia, terv annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle. A stratégia megvalósításához megfelelő szervezetre, vezetésre, a megvalósítás nyomán követése

érdekében pedig hatékony kontrollra van szükség. Ezért a további menedzsment funkciók, azaz a szervezés, a vezetés és a kontroll szervesen kapcsolódnak a tervezéshez, a stratégia megvalósítását, a szervezet céljainak elérését szolgálják.

## **2. Szervezés**

A szervezés az a menedzsment funkció, melynek keretében kialakítják a szervezeti struktúrát és biztosítják az emberi erőforrást a szervezeti célok megvalósítása érdekében. (Encyclopaedia, 518. o.)

### **2.1. A szervezeti struktúra kialakítása**

A szervezeti struktúrát úgy kell kialakítani, hogy illeszkedjen a szervezeti stratégiához. A szervezet teljesítménye jelentős mértékben függ attól, hogy megfelelő-e a szervezeti struktúra. A rosszul megválasztott, kialakított szervezeti struktúra a napi működés hatékonyságát és a stratégia megvalósításának eredményességét is jelentősen csökkenti, ezért a felsővezetésnek komoly figyelmet kell fordítania a szervezeti struktúra ésszerű kialakítására és – szükség esetén – átalakítására.

#### **2.1.1. Munkamegosztás**

A szervezeti struktúra alapja a munkamegosztás. A munkamegosztás során a szervezeti feladatokat valamilyen elv szerint részfeladatokra bontják, és a részfeladatokat egyénekhez, munkacsoportokhoz rendelik. Kulturális szervezetek esetében a munkamegosztás történhet például (Csepeli 2003 alapján):

- szakmai elven: a különböző szakmai tevékenységek (pl. rendezvényszervezés, adminisztráció, marketing, pénz- és munkaügy, létesítményfenntartás stb.) elhatárolásával
- területi elven: a különböző földrajzi területen működő egységek (pl. fiókintézmények, rendezvény-helyszínek) elhatárolásával
- termék/szolgáltatási profil alapján: a különböző termékek/szolgáltatások (integrált kulturális intézmény esetében pl. közművelődési, múzeumi, könyvtári szolgáltatások; művelődési ház esetében szakkörök, koncertek, kiállítások, tanfolyamok) elhatárolásával

- ügyféltípusok alapján: a különböző fogyasztói csoportok, a kulturális szférában a szolgáltatásokat igénybe vevők, nézők, látogatók különböző csoportjainak (pl. könyvtárban: gyerekek, felnőttek) elhatárolásával.

A fenti munkamegosztási elveket természetesen egymással kombinálva is lehet alkalmazni.

A munkamegosztás meghatározza a szervezeti egységek, illetve munkakörök, felelősségi és hatáskörök kialakításának elveit is.

- Szakmai munkamegosztás esetén rendezvényszervezési, marketing, pénz- és munkaügyi, intézményfenntartási stb. osztályok, csoportok, munkakörök alakíthatók ki, amelyek szakmai szempontból felelnek az adott tevékenység ellátásáért.
- Területi elv érvényesítése esetén az egyes egységek – például fiókintézmények, rendezvényhelyszínek – bizonyos mértékű önállóságot kapnak az adott helyszínnel kapcsolatos feladatok ellátásában.
- Termék/szolgáltatási profilon alapuló munkamegosztást akkor célszerű alkalmazni, ha az egyes termékek/szolgáltatások számottevően különböznek egymástól. Ekkor külön szervezeti egységek lehetnek felelősek pl. a közművelődési, a múzeumi és a könyvtári szolgáltatásokért.
- Ügyféltípusokon alapuló munkamegosztást akkor célszerű alkalmazni, ha a szolgáltatásokat igénybe vevők egyes csoportjai (pl. gyerekek, felnőttek, nyugdíjasok) számottevően különböznek egymástól, eltérő kulturális szolgáltatásokat igényelnek. Ekkor külön szervezeti egység lehet felelős ezeknek a csoportoknak a kiszolgálásáért – például gyermekkönyvtári és felnőtt könyvtári részleg.

### **2.1.2. Utasítási-beszámolási viszonyok**

A szervezeti struktúra kialakításához vezető következő lépése az utasítási-beszámolási viszonyok meghatározása. Az utasítási-beszámolási viszonyok azt fejezik ki, hogy a szervezeti struktúrában melyik vezető kinek adhat utasítást, és melyik beosztott kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel az utasítás végrehajtásáról. Az utasítási-beszámolási viszonyok a szervezeten belüli hatásköri viszonyokat tükrözik. A hatáskör a vezető formálisan biztosított joga arra, hogy utasítást adjon, feladatokat szabjon ki és döntsön a hozzá tartozó erőforrások allokációjáról. A hatáskör ellenpárja a felelősség. A felelősség a feladat megfelelő elvégzésére vonatkozó kötelezettség. A hatáskörnek és a felelősségnek összhangban kell

lennie, és különböző feladatokhoz eltérő mértékű felelősség és hatáskör tartozik. Ha egy vezetőnek nincs elégséges hatásköre, nem tudja megfelelően elvégeztetni a feladatot; ha túl nagy a hatásköre, visszaélhet vele.

Amikor egy felsőbb szintű vezető a hatáskörének egy részét átadja egy alsóbb szintű vezetőnek vagy egy beosztottnak, delegálásnak nevezzük. A delegálás lehetővé teszi, hogy a felsőbb szintű vezetők a fontosabb ügyekre koncentráljanak, a megnövekedett hatáskör pedig motiválja az alsóbb szintű vezetőket és a beosztottakat, hatékonyabbá teheti a folyamatokat, biztosíthatja az innovációt a szervezetben. Gyakori hiba, hogy a vezetők nem bíznak kellőképpen a beosztottaikban, vagy más okból nem delegálják a feladatokat, így nem marad kapacitásuk a klasszikus felsővezetői, stratégiai feladatok ellátására. Azokban a kulturális szervezetekben pedig, amelyek – például az alacsony bérek miatt – munkaerő-hiánnyal küzdenek, komoly probléma, hogy a vezetőknek nincs is lehetőségük az operatív jellegű feladatok átadására. (Az amerikai szakirodalom ezt a jelenséget *monkey on the back*-nek -- majom a háton -- nevezi, ami arra utal, hogy a felsővezetők napi, operatív problémákkal a vállukon kénytelenek irányítani a szervezetet.)

A centralizáció-decentralizáció azt mutatja meg, hogy a (döntési) hatáskör jelentős része a szervezeti hierarchia csúcsán, a felsővezető(k) kezében összpontosul -- centralizált szervezet, vagy az alsóbb vezetői szintek, esetleg a beosztottak is rendelkeznek-e bizonyos fokú (döntési) hatáskörrel -- decentralizált szervezet. A centralizáció-decentralizáció optimális mértéke természetesen számos tényezőtől függ, így a tevékenység, a szervezet, a munkamegosztás jellegétől is. Multifunkciós, integrált kulturális intézmények esetében például szükségszerű bizonyos mértékű decentralizáció, hiszen a különböző szakmaterületekre (múzeum, könyvtár, művelődési ház) vonatkozó szakmai döntéseket az adott területet irányító szakembereknek célszerű meghozniuk. A túlzott centralizáció, ha minden döntést a "központban" hoznak meg, lassúvá, rugalmatlanná, alacsony hatékonyságúvá teszi a szervezetet, és a döntések elszakadnak az adott klienskör, szakmai vagy földrajzi terület igényeitől, valóságától. Az indokolatlan és túlzott decentralizáció viszont kaotikus, koordinálatlan működéshez, a felsővezetői kontroll csökkenéséhez vezethet. A centralizáció-decentralizáció optimális mértékének meghatározásánál azt az egyszerű alapelvet kell követni, hogy a döntéseket ott és annak kell meghoznia, akinek a legtöbb információja és kompetenciája van ehhez. Fontos ugyanakkor, hogy a döntési hatáskörök egyértelműek legyenek, a szervezet minden tagja tisztában legyen azzal, hogy milyen

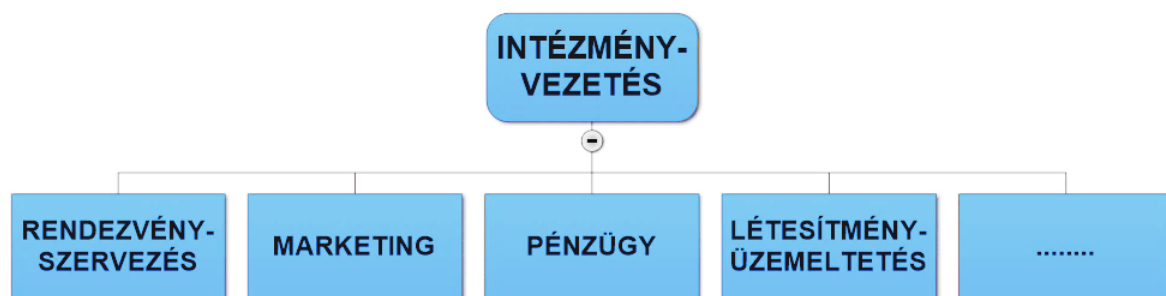
kérdésekben hozhat döntéseket, és az is lényeges, hogy a felsővezetés minden esetben, decentralizált működés esetén is megfelelően informált legyen.

### 2.1.3. A szervezeti struktúra meghatározása

A szervezés utolsó lépése, hogy meghatározzuk, milyen struktúrában fog működni a szervezet. Természetesen a szervezet fejlődése, átalakulása kapcsán szükség lehet a szervezet létrehozásakor választott struktúra átalakítására. Fontos felsővezetői feladat annak felismerése, hogy a szervezet méretében, tevékenységi körében, piaci helyzetében, működési feltételeiben bekövetkezett változások miatt az eredeti struktúra már nem segíti a stratégia megvalósítását, hanem akadályozza azt.

A legegyszerűbb és legrégebbi szervezeti struktúra az ún. funkcionális szervezet. Nevét onnan kapta, hogy a munkamegosztás elsődlegesen szervezeti funkciók szerint történik.

6. ábra: Funkcionális szervezeti struktúrájú kulturális intézmény



Forrás: Saját szerkesztés

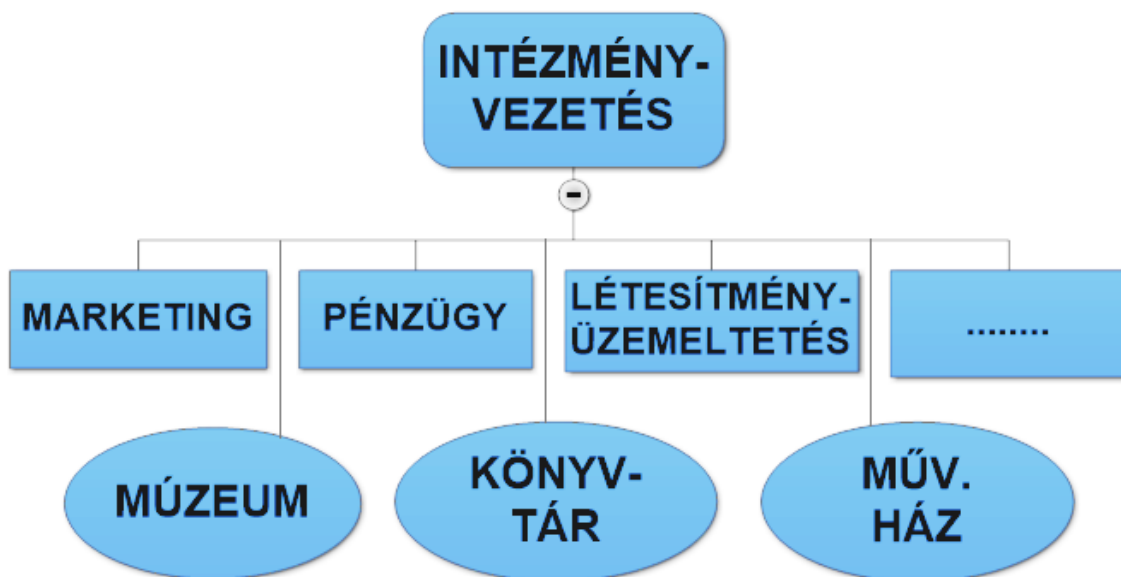
Az ábrán bemutatottak mellett természetesen sok más funkció elkülönítése lehetséges. Lehetséges egy vagy több vezetési szint beiktatása is. A funkcionális szervezet stabil környezetben, egyszerű tevékenység és nem túl széles termék/szolgáltatási portfólió esetén hatékony. A kulturális szektorban a kisméretű, csak közművelődési funkciót ellátó intézmények esetében ez a szervezeti struktúra a kézenfekvő megoldás.

A divizionális szervezetben a divíziók viszonylag nagy önállósággal rendelkező szervezeti egységek, amelyen egy-egy termék/szolgáltatáscsoport, szakmaterülethez (lásd 7. ábra), földrajzi egységhez vagy ügyfélcsoportokhoz kapcsolódó tevékenységeket látnak el. A divízió

felelősségi és elszámolási egység, saját irányító és végrehajtó apparátussal.

Jellemző a kis létszámú, funkcionális központi egységek kialakítása azokra a tevékenységekre, amelyeket célszerűbb és gazdaságosabb központilag ellátni pl. párhuzamosságok elkerülése, tétel nagyságból származó beszerzési előnyök, eszközkapacitás jó kihasználása, egységes piaci fellépés miatt (ilyen lehet például a beszerzés, a pénzügy, a marketing). Természetesen az ábrán szereplő funkcionális központi egységek mellett/helyett más hasonló egységek is kialakíthatók, a divíziók száma pedig tetszőleges.

7. ábra: Divizionális szervezeti struktúrájú kulturális intézmény



Forrás: Saját szerkesztés

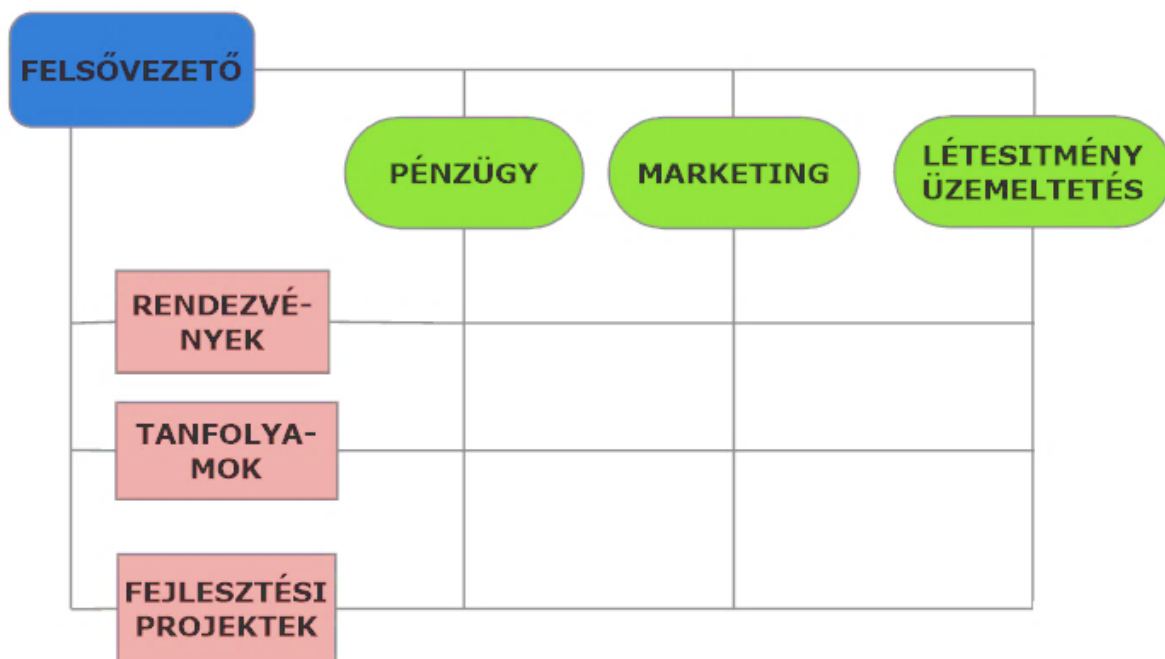
(Fontos, hogy a bár az ábrán a divíziók a központi egységek alatt láthatók, a divíziók nincsenek alárendelve a központi egységeknek (ezért nincs köztük függelmi viszonyra utaló vonal). Mind a divíziók, mind a központi egységek az intézményvezetés alá tartoznak (mint azt a függelmi vonalak jelzik), és a központi egységek szolgáltatásokat nyújtanak a divízióknak.)

Ami a hatáskörmegosztást illeti: a divízióknak általában az éves működési kereteket határozzák meg (feladatok, teljesítménykritériumok, pénzügyi keretek). Ennél rövidebb távú feladatokat központilag nem határoznak meg, azok a divízióvezető hatáskörébe tartoznak csakúgy, mint az operatív irányítás és az adminisztratív döntések, valamint a divízióra vonatkozó stratégiai döntések. Divizionális szervezetet akkor célszerű kialakítani, ha összetett

a termék/szolgáltatási portfólió (integrált kulturális intézmény), vagy különböző ügyfélcsoportok jellemzik a szervezetet (gyermekkönyvtár/felnőttkönyvtár, gyermek rajzszakkör/felnőtt alkotóház) és/vagy a szervezet több földrajzi területen működik (fiókinézmények), a környezet pedig dinamikus, változó.

A mátrix olyan szervezeti struktúra, ahol kétféle munkamegosztást -- pl. különböző állandó funkcionális tevékenységek (a 8. ábrán zöld) és a különböző időszakos projektek (az ábrán rózsaszín) -- egyszerre alkalmaznak. A mátrix-struktúra metszéspontjai egy-egy végrehajtandó feladatnak, döntési pontnak feleltethetők meg. A kettős munkamegosztás miatt a feladatok ellátásával kapcsolatos döntéseket két vezető együttesen hozza meg.

8. ábra: Mátrix szervezeti struktúrájú kulturális intézmény



Forrás: Saját szerkesztés

Ez a kettős irányítás a gyakorlatban úgy működik, hogy például a pénzügyi vezető a rendezvényekre vonatkozó pénzügyi döntéseket azonban a rendezvényekért felelős vezetővel, a tanfolyamokra vonatkozó pénzügyi döntéseket a tanfolyamokért felelős vezetővel, a fejlesztési projektekre vonatkozó pénzügyi döntéseket pedig a projektekért felelős vezetővel közösen hozza meg. Ez a közös, többszemponú döntéshozatal, valamint az ezzel szükségszerűen együtt járó információáramlás előnyös a szervezeti eredményesség szempontjából. A mátrix struktúra kiterjedhet a szervezet egészére (teljes mátrix), de



elképzelt, hogy csak egyes szervezeti egységekben vagy szakmai tevékenységekben alkalmazzák ezt a megoldást (részleges mátrix). Mátrix szervezetet akkor célszerű kialakítani, ha a szervezet dinamikus környezetben működik, tevékenységét sokrétű és változatos feladatok jellemzik, a vezetők fejlett kommunikációs és kooperációs, valamint konfliktuskezelő képességekkel rendelkeznek. (Dobák 1998 alapján)

Bármelyik szervezeti struktúra valósul meg, a szervezeti egységek kialakítása függ a szervezet méretétől, az ezzel szorosan összefüggő munkavállalói létszámtól és az egyes tevékenységek összetettségétől. Általában az alapfeladatok ellátásában részt vevő munkavállalók száma a legnagyobb, így a legnagyobb méretű szervezeti egységek a szervezeti hierarchia legalsó szintjén vannak. Ugyanakkor ezek létszáma is legfeljebb 10-15 fő lehet – ennél nagyobb létszámú munkacsoportok tevékenysége egy vezető számára már nem áttekinthető. A felsőbb hierarchia szinteken általában kisebb létszámú egységek vannak, a hierarchia csúcsán pedig a néhány (vagy akár egy) fős felsővezetés, így a szervezeti struktúrák piramis formájúak. A szervezeti struktúrát, a különböző szervezeti egységeket, vezetői szinteket és ezek egymáshoz való viszonyát (az utasítási-beszámolási – függőségi – kapcsolatokat) a szervezeti organogram jeleníti meg.

#### **2.1.4. Horizontális koordináció**

A szervezés utolsó, szervezeti struktúrához kapcsolódó lépése a horizontális koordináció biztosítása. Ez az egymás mellé rendelt szervezeti egységek összehangolt működésének biztosítását jelenti. Horizontális koordináció nélkül a szervezetben “a jobb kéz nem tudja, mit csinál a bal”, párhuzamosságok vagy éppen “fehér foltok”, azaz el nem végzett feladatok jelenhetnek meg, akadózhat a horizontális információ-áramlás, összességében pedig csökken a szervezeti hatékonyság, a szervezeti célok megvalósításának esélye.

A koordinációs eszközök sokfélék lehetnek, de három csoportba sorolhatók (Roóz 2001 alapján):

- technokratikus eszközök: szabályzatok, eljárásrendek (minőségbiztosítás),
- strukturális eszközök: utasítási-beszámolási viszonyok, szervezeti egységek közötti formális kommunikáció, mátrix megoldások, munkacsoportok

- személyorientált eszközök: csapatépítő, konfliktuskezelő, kommunikációs tréningek, megfelelő vezető kiválasztás, erős szervezeti kultúra, informális kapcsolatok támogatása.

## 2.2. Emberi erőforrás menedzsment

Az emberi erőforrás menedzsment (EEM), vagy ahogyan gyakran olvassuk, HRM (Human Resource Management) a szervezési funkció kiemelt fontosságú területe. Jelentőségét bizonyítja, hogy ma már önálló szakterületként, illetve tudományterületként szerepel a felsőoktatásban és a tudományos kutatásban is. Az emberi tényező, a megfelelő kompetenciákkal rendelkező, kvalifikált munkaerő szerepe rendkívüli mértékben felértékelődött az utóbbi évtizedekben. Ez a folyamat különösen a nagy hozzáadott értéket előállítani képes, tudásintenzív ágazatokban jól megfigyelhető. A legversenyképesebb, csúcstechnológiákat alkalmazó, innovatív, piacvezető vállalkozások kiemelkedő teljesítménye mögött nem kismértékben a korszerű, magas színvonalú emberi erőforrás menedzsment tevékenység áll. A lehető legjobb minőségű munkaerő biztosítása a munkaintenzív kulturális szervezetekben is kiemelkedő jelentőségű, hiszen ezekben a szervezetekben a felkészült és elkötelezett dolgozók jelenthetik a legnagyobb versenyelőnyt. Ennek biztosítása az emberi erőforrás menedzsment feladata.

Az EEM a lehető legjobb minőségű **munkaerő megszerzését, megtartását és fejlesztését foglalja magába**, de ide tartozik az alkalmatlan és nem fejleszthető, esetleg feleslegessé váló munkaerő korrekt és szakszerű eltávolítása is. Olyan formális rendszer kialakítását és működtetését jelenti, amely biztosítja az emberi erőforrás hatékony felhasználását a szervezeti célok elérése érdekében. (Daft 2010, 307. o.) Olyan gyakorlatot jelent, amely megfelelően bánik a dolgozókkal az alkalmazásuk különböző fázisaiban: az alkalmazásuk előtt, alatt és után. (Encyclopaedia, 370. o.)

### 2.2.1. A megfelelő munkaerő megszerzése

A megfelelő munkaerő megszerzése négy tevékenységet foglal magába: a munkaerő tervezést, a toborzást, a kiválasztást és a beillesztést.

A **munkaerő tervezése** során a szervezeti stratégiából kiindulva meghatározzuk, hogy a célok megvalósításához milyen létszámú és összetételű munkaerőre lesz szükség. Ezután felmérjük a jelenlegi munkaerő-állományt, és meghatározzuk a hiányzó létszámot/kompetenciákat. Végül megtervezzük, hogy a hiányzó létszámot/kompetenciákat hogyan fogjuk biztosítani: a szervezeten belülről vagy kívülről.

A szervezet és a dolgozók számára is előnyös lehet, ha az újonnan felmerülő feladatra belső embert lehet beállítani. A szervezet szempontjából szerencsés, hogy nem kell új alkalmazottat felvenni, ami minden esetben kockázatot jelent, hanem olyan emberre bízhatják a feladatot, akinek szakértelme és elkötelezettsége már bizonyított. A dolgozók szempontjából pedig az új feladattal járó esetleges szakmai előrelépés vagy formális előléptetés lehetősége erős motiváló hatással bír. Ahhoz, hogy a szervezeten belülről tudjunk biztosítani munkaerőt egy új feladathoz, általában átszervezésre, áthelyezésre, a munkakörök átalakítására, és gyakran képzésre, fejlesztésre van szükség. Amennyiben kívülről **toborzunk** munkaerőt, az történhet hirdetés (sajtó, internet), munkaközvetítés vagy lízingelés, munkaügyi központ, fejtámasz, egyetemi állásbörze vagy a dolgozók ajánlása révén. Állami és önkormányzati intézmények esetében az új vagy megüresedett szakmai álláshelyekre nyilvános pályázatot kell kiírni.

A **kiválasztás** során eldöntjük, hogy a jelentkezők közül ki(ke)t vegyünk fel a betöltendő álláshelyre. Azt vizsgáljuk, melyik jelentkező a legalkalmasabb a feladatra, valamint arra, hogy a szervezet és az adott munkacsoport tagja legyen. A jelentkezők értékelésének számos módszere van. A legtöbb esetben – a legegyszerűbb munkakörök kivételével – többlépcsős kiválasztást alkalmaznak. A kezdeti szűréssel a biztosan nem megfelelő jelentkezőket szűrik ki (pl., akik nem rendelkeznek az elvárt végzettséggel), ezt követően különböző (szakmai, képességvizsgáló, személyiség) tesztek, kérdőívek segítségével szűkítik a kört, majd a továbbra is “versenyben lévő” jelöltekkel interjút készítenek kompetenciáik, attitűdjük felmérésére. Napjainkban, különösen a fontos pozíciókra történő kiválasztás estében – gyakran használják az **értékelőközpont** (*assessment center*, AC) módszert. Az AC során versenyhelyzetekben, életszerű szituációkban vizsgálják az egyének kompetenciáit, viselkedését. Kiscsoportos, nagycsoportos, két fős helyzetgyakorlatokban figyelik meg a pályázókat.

Bármilyen kiválasztási módszert alkalmazunk, alapvetően arra keressük a választ, hogy a jelentkező

- képes lesz-e elvégezni a feladatot, azaz megvan-e a megfelelő végzettsége, tapasztalata, kompetenciái
- jól fog-e dolgozni, azaz megfelelő-e az attitűdje, a munkamorálja, a szakmai elkötelezettsége
- jól be tud-e majd illeszkedni a szervezetbe, illetve munkacsoportba, azaz személyisége, értékrendje, attitűdje összhangban lesz-e a szervezettel, a szervezet és a szűkebb munkacsoport tagjaival.

A kulturális szektorra általában az alacsony jövedelemszint a jellemző, a kulturális szervezetek pedig a hagyományos munkaidőbe nem mindig illeszthető, az ügyfelekkel szoros együttműködést igénylő, társadalmi szempontból rendkívül fontos tevékenységeket végeznek, ezért különösen nagy kihívást jelent felkészült és elkötelezett munkaerőt találni. A kultúraszervezés és a kulturális intézményben történő munkavégzés ugyanakkor olyan nem anyagi előnyökkel (jó munkakörnyezet, kihívást jelentő munka, demokratikus, kollegiális szervezeti légkör stb.) és belső jutalmakkal (például önmegvalósítás, fejlődés lehetősége) jár, amelyek kárpótolhatnak az alacsony bérekért és a “felfelé rugalmas” munkaidőért. A feladat olyan munkatársak fellelése és megszerzése, akiknél ez utóbbi tényezők (is) fontosak.

A **beillesztés** az új munkavállaló első munkanapján kezdődik. Az új munkavállaló beilleszkedését azért célszerű minden eszközzel segíteni, mert annál hamarabb tud majd 100%-os munkateljesítményt nyújtani. A beillesztés legfontosabb eszközei a munkavégzéséhez szükséges információk rendelkezésre bocsátása, illetve egy segítő munkatársnak az új dolgozó mellé rendelése az első munkanapokra.

### 2.2.2. A munkaerő megtartása

A munkaerő megtartása a munkakör menedzsmentet, a kompenzációs rendszer működtetését és -- ha a munkaerő megtartása nem lehetséges -- az elbocsátást jelenti.

A **munkakör** a dolgozó által elvégzendő feladatokat, a munkavégzés helyét, idejét, módját, a munkakör betöltésének feltételeit (végzettség, tapasztalat, kompetenciák) feladathoz kapcsolódó felelősséget és kapcsolatrendszer (alá-fölérendeltség, együttműködés, helyettesítés) jelenti (Kiss 1994). A kötelezően elkészítendő **munkaköri leírás** ezeket rögzíti. A **munkakör menedzsment** a munkakörök kialakítása mellett magában foglalja azt is, hogy

a munkaköröket rendszeresen felül kell vizsgálni és időnként módosítani szükséges, hiszen a szervezet feladatai, és maga a szervezet is folyamatosan változik.

A **kompensációs rendszer** azoknak a pénzbeli (bér) és pénzhelyettesítő (béren kívüli) juttatásoknak az összessége, amelyeket a dolgozók a munkájuk ellenértékéért kapnak (Daft 2010, 329. o.). A béren kívüli juttatások rendkívül sokfélék lehetnek, néhány példa: utalvány, kölcsön, tárgyi eszköz (laptop, mobiltelefon), költségtérítés (utazási, lakhatási, benzin, telefon), ruhapénz, pótszabadság, tandíj-átvállalás stb. Napjainkban elterjedt az úgynevezett **cafetéria-rendszer**, melynek keretében a dolgozó meghatározott keretösszegig szabadon választhat a különféle béren kívüli juttatások közül, így a számára leghasznosabbat kaphatja.

A kompensációs rendszer típusai (Daft 2010, 330. o.):

- **munkakör alapú:** a kompenzáció a dolgozó munkakörétől függ,
- **kompetencia alapú:** a kompenzáció a dolgozó kompetenciáitól függ, a magasabb végzettséggel és/vagy nagyobb munkatapasztalattal rendelkező dolgozó több juttatást kap,
- **teljesítmény alapú:** a kompenzációt vagy annak egy részét a dolgozó erőfeszítéseire és teljesítményéhez köti.

A teljesítmény alapú kompensációs rendszert szokás ösztönző-rendszernek is nevezni, mert ez alkalmas arra, hogy az átlagosnál vagy elvártnál jobban teljesítő dolgozók munkáját elismerje. A közalkalmazotti bértábla erre nem alkalmas, ez pedig komoly problémákat okozhat az ösztönzés terén. Ahogyan Bush (2009) megfogalmazza: a szakmaiság követelménye nehezen tud fennmaradni, ha a bérezés a besorolástól függ. Az ilyen szervezetekben a nem anyagi jellegű ösztönzés (pl. erkölcsi elismerés, fejlődés, előrelépés lehetősége, kihívást jelentő feladatok) rendkívül fontos.

A **leépítés** magában foglalja a **nyugdíjazást** (rendes, karkedvezményes, rokkantsági), a munkaviszony **megszűnését** (a munkavállaló halálával, a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével vagy a munkaszerződésben foglalt határidő lejártával) és **megszüntetését** (próbaidő alatti megszüntetéssel, közös megegyezéssel, rendes vagy rendkívüli felmondással).

### 2.2.3. A munkaerő fejlesztése

A munkaerő fejlesztése a képzést és a teljesítményértékelést foglalja magába.

A munkavállalók **képzése** új kompetenciák (ismeretek, képességek, készségek) megszerzését, vagy a meglévők szinten tartását, fejlesztését is jelentheti. A munkavállalók képzésének két útja lehetséges: a szervezetek maguk szervezik meg és bonyolítják le a dolgozók képzését (**munkahelyi képzés**), vagy előírják/ösztönzik/támogatják, hogy a dolgozók egy külső oktatási szervezet képzésén vegyenek részt (**munkahelyen kívüli képzés**).

A munkahelyi képzések leggyakoribb formái a következők:

- **Akciótanulás:** a munkavégzés folyamatához szorosan kapcsolódó tréning,
- **Mentorálás:** a pályakezdő vagy nem megfelelő teljesítményt nyújtó dolgozó egy tapasztalt kolléga segítségével sajátíthatja el a hiányzó kompetenciákat,
- **Coaching:** a mentorálásnál intenzívebb személyes támogatás, általában vezetői munkakörben dolgozók vehetik igénybe,
- **Projektmunka:** a dolgozók egy projekten keresztül, a projektcsapat tagjaként sajátítanak el új kompetenciákat,

A munkahelyen kívüli képzés lehet:

- **Szervezett képzésben** való részvétel,
- **Konferencián, tanulmányúton** való részvétel,
- **Számítógépes tanulás:** helyhez nem kötött tanulás oktató programok segítségével.  
(Bakacsi és társai 2004, 298-299. o. alapján)

Mind a munkahelyi, mind a munkahelyen kívüli képzésnek a **képzési szükségletek**ből kell kiindulnia, azaz a döntés előtt azonosítani kell a dolgozótól elvárt és a ténylegesen meglévő kompetenciák közötti különbséget, hiszen a képzés célja a kompetencia-hiányosságok megszüntetése. Ezt követően meg kell **tervezni** a képzést, a képzés befejezése után pedig **értékelni** kell a képzés eredményességét, azaz fel kell mérni, hogy a képzés során a dolgozó megszerezte-e a szükséges kompetenciákat, és ennek hatására javult-e a teljesítménye.

A **teljesítményértékelés** a dolgozók teljesítményének rögzítése és értékelése, valamint a dolgozók tájékoztatása a teljesítményértékelés eredményéről (visszajelzés) egy értékelési időszakban (általában egy év). Korábban már szó volt arról, hogy a szervezeti célokat olyan

szintig kell lebontani, hogy minden dolgozó pontosan tudja, milyen egyéni célokat kell teljesítenie egy adott időszakban. Az egyéni célok kitűzése azonban csak szükséges, de nem elégséges lépés a jó teljesítmény eléréséhez. A célok teljesülése, az elvárt teljesítménymutatók elérése érdekében a vezetőknek gondoskodnia kell a teljesítmények értékeléséről is (Henczi 2005, 210. o.). A teljesítményértékelés lehet az alapja:

- az ösztönzésnek és jutalmazásának (motiváció!),
- a képzési-fejlesztési szükségletek feltárásának,
- az alkalmazottak erős és gyenge pontjai meghatározásának,
- fejlődésük nyomon követésének,
- az előléptetési, utódlási, átszervezési-áthelyezési, elbocsátási döntéseknek,
- a munkaelvárások felülvizsgálatának.

Valamilyen „teljesítményértékelés” minden szervezetben van, hiszen a vezetők akaratlanul is minősítik, összehasonlítják, favorizálják vagy kevésbé kedvelik, előnyben részesítik vagy hátrányosabb helyzetbe hozzák az egyes dolgozókat. Ám a spontán, informális, szubjektív teljesítményértékelés nem képes betölteni a fent felsorolt funkcióit, sőt, számos káros hatása is lehet. Ezért minden szervezetben célszerű formális teljesítményértékelési rendszert kialakítani. (A bizonyos közalkalmazotti munkakörökhöz törvényben előírt, néhány évenkénti kötelező minősítés nem váltja ki a szervezet által kialakított és folyamatosan működtetett teljesítményértékelési rendszert.)

A teljesítményértékelési rendszer kialakításakor meg kell határozni

- az értékelési szempontokat: mit és hogyan értékeljük az egyes munkakörökben (teljesítménymutatók), és az egyes értékelési szempontok milyen súllyal esznek latba – ezekkel az értékelt dolgozóknak tisztában kell lenniük!
- az értékelés módszerét: a dolgozók önértékelése és/vagy a közvetlen felettes általi értékelés és/vagy közös értékelő elbeszélgetés
- az értékelés idejét, gyakoriságát
- az értékelőt
- az eredmények felhasználását, következményeit: visszajelzés a dolgozók felé, jó teljesítmény elismerése, rossz teljesítmény esetén beavatkozás.

A rendszer hatékonyságának javítása érdekében:

- a dolgozót célszerű az év elején személyes elbeszélgetés során tájékoztatni az elvárt teljesítménycélokról, amelyeket – figyelembe véve a dolgozó visszajelzéseit, véleményét is – érdemes írásban is rögzíteni.
- a dolgozó önértékelése és a közös értékelő elbeszélgetés javítja a rendszer hatékonyságát, és az értékelés során megfogalmazhatók a következő ciklusra vonatkozó teljesítménycélok is.

Az egyéni teljesítményértékeléssel csak akkor érvényesül a kívánt teljesítménynövelő (motivációs) hatás, ha alkalmazása korrekt (elfogulatlan, objektív) és következetes, valamint az eredményeit a vezetői döntések során figyelembe vesszük (béremelés, jutalmazás, előléptetés, büntetés, visszaminősítés, elbocsátás).

### 3. Vezetés

Mint már korábban említettük, a magyar szaknyelvben gyakran a szervezetek átfogó irányítását (menedzsment, angolul management) is vezetésnek nevezik, jóllehet a vezetés az egyik menedzsment funkciót, a dolgozók közvetlen irányítását (angolul leadership, leading) jelenti. Ennek megfelelően ebben a fejezetben a vezetéssel, mint az egyik menedzsment funkcióval, mint az emberek közvetlen irányítására irányuló tevékenységgel foglalkozunk.

A **vezetés** szervezeti kontextusban az a menedzsment tevékenység, melynek során egy vezető közvetlenül irányítja a beosztottjait. Szűk értelemben véve a vezetés a napi gyakorlatban azt jelenti, hogy a vezető feladatokat, utasításokat ad, és számon kéri, figyelemmel kíséri a feladatok, utasítások végrehajtását, és annak megfelelően jutalmaz, illetve „büntet”. Tágabb értelemben a vezetés a beosztottak cselekvésének befolyásolását jelenti a szervezeti célok elérése érdekében. A vezetés: „eredményesen megvalósíttatni dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt” (Dobák, Antal 2009, 17. o.). A mód, ahogyan mindezt a vezető teszi, a **vezetési stílus**, alapja pedig a vezetői **hatalom**. (Daft 2010, 410. o.)

A vezetés – különösen a vezetők magatartása, személyes viselkedése, stílusa, példamutatása, kommunikációja, viszonya a munkavállalókhöz – jelentős mértékben meghatározza a szervezet működését, alapvető befolyást gyakorol a szervezet teljesítményére és a szervezeti kultúrára. A vezetés keretében a vezetők a belső hierarchia által meghatározott hatalmi eszközöket közvetlenül gyakorolják. A jó vezetés képes megteremteni a vezetői hatalom és a



hatékony, korszerű motivációs eszközök közötti kényes egyensúlyt. A jó vezetés önmagában nem elegendő a szervezet hosszú távú sikerességéhez, de azt jelentős mértékben képes előmozdítani, a rossz vezetés viszont a szervezet működőképességét már középtávon is jelentősen veszélyeztetheti.

A továbbiakban először bemutatjuk a különböző vezetési stílusokat, majd a hatalom forrásait, végül részletesen tárgyaljuk a vezetéshez szorosan kapcsolódó tevékenységeket, alfunkciókat: a motiválást, a kommunikációt és a csoportok irányítását.

### **3.1. A vezetési stílus**

A továbbiakban látni fogjuk, hogy sokféle szempont alapján sokféle vezetési stílus különíthető el, és a helyes stílus megválasztása az egyik legnehezebb vezetői feladat. Ugyanakkor a dolgozók jóllétét, attitűdjét, elkötelezettségét, motiváltságát, teljesítményét, a csoport légkörét, kohézióját, a feladatvégrehajtás eredményességét alapvetően meghatározza, hogy a vezetőnek sikerül-e a megfelelő stílust alkalmaznia. A vezetők gyakran követik el azt a hibát, hogy olyan stílusban vezetnek, ami a saját személyiségükből a leginkább következik. Pedig a megfelelő vezetési stílust elsősorban a vezetettek, a feladat és a szituáció kell, hogy meghatározza, nem pedig a vezető személyes preferenciái. Ezért a következőkben kiemelten foglalkozunk a különböző vezetési stílusokkal. Az elméleti modelleket Bakacsi (2004, 181-219. o.) alapján foglaljuk össze.

#### **3.1.1. Lewin modellje**

A Kurt Lewin és kutatócsoportja által végzett csoportkísérletek alapján három vezetési stílus különböztethető meg (Gastil 1994 alapján). (A valóságban ezek a vezetési stílusok természetesen nem „tisztán” jelentkeznek, a vezetők a napi gyakorlatban többféle stílus elemeit is alkalmazhatják. Sőt, a jó vezető mindig az adott szituációnak megfelelően választja meg a vezetési stílust – lásd később.)

- Az **autokratikus** (tekintélyelvű) vezető rendkívül domináns szerepet tölt be a csoportban. Minden kérdésben egymaga hoz döntést, a csoport véleményét nem kéri ki, a csoporttagok nem szólhatnak bele a döntésekbe. Utasítások, fenyegetés, büntetés, szabályok segítségével irányít. A feladatot részekre bontja majd önkényesen szétosztja a csoporttagok között; a csoporttagok csak a rájuk vonatkozó feladatrészt ismerik, az

egészre, a tevékenység általános céljára, a többi folyamatra nincs rálátásuk. A csoporttagok önállósága csekély, feladatuk az utasítások pontos betartása, kérdéseknek, vélemény-nyilvánításnak nincs helye. A vezető nem vesz részt a feladat végrehajtásában, távolságtartó a csoporttal szemben. Az autokratikus vezető a saját megítélése alapján büntet és dicsér, mások véleményét figyelmen kívül hagyva. Az autokratikusan vezetett csoportokban általában feszült a hangulat, a csoporttagok nem érzik jól magukat.

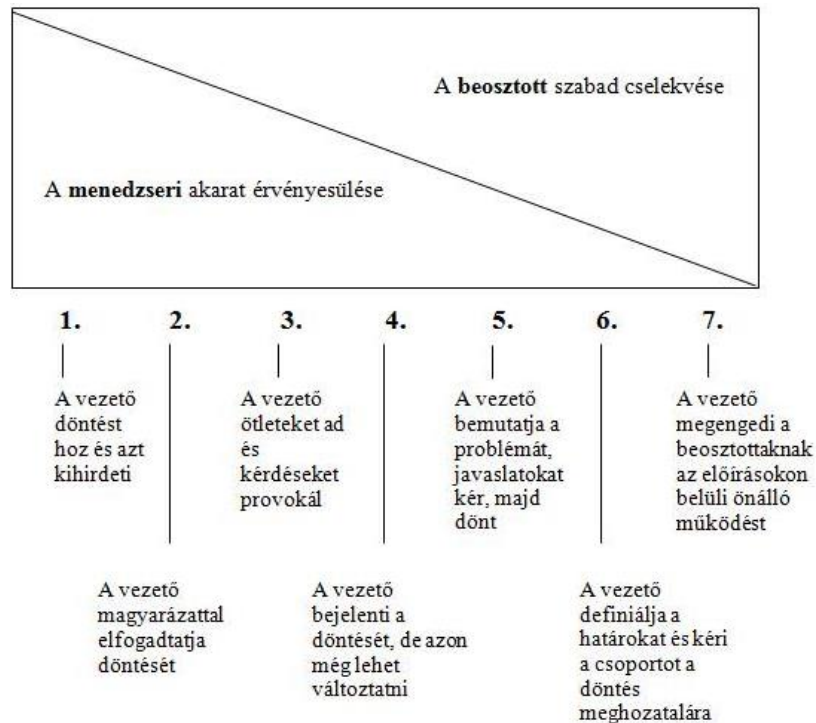
- A **demokratikus** vezető szintén irányítói szerepet tölt be a csoportban, viszont az autokrata stílustól munkamódszerében és a tagokkal való viszonyában is különbözik. Bevonja a csoporttagokat a döntési folyamatba, minden közérdekű kérdésben megengedi a vitát. A tagok nagyobb szabadságot kapnak a feladatok felosztásában, a végrehajtás módjának meghatározásában, de a felelősségük is nagyobb. Ha a feladatvégrehajtás során segítségre van szükség, a vezető rendelkezésre áll. A vezető elsősorban koordinál. Törekszik a tárgyilagos dicséretre vagy bírálatra, melyben figyelembe veszi a tagok véleményét is. A demokratikusan vezetett csoportban a tagok általában jól érzik magukat, csapatként dolgoznak és nagyfokú kreativitást mutatnak.
- A **laissez faire** („hagyja, hogy csinálják”) vezető a feladatot csak nagy vonalakban határozza meg, szinte mindent ráhagy a csoporttagokra. A csoporttagok mindenről maguk döntenek, a vezető ebben alig, vagy egyáltalán nem is vesz részt. A feladatvégzést sem koordinálja, passzív, szinte láthatatlan a csoport számára. A laissez faire valójában a vezetés(i stílus) hiányát jelenti. Az, hogy ez milyen következményekkel jár, jelentősen függ a csoporttagok jellemzőitől.

Bár Lewin egyérelműen a demokratikus vezetést tartotta a legjobbnak és az autokratikusát a legkevésbé eredményesnek, fontos hangsúlyozni, hogy bizonyos esetekben szükség van arra, hogy a vezető önállóan döntsön és erőteljesebb kontrollt gyakoroljon (például válsághelyzetben, vagy ha nincs idő demokratikusan döntést hozni, esetleg a csoport nem alkalmas a nagyobb fokú felelősségvállalásra – lásd később). Ugyanígy a laissez faire típusú vezetés is megfelelő lehet bizonyos (például nagy kreativitást igénylő) tevékenységek és nagy önállóságra képes csoport esetében. A vezető feladata, hogy érzékelje a különböző stílusok csoportra és feladatvégzésre gyakorolt hatását, következményeit, és ennek alapján tudatosan alakítsa a vezetési stílusát.

### 3.1.2. Tannenbaum és Schmidt modellje

Tannenbaum és Schmidt modellje meglehetősen árnyalt, a vezetés 7 fokozatát különítette el a beosztottak döntéseiben való részvételének, cselekvési szabadságának mértéke szerint.

9. ábra: Tannenbaum és Schmidt vezetési fokozatai



Forrás: [www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu)

### 3.1.3. A Michigani és az Ohioi Egyetemek modelljei

A Michigani és az Ohioi Egyetemek kutatóinak kiindulópontja az előzőektől eltérően nem a vezetők befolyásának mértéke volt; ők a vezetési stílusokat aszerint különítették el, hogy a vezető figyelme inkább a feladatra, vagy inkább a feladatot végző emberekre irányul. Ez egy újabb fontos aspektusa a vezetői munkának, melyet érdemes tudatosan átgondolni.

- A **feladatra koncentráló** vezető a feladat maradéktalan végrehajtására koncentrál. Sok időt tölt a tervezéssel, pontos utasításokat ad, határidőket szab. Szoros felügyeletre törekszik, folyamatosan figyeli a beosztottak munkáját. A hatékonyság a legfontosabb számára.

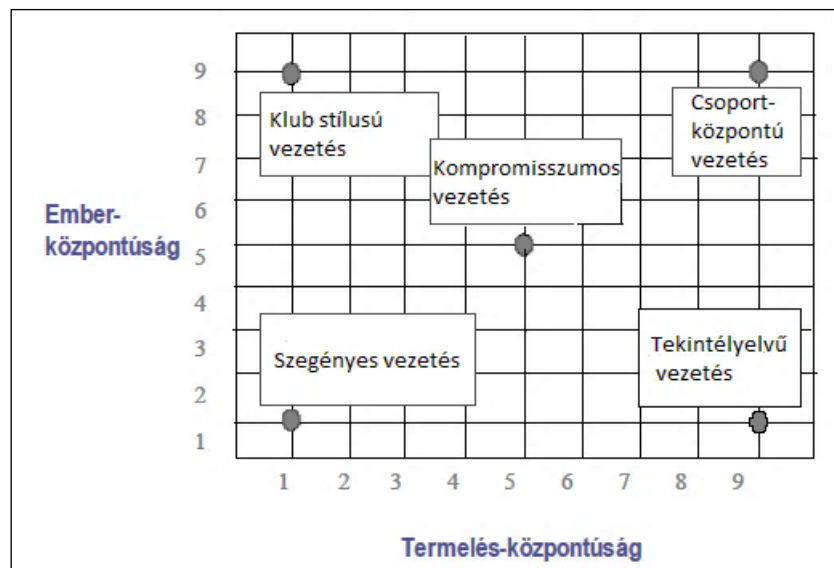
- Az **emberekre koncentráló** vezető célja egy összetartó, kiemelkedő teljesítménycélokkal rendelkező csapat kialakítása. Fontos számára, hogy a beosztottak elégedettek legyenek a munkájukkal, jól érezzék magukat. A vezető bízik a beosztottakban, és számukra minden támogatást megad. (Daft 2010 alapján)

Természetesen ebben az esetben sem jelenthető ki, hogy az egyik vagy a másik orientáció azonosan jobb a másikkal. Az emberek szélsőséges elhanyagolása nyilvánvalóan nem lehet hosszú távon eredményes, ugyanakkor vannak helyzetek, amikor elsősorban a feladatra kell koncentrálni.

### 3.1.4. Blake és Mouton modellje

Blake és Mouton azzal árnyalták az ohioi modellt – melynek felfogásával azonosultak –, hogy az egyes dimenziók erősségét egy 9 fokozatú skálán mérték, és egy rács modellben 5 jellegzetes pontot – vezetési stílust – határoztak meg.

10. ábra: A Blake-Mouton vezetői rács



Forrás: Saját szerkesztés

- **Csoportközpontú vezetés:** mind a feladatra, mind az emberekre nagyfokú figyelem irányul, a munkateljesítmény forrása az elkötelezett emberekből álló, összetartó csoport,
- **Klub stílusú vezetés:** a figyelem az emberek szükségleteire irányul,

- **Kompromisszumos (középutas) vezetés:** az emberekre és a feladatra is elegendő figyelem irányul, a vezető az egyensúly megteremtésére törekszik, kompromisszumos megoldást keres a szervezeti elvárások és a megfelelő munkahelyi hangulat között,
- **Tekintélyelvű vezetés:** kizárólag a feladat elvégzésére fókuszál, az emberi szempontok háttérbe szorulnak.
- **Szegényes vezetés:** sem az emberekre, sem a feladatra nem irányul kellő figyelem, a vezető semmilyen vezetői tudatosságot nem mutat.

A kutatók a csoportközpontú vezetést találták a leghatékonyabbnak.

### 3.1.5. Fiedler modellje

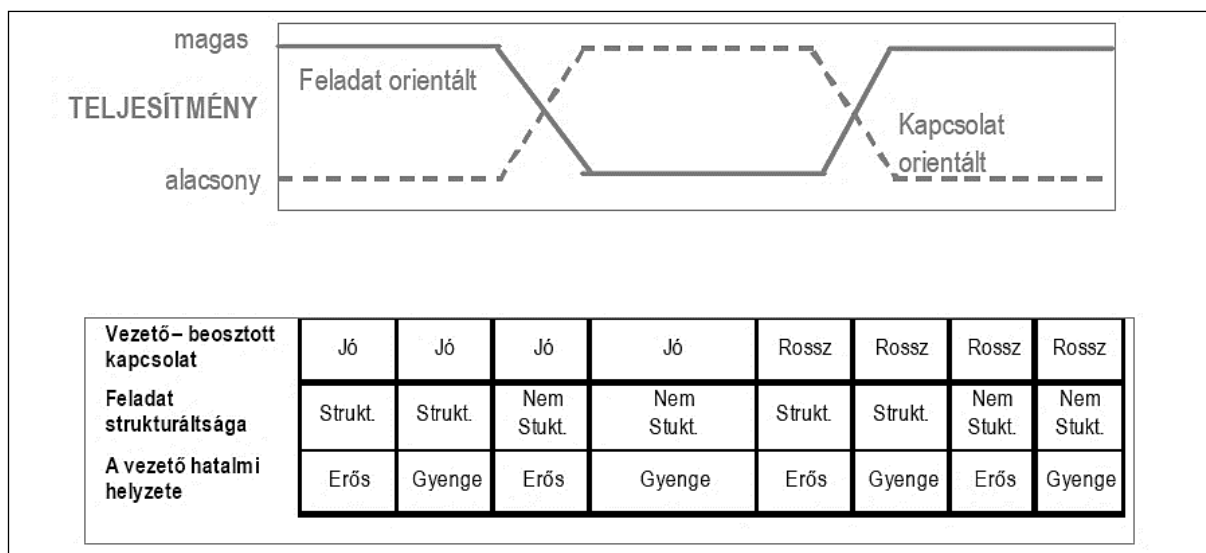
Fiedler azt vizsgálta, hogy a kétféle – feladatorientált és kapcsolatorientált – vezetési stílus (amelyet ő adottnak tekint) milyen helyzetekben hatékony. A vezetők helyzete a következő tényezőkkel jellemezhető:

- a vezető hatalma (erős-gyenge),
- a feladat strukturáltsága (egyértelmű, jól körülhatárolt vagy sem),
- a vezető-beosztott viszony (jó-rossz).

A vezető számára kedvező a helyzet, ha a hatalma erős, a feladat jól strukturált és a vezető-beosztott viszony jó. Kedvezőtlen a helyzet, ha ezek ellenkezője jellemző.

Fiedler kutatási eredményei szerint a feladatorientált vezetők a nagyon kedvező és a nagyon kedvezőtlen vezetői szituációkban hatékonyak, míg a kapcsolatorientált vezetők a mérsékelt szituációkban nyújtanak jó teljesítményt. (11.ábra)

11. ábra: Fiedler modellje



Forrás: Bakacsi és társai 1996, 128. o.

Fiedler a következőkkel magyarázza ezt az állítást. Az erősen kedvező helyzetben (jó vezető-beosztott viszony, strukturált feladat, erős hatalmi helyzet) minden adott ahhoz, hogy a vezető uralja a terepet és kijelölje az irányt. Az erősen kedvezőtlen helyzettel (rossz vezető-beosztott viszony, strukturálatlan feladat, gyenge hatalmi helyzet) szintén a feladatorientált vezetői magatartás harmonizál. Mivel a vezető-beosztott viszony egyébként is rossz, a feladatorientáltság már nem ront a vezető népszerűségén, a strukturálatlan feladat végrehajtása pedig erőteljes irányítást igényel. A mérsékelt kedvező helyzetben, amikor vagy a vezetői hatalom gyengébb, vagy a feladat strukturálatlan, vagy a vezető-beosztott viszony nem tökéletes, a társas kompetenciák alkalmazása és a kapcsolatorientáltság javíthatja a viszonyt, erősítheti a vezető helyzetét és kihozhatja a jó teljesítményt a csoportból. (Daft 2010)

### 3.1.6. Hersey és Blanchard modellje

Hersey és Blanchard modellje rendkívül fontos a kulturális szervezetek vezetői számára, mert a kutatók szerint a megfelelő vezetési stílus alapvetően függ a dolgozók érettségétől. Azaz, ha többségében magasan kvalifikált és nagy szakmai felkészültséggel bíró, önálló munkavégzésre képes és azt igénylő szakemberek vezetéséről van szó (például egy kulturális intézményben), akkor más vezetési stílust kell alkalmazni, mint ha betanított munkások irányításáról van szó (például egy termelőüzemben).

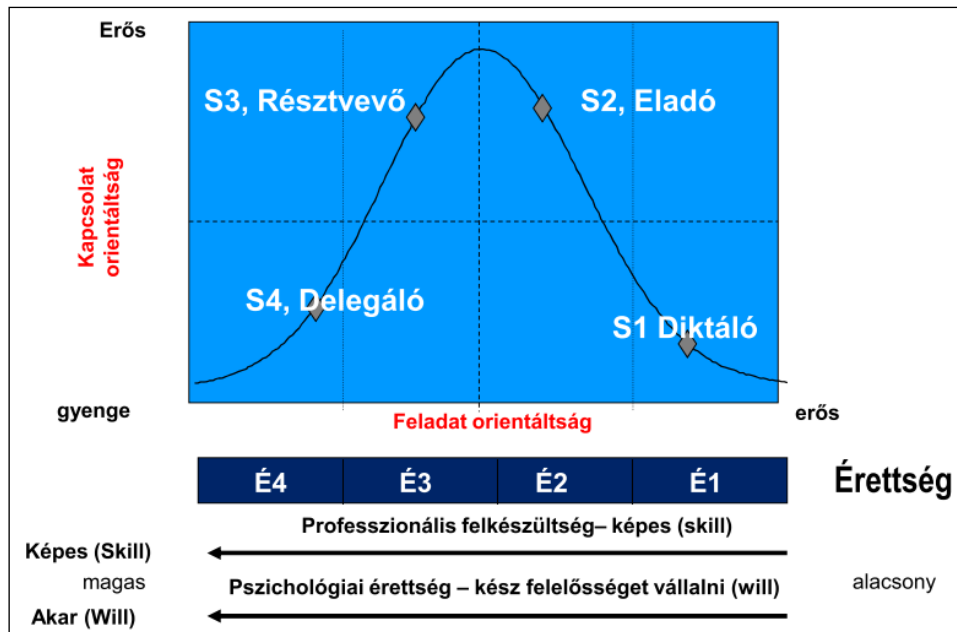
A dolgozói érettségnek a kutatók szerint két mutatója van:

- képes vagy nem képes önálló munkavégzésre (ez a professzionális felkészültségétől függ), és
- akar vagy nem akar felelősséget vállalni (ez a pszichológiai érettségtől függ).

Ennek alapján a dolgozók 4 kategóriába sorolhatók, és a kutatók minden kategóriához meghatározták a megfelelő vezetési stílust (12.ábra):

- Azon beosztottak esetében, akik nem képesek és nem is hajlandóak a feladatok végrehajtására a **diktáló** vezetési stílus lehet a legcélravezetőbb. A vezető megmondja, ki, mikor, hol és mit tegyen.
- Azoknál a beosztottaknál, akik motiváltak, hajlandóak, de még a szükséges tudás és képességek hiányában nem tudják teljesíteni a feladatokat, az **eladó** vezetési stílus a legeredményesebb. A vezető magyarázatokat ad, hogy elfogadtassa a döntéseit. A vezető vállalja a felelősséget, ellenőrzi a beosztottakat.
- Ha a beosztott már képes a feladatokat megfelelően teljesíteni, csak épp nem motivált és nem hajlandó arra, akkor a **résztevő** vezetési stílus hatékony lehet. Ekkor a vezető a beosztottal együtt dönt.
- Abban az esetben, ha a beosztottak képesek és hajlandóak is a feladatok ellátására, akkor a **delegáló** vezetési stílus lehet a leghatékonyabb. A dolgozó magas szintű önállósága, felelősségvállalása következtében a vezetőtől szinte semmilyen irányítást, támogatást nem igényel. A vezető szabad kezet ad azoknak, akik képesek az önirányításra.

12. ábra: Hersey és Blanchard modellje



### 3.1.7. Helyzetfüggő vezetés (összefoglalás)

A vezetői stílusra vonatkozó számos modell a vezetők számára a gyakorlatban jól használható elméleti kereteket nyújt, de “tisztán” egyetlen modell sem jelenik meg a valóságban. Az ezekben a modellekben szereplő stíuselemeknek mindig valamilyen “keveréke” valósul meg a gyakorlatban. Fontos, hogy az egyes vezetési stílusokra jellemző elemeket képesek legyünk azonosítani – elsősorban a saját vezetési gyakorlatunkban –, gondoljuk át, hogy az adott helyzetben megfelelő-e az a stílus, és ha szükséges, akkor legyünk hajlandók és képesek azokon változtatni. Nincs egyetlen legjobb vezetési stílus, mindig az adott helyzethez alkalmazkodva kell azt megválasztani. A helyzetfüggő vezetés azt jelenti, hogy a vezetettek személyisége, felkészültsége, egyéb kompetenciái, a vezetett csoport összetétele, a szervezet, a feladat és az adott szituáció által megkövetelt legmegfelelőbb stílust kell kiválasztani. A legtöbb vezető elköveti azt a hibát, hogy mindig ugyanolyan stílusban vezet, ami a saját személyiségéből természetesen adódik. Minden vezetőnek el kellene sajátítania a különböző vezetési stílusokat, és fel kellene tudnia ismerni, hogy ezek közül melyiket mikor célszerű alkalmazni.

### 3.2. A vezetői hatalom

A szervezetek működésének alapja, a belső hatékonyság egyik forrása a munkamegosztás, melynek keretében különböző feladatokat, feladatköröket határolunk el egymástól. Mindegyik



feladatkörhöz hatásköröket, és az azzal járó felelősséget kell rendelni hogy a feladatok a lehető legmagassabb szinten megvalósuljanak. Ebben a rendszerben a vezetők nem csak a saját tevékenységükért felelősek, hanem a beosztott munkatársaikéért is, ezért ők sokkal szélesebb hatáskörrel rendelkeznek. A nagyobb felelősséggel járó nagyobb vezetői hatáskör, és összességében a vezetői tevékenység alapja a hatalom.

A hatalom általánosságban egy személy képessége és lehetősége arra, hogy mások magatartását befolyásolja, így például hatalomról beszélhetünk a szülő-gyermek, a tanár-diák, a vallási, politikai vezető-követők stb. kapcsolatokban is. Szervezeti kontextusban a hatalomnak különböző típusai vannak, melyek eltérő forrásból származnak (Daft 2010, 426-428. o. alapján). A vezető akkor tudja a leginkább befolyásolni a beosztottak magatartását, azaz akkor tudja a leginkább elvégezni a vezetői munkát, ha több forrásból származó hatalma is van.

A **pozicionális hatalom** az egyén vezetői tisztségéből származik. Három fajtáját különböztetjük meg:

- **Legitim hatalom:** abból származik, hogy az egyén a kinevezett vezető, és ebből eredően különböző jogosítványai vannak: döntés, utasítás, számonkérés,
- **Jutalmazási hatalom:** abból származik, hogy a vezető megjutalmazhatja a beosztottjait (pénzjutalom, előléptetés, dicséret stb.),
- **Büntetési hatalom:** abból származik, hogy a vezető megbüntetheti a beosztottjait (fizetéscsökkentés, lefokozás, kritika, elbocsátás).

A **személyes hatalom** nem a formális pozícióból, hanem az egyén tulajdonságaiból származik. Két fajtáját különböztetjük meg.

- **Szakértői hatalom:** az egyén kiemelkedő szaktudásából, képességeiből származik,
- **Referens hatalom:** olyan személyes tulajdonságokból származik (karizmatikus személyiség), amelyek miatt a követők tisztelik, példaképnek tekintik az egyént.

Ezek mellett vannak **egyéb hatalomforrások**, ilyen az:

- **Egyéni teljesítmény:** ha valaki tartósan kiemelkedő teljesítményt nyújt, a szervezet, a vezetők építenek rá, a munkatársak követik a példáját.
- **Kapcsolati tőke:** ha valaki kiterjedt, pozitív kapcsolatokkal rendelkezik a szervezeten belül és/vagy kívül, vagy szoros kapcsolat fűzi egy meghatározó személyhez, a kapcsolatai bizonyos hatalmat biztosítanak neki,

- **Információ:** ha valaki lényeges információkat birtokol, vagy a lényeges információk rajta keresztül áramlanak és lehetősége van az információkat kontrollálni, ezt hatalomként használhatja.

A pozicionális hatalom rendkívül fontos, enélkül a vezető egyszerűen nem tud funkcionálni. Gyakori probléma bizonyos szervezeti konstellációkban a közsférában, hogy egy szervezet vagy egy szervezeti egység élére kinevezett vezetőnek szűkkörű a pozicionális hatalma. Ennek oka lehet, hogy valamilyen intézmények feletti központ (szakmai vagy területi fenntartó) hatásköröket von el a szervezet menedzsmentjétől, de az is, hogy a közalkalmazotti státus és/vagy a munkaerőhiány miatt a vezető tehetetlen a rosszul teljesítő dolgozókkal szemben, a forráshiány miatt pedig nincs lehetősége jutalmazni a jól teljesítőket. Mindez a legitim, a jutalmazási és a büntetési hatalom csorbítását jelenti. A hatáskör-elvonással, a pozicionális hatalom gyengítésével együtt a vezetői felelősségnek is csökkennie kellene. Ezzel szemben a közsférában előfordul, hogy a sokszor rejtetten érvényesülő hatáskör elvonások ellenére a vezető teljes egyszemélyi felelőssége megmarad. Így a szükséges intézkedéseket nem áll módjában megtenni, mégis őt vonják felelősségre, ha a szervezet működése nem felel meg az elvárásoknak. Ez feszültséget és frusztrációt okoz, amelyet különösen a feladat- és sikerorientált vezetők nem képesek hosszú távon tolerálni.

A pozicionális hatalom tehát szükséges, de nem elégséges feltétele annak, hogy a vezető hatalmát a dolgozók elismerjék. Tekintélyre akkor tud szert tenni a vezető, a beosztottak akkor követik őt belső késztetésből, ha személyes hatalommal – megfelelő szakértelemmel, illetve személyiséggel – is bír. Komoly konfliktusforrást jelent a szervezetekben, ha a kinevezett vezető ugyan rendelkezik pozicionális hatalommal, de a szaktudása vagy a személyisége nem megfelelő, ugyanakkor van a szervezetben olyan szakember, aki nagy tudású és karizmatikus, de valamilyen ok miatt nem ő a kinevezett vezető.

### **3.3. A vezetéshez kapcsolódó tevékenységek**

A vezetés – a beosztottak közvetlen irányítása – természetesen nem csak az utasítások kiadását és a teljesítés számonkérését jelenti. Ahhoz, hogy az adott vezetőhöz tartozó munkatársak tartósan, közvetlen felügyelet nélkül is jó munkát végezzenek, a vezetőnek képesnek kell lennie motiválni őket. Ugyanígy a vezetői munka része a folyamatos kommunikáció, és mivel a szervezetekben a dolgozók általában nem egyedül, hanem

csoporthoz dolgoznak, a vezetőnek nem csak egyéneket, hanem csoportokat is tudnia kell irányítani. A következőkben ezekről a tevékenységekről lesz szó.

### 3.4.1. Motiválás

A motiválás olyan vezetői tevékenység, melynek során a vezető másokat olyan cselekvésre ösztönöz, ami szervezeti szinten elvárt teljesítményt eredményez. (Henczi 2005, 320. o.)

Az embereknek különféle szükségleteik vannak, amelyek, amíg ki nem elégítjük őket, belső feszültséget okoznak. Ez olyan cselekvésre ösztönzi az embert, amelytől a szükségleteinek kielégítését reméli. Ha a cselekvés sikeres, annak jutalmaként az adott szükséglet kielégülést nyer. Ez azt "üzenni" az embernek, hogy a választott cselekvés megfelelő volt, a szükséglet újbóli felmerülése esetén ismét hasonlóan kell cselekednie (visszacsatolás). Az embert tehát mindig valamilyen szükségletének kielégítésére való törekvés készteti cselekvésre, motiválja. Ahhoz, hogy a vezető képes legyen motiválni a beosztottjait, tudnia kell, kit milyen hajtóerők, milyen szükségletek vezérelnek. Ezeket írják le az úgynevezett **szükségletelméletek**, melyek közül a legfontosabbakat mutatjuk be abból a szempontból, hogy a kulturális szervezetben hogyan jelenhetnek meg ezek az egyéni szükségletek, és a szervezet miképpen tudja kielégíteni azokat – vagyis motiválni tudja az ott dolgozókat.

#### Maslow szükségletpiramisa:

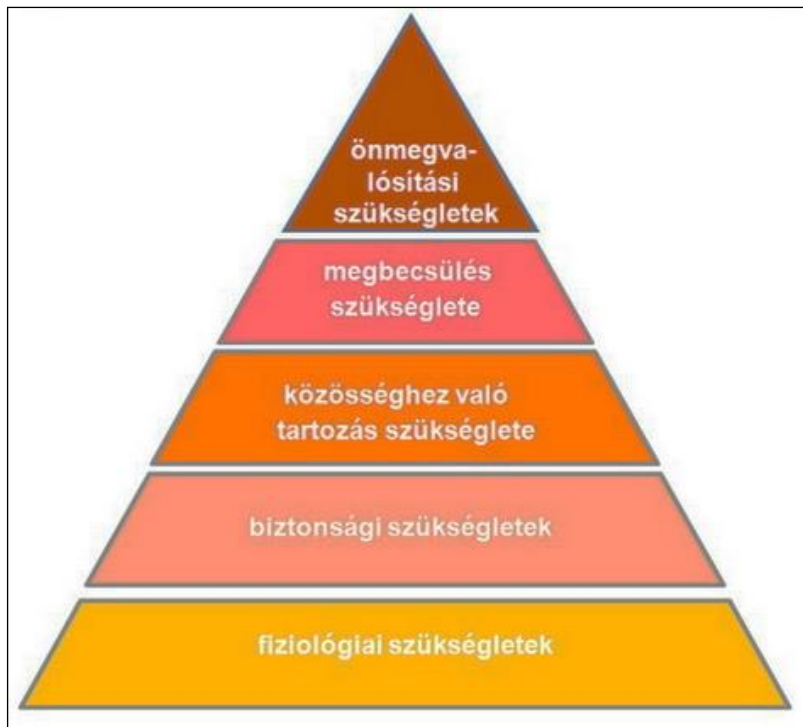
Maslow ötféle, hierarchikus rendszerben megjelenő szükségletet különböztet meg (Csepeli 2003 alapján).

- A piramis legalján a **fiziológiai szükségletek** jelennek meg, amelyek az egyén létfenntartásához szükségesek. Munkahelyi kontextusban ilyen a megélhetéshez szükséges jövedelem, az egyén fizikai, szellemi és lelki épségét biztosító munkakörülmények.
- A második szinten a **biztonság**, mint szükséglet található, ami azt jelenti, hogy az egyén biztonságban tudhassa önmagát, mindazt, amié van, ne fenyegetse az a veszély, hogy ezeket elveszítheti. Munkahelyi kontextusban ilyen a biztos munkahely, stabil pozíció, legalább szinten tartott jövedelem iránti vágy.
- A harmadik szinten a **közösséghez való tartozás** szükséglete található, ami azt jelenti, hogy az egyén szeretné, ha pozitív emberi kapcsolatai lennének. Munkahelyi

kontextusban ez azt jelenti, hogy az egyénnek megfelelő a viszonya a munkatársaival, a felettesével/beosztottjaival és az ügyfelekkel.

- A negyedik szinten a **megbecsülés** szükséglete található; az ember igényli, hogy léte, munkája fontos legyen, teljesítményét környezete elismerje, megbecsülje. Munkahelyi kontextusban ez azt jelenti, hogy az egyén szeretné, ha teljesítményét értékelnék, erőfeszítéseit jutalmaznák, hozzájárulását a szervezet céljainak megvalósításához fontosnak tartanák, tudását, tapasztalatát megbecsülnék (Van olyan amerikai vállalat, ahol a beosztottakat „contributor”-nak (hozzájáruló) nevezik, ezzel is kifejezve, hogy mindenki hozzájárul a szervezet teljesítményéhez, sikeréhez. Magyarországon azonban a szervezetek egy része éppen az ellenkezőjét teszi akkor, amikor azt hangoztatja: mindenki pótolható, egyetlen munkatárs sem nélkülözhetetlen.). Az olyan (kötségvetési) intézményekben, ahol nem működik egyéni teljesítményértékelés és teljesítmény-alapú ösztönző rendszer, e szükséglet kielégítése nem biztosított. Az ilyen szervezetekben a közvetlen vezetőől származó erkölcsi elismerés fontossága kiemelkedő.
- A piramis csúcsán az **önmegvalósítás** található, ami azt jelenti, hogy az egyén képes a benne rejlő képességeket kiaknázni. Munkahelyi kontextusban ezt azt jelenti, hogy az egyén képességének megfelelő munkát végez, lehetősége van a fejlődésre, ötletei megvalósítására. A továbbképzés, az alaptevékenységtől eltérő projekt munkákban való részvétel lehetősége például jelentősen hozzájárulhat e szükséglet kielégítéséhez.

13. ábra: Maslow szükségletpiramisa



Forrás: [www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu)

A szükségletek hierarchikus rendje azt jelenti, hogy a magasabb rendű szükségletek csak akkor merülnek fel, ha az alacsonyabb rendű szükségletek legalább részben kielégülést nyernek.

#### Herzberg kéttényezős modellje:

Herzberg több száz dolgozóval készített interjút, és megállapította, hogy kétféle tényezőcsoport befolyásolja a viselkedésüket: a higiéniai tényezők és a motivátorok. A **higiéniai tényezők** -- megfelelő munkafeltételek, kielégítő fizetés, elfogadható munkahelyi kapcsolatok -- megléte azonban mindössze a dolgozói elégedetlenséget szünteti meg, elégedettséget nem okoz. Elégedettséget csak a **motivátorok** megléte vált ki, ilyenek a jó teljesítmény, az elismerés, az önállóság, a fejlődés lehetősége. Ha a higiéniai tényezők biztosítottak, de a motivátorok hiányoznak, a dolgozó semleges a munkahelyét illetően, de ha a motivátorok is biztosítottak, akkor a dolgozó elégedett, és jó teljesítményt nyújt. (Daft, 2010, 447. o.) Herzberg megközelítése azért fontos, mert rámutat, hogy pusztán a higiéniai tényezők biztosításától nem várhatja a vezető, hogy a dolgozók motiváltak legyenek.

#### McClelland elmélete:

McClelland modellje azért fontos, mert – az előzőektől eltérően – az emberek közötti különbségekre helyezi a hangsúlyt. A vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a dolgozók szükségletei nem azonosak, így motiválni sem ugyanúgy lehet őket. McClelland szerint az ember élete, szocializációja során háromféle szükséglete alakul ki, melyek intenzitása egyéneknél eltérő (Más szükségletelméletek (pl. Hunt cél-motiváció elmélete) azt hangsúlyozzák, hogy a domináns motivációs erők nem csak egyénenként, hanem egy-egy ember esetében életkoronként, illetve a karrierút különböző szakaszaiban is változnak.) (Csepeli 2003, Daft 2010, Bakacsi és társai 1996 alapján).

- Az elsősorban **teljesítményszükséglet** által motivált személyt a siker, az egyéni felelősség és a (nem pénzbeli) elismerés iránti vágy hajtja. Az ilyen személy – ha megfelelő visszacsatolást kap és teljesíthető, de kihívást jelentő munkát végezhet -- jó egyéni teljesítményt nyújt, pontosan és sokat dolgozik, azonban az erős versenyszellem miatt nem feltétlenül jó csapatjátékos. Alsószintű vezetői pozíciókban azonban jól teljesíthet.
- Az elsősorban **kapcsolatszükséglet** által vezérelt személynek az a legfontosabb, hogy szoros és pozitív emberi kapcsolatai legyenek, szeressék és elfogadják őket. Az ilyen személy konfliktuskerülő, ezért általában nem jó vezető, ellenben kiváló együttműködő, csapatjátékos, mert nem az egyéni teljesítmény motiválja. Integratív személyiségek, jó koordinátorok.
- Az elsősorban **hatalomszükséglet** vezérelte személyiség arra vágyik, hogy befolyása legyen a dolgok menetére, másokat irányíthasson és nagy, a rendszer egészéért való felelősséggel járó munkát végezzen. Határozott, jól viseli a konfliktusokat. Felsővezetők esetében a hatalomszükséglet meglehetősen elengedhetetlen.

#### Vroom elvárás-elmélete:

Vroom szerint az ember motivációja attól függ, hogy az erőfeszítéseinek az **eredménye** és az azért kapott **jutalom** összhangban van-e. Ha az egyén komoly erőfeszítést fejt ki a munkájában, elvárja, hogy az eredmény, azaz a teljesítménye az erőfeszítésnek megfelelő legyen. Ha az eredmény elmarad az erőfeszítés mértékétől (például rossz a munkaszervezés, vagy a csapat többi tagja “lehúzza” az egyéni teljesítményt), akkor az egyén motivációja csökken. Akkor is csökkenhet a motiváció, ha az eredmények ugyan arányosak a mögöttük álló erőfeszítéssel, de az anyagi és/vagy erkölcsi jutalom elmarad attól. (Roósz 2001 alapján)

Ez az elmélet ráirányítja a figyelmünket egyrészt az erőfeszítéssel arányos eredményt biztosító szervezeti feltételek (jó munkaszervezés, megfelelő információáramlás, tárgyi feltételek, hatékony csoportmunka), másrészt a teljesítménnyel arányos jutalmazás jelentőségére.

#### Adams méltányosság-elmélete:

Adams szerint az ember motiváltsága attól is függ, hogy **másokhoz képest** méltányosan bánnak-e vele. Ha az egyén azt tapasztalja, hogy mások hasonló teljesítményért nagyobb kompenzációban (fizetés, jutalom, elismerés), vagy rosszabb teljesítményért is ugyanakkora kompenzáció jár (például a rosszabbul dolgozók is ugyanannyi fizetést kapnak – közalkalmazotti bértábla), a rendszert méltánytalannak fogja tartani, és motivációja csökkenhet. (Daft, 2010, 450. o.)

A legfontosabb szükségletelméletek után a következőkben az úgynevezett **megerősítés-elméletet** mutatjuk be, mely Skinner nevéhez fűződik. Ez négy olyan gyakorlatot ír le, melyet a közvetlen munkahelyi vezetők alkalmazhatnak a szervezet által elvárt magatartás kialakítására (azaz az erre való motiválásra) és a nem elfogadható magatartás kiküszöbölésére. A megerősítés-elmélet abból indul ki, hogy kapcsolat van az egyén viselkedése és annak következményei között. Az egyén munkahelyi viselkedésének befolyásolására ennek megfelelően a jutalmazás-büntetés szolgál. A jutalmazással megerősített viselkedésmintákat az egyén a jövőben is alkalmazza majd, a büntetéssel járó viselkedésmintákat azonban el fogja hagyni. A megerősítés négy lehetséges eszköze a következő:

- az elvárt magatartás esetén jutalmazunk,
- az elfogadhatatlan magatartás esetén büntetünk,
- az elfogadhatatlan magatartás megszüntetése esetén visszavonjuk a büntetést.
- az elvárt magatartás megszüntetése esetén visszavonjuk a jutalmat. (Daft, 2010, 452-453. o.)

Gyakori vezetői hiba a “beskatulyázás”, ami azt jelenti, hogy a korábban rosszul teljesítő dolgozóknál nem veszik észre, ha az illető immár jobban teljesít, illetve a korábban jól teljesítő munkavállalónál nem észlelik, vagy nem tulajdonítanak kellő jelentőséget a teljesítmény visszaesésének. Vezetőként fontos meglátni az egyes dolgozók magatartásában

esetlegesen bekövetkező változást, és a reakciót ehhez igazítani. Ellenkező esetben a javuló teljesítményű dolgozó azt a következtetést vonja le, hogy az erőfeszítései hiábavalóak, a romló teljesítményű dolgozó pedig azt, hogy bármit megtehet – következmények nélkül.

### 3.3.2. Kommunikáció

A kommunikáció olyan folyamat, melyben két vagy több szereplő információt cserél. A szervezeteken belül a feladatok kiadása és számonkérése, az egyének és csoportok tevékenységének koordinálása kommunikáció útján történik. A vezetői kommunikáció célja azonban nem csak információk továbbítása és fogadása, hanem fontos szerepe van a beosztottak viselkedésének befolyásolásában és a motivációban is. A vezetők formális és informális kommunikációt folytatnak (Daft 2010 alapján).

A **formális kommunikáció** az utasítás-számonkérés hivatalos csatornáin zajlik a belső szabályzatokban (SZMSZ) meghatározott módon, gyakran írásban (utasítás, jelentés, jegyzőkönyv, feljegyzés, stb.). Háromféle irányban történik: fentről lefelé, lentől fölfelé (azaz vertikálisan) és horizontálisan.

- A **fentről lefelé irányuló kommunikációban** a szervezeti hierarchia felsőbb szintjei továbbítanak információkat az alsóbb szintekre. Tartalmát általában a stratégia és célok, a vezetői döntések, az utasítások, a szabályok, eljárásrendek, a teljesítményről szóló visszajelzés adják.
- A **lentől fölfelé irányuló kommunikációban** a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein lévők továbbítanak üzeneteket a felsőbb szintek felé. Tartalmát leggyakrabban a feladatteljesítésről szóló beszámoló, a feladattal kapcsolatos problémák, kérdések, javaslatok felvetése, a sérelmekről és belső vitákról szóló panaszok, a vezetés kezdeményezéseiről történő visszajelzés adják. A menedzserek általában nagyobb figyelmet fordítanak a fentről lefelé irányuló kommunikációs csatornák kiépítésére és működtetésére, azonban a szervezetben csak akkor lesz megfelelő az információ-áramlás, ha a lentől felfelé irányuló kommunikáció is hatékonyan működik.
- A **horizontális kommunikáció** az oldalirányú kommunikációt jelenti a szervezeti hierarchia egyes szintjein. Történhet szervezeti egységen belül, vagy szervezeti egységek között. Célja leggyakrabban a koordináció és a probléma-megoldás.



A leggyakoribb problémák a szervezeti kommunikációban a következők: a vertikális kommunikáció esetében az információ elakadása a közbülső hierarchia-szinteken (például a középvezetőknél), a kommunikáció áramlása során bekövetkező információ-vesztés és információ-torzulás, és az üzenet félreértelmezése a befogadónál (például a beosztottak nem értik meg a feladatot). Ezért fontos, hogy a küldő ellenőrizze az üzenet célba érését és megértését, azaz a kommunikációs folyamatnak a visszacsatolás is része legyen.

Az **informális kommunikáció** nem szabályozott módon, a hivatalos kommunikációs csatornákon kívül zajlik, és minden szervezetben jelen van. Működését a hierarchia-szinteken és szervezeti egységeken átívelő személyes kapcsolatok úgynevezett **szőlőtőke-hálózata** biztosítja, amely minden irányban átszövi a teljes szervezetet (innen kapta a nevét). A szőlőtőke-hálózaton zajló kommunikáció átvághatja az utasítás-számonkérés hivatalos láncolatát, hierarchia-szinteket ugorhat át, megkerülhet személyeket vagy egységeket. A dolgozók a szőlőtőke-hálózatot használják az információs lyukak betömésére, a menedzsment üzeneteinek megvitatására. Az informális kommunikáció jelenléte természetes, az azonban nem szerencsés, ha átveszi a formális kommunikáció helyét. Információhiány esetében az informális kommunikáció – megalapozatlan, téves vagy hiányos információk terjesztésével – súlyos működési zavarokat okozhat, alááshatja a szervezeti morált. Ez megfelelő vezetői kommunikációval megelőzhető, elsősorban a folyamatos, korrekt tájékoztatással. A munkavállaló joga, hogy az őt, vagy munkáját, munkakörét érintő információkról mielőbb tudomást szerezzen, kivéve, ha az a szervezet érdekeit, stratégiai célját veszélyezteti.

Fontos kiemelni, hogy a szervezeti kommunikációban, és ezen belül főleg a vezetői kommunikációban kiemelt szerepe van a közvetlen, személyes, szóbeli interakciónak. Az elektronikus kommunikációs csatornák nem tudják teljes mértékben helyettesíteni a vezetők és munkatársaik közvetlen, személyes találkozását, verbális kommunikációját. A vezető személyes jelenléte és megfelelő kommunikációja rendkívül kedvező hatást gyakorol a szervezet működésre. Ha a vezető elhanyagolja a rendszeres személyes találkozást a közvetlen beosztottjaival, nem fogalalkozik eleget munkatársaival, nem alakít ki jó, személyes kapcsolatokat, nem tölt elég időt a szervezetben, vagy verbálisan rosszul kommunikál, az nem csak a saját vezetői munkája hatékonyságát csökkenti, hanem rontja a szervezeti klímát is.

A szervezeti kommunikáció hatékonysága (melynek a vezetők kommunikációja részét képezi) nagymértékben összefügg a szervezeti teljesítménnyel. A rossz kommunikáció lehetséges következményei a következők:

- Ha nem kommunikálnak egymás között a különböző szervezeti egységekhez tartozók, akkor nem fognak összehangoltan működni, ami számos értékes erőforrás (pl. az idő) elpocsékolásához vezethet.
- Az egymás közötti félreértések, súrlódások rontják a munkahelyi légkört, és csökkenő teljesítményhez vezetnek.
- Az emberek nem mondják el hasznos ötleteiket, jobbitó szándékú meglátásaikat a vezetőnek, ami visszafogja a fejlődést és a problémák eredményes megoldását.
- Ha a munkatársak nincsenek tisztában a cég céljaival, jövőképével, mert nem kommunikálják azt feljűk, akkor nem tudják, hogy mit miért csinálnak, ez pedig a motiváció csökkenéséhez vezethet. (HR portál alapján)

### 3.3.3. Csoportok irányítása

Csoportnak nevezűnk két vagy több olyan, egymástól kölcsönös függésben és egymással interakcióban álló egyént, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek, együttműködnek (Bakacsi 1998, 125. o.). A csoportok a szervezeti működés alapegységei, és irányításuk a vezetők fontos feladata.

A szervezetekben informális és formális csoportok vannak. Az **informális csoportok** társasági céllal, természetesen alakulnak ki, tagjaikra a közös szemlélet, érdeklődési kör, szükségletek jellemzők. Formális struktúrájuk és vezetőjük nincs. (Encyclopaedia, 929. old.) A **formális csoportok**at a szervezet hozza létre formalizált keretek között, a szervezeti struktúra részeként, szervezetüket és belső működésüket rögzített szabályok határozzák meg. Két fajtájuk a vertikális és a horizontális csoport. A **vertikális csoport** (szokták funkcionális csoportnak is nevezni) egy vezetőből és a szervezeti hierarchiában alá tartozó beosztottakból áll. A **horizontális csoport** (kereszt-funkciójú team, például bizottság, projekt csapat) a szervezeti hierarchia azonos szintjén lévő, de eltérő szakértelemmel rendelkező tagokból áll. (Daft, 2010, 507-508. o.)

A vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy a csoportok működését jelentősen befolyásolja a csoport összetétele, ezen belül (Bakacsi 1998 alapján):

- a csoport mérete (2-15 fő között),
- a csoport összetétele (homogén vagy heterogén),

- csoportnormák (értékek, elfogadott magatartás, szabályok),
- csoport-státus (csoportok közötti és csoporton belüli rangsor).

A vezetőnek tudnia kell, hogy a fenti tényezők hogyan befolyásolják a csoport teljesítményét. Páros létszámú csoport esetében például probléma lehet, hogy “szavazategyenlőség” alakul ki, így a csoport a vezető nélkül nem tud döntést hozni. Nagyobb létszámú csoportok esetében veszélyt jelenthet a csoporton belüli “táborok” kialakulása, illetve az, hogy egy-egy rosszul teljesítő tag “elbújhat” a többiek mögé. A heterogén, azaz különböző nemű, életkorú, tapasztalatú stb. csoportok általában jobban teljesítenek a kreativitást igénylő feladatok megoldásában, a homogén csoportokra inkább rutinjellegű feladatokat célszerű bízni. Az, hogy a csoport többsége milyen normákat képvisel (mit tekint értéknek, elfogadható és nem elfogadható magatartásnak), alapvetően befolyásolja például a munkamorált, az ügyfelekhez való hozzáállást, a lojalitást. A csoport szervezeten belüli státusa meghatározza egy adott csoport “helyét”, megítélését a szervezetben, ez pedig befolyásolja a csoport magatartását, teljesítményét. A csoporton belüli erőviszonyok sem kevésbé fontosak ebből a szempontból. A cél az, hogy hatékonyan működő csoportokat alakítsunk ki. A tartósan hatékonyan működő csoport három jellemzője a következő: megfelelő teljesítmény, a csoport tagjainak elégedettsége, és a tanulás, fejlődés képessége. (Daft, 2010, 504. o.)

A vezetőnek tisztában kell lennie azzal is, hogy a csoport dinamikus képződmény, amely különböző átalakulásokon megy át, több életszakasza van, és a vezető feladata minden csoport-életszakaszban más és más. Tuckman modellje szerint a csoportok 5 fázison mennek keresztül:

**1. Kialakulás:** Ennek a szakasznak a legfontosabb jellemzője a bizonytalanság. Nem kifarrott a csoport célja, belső struktúrája, nem alakultak még ki a szerepek, ideértve a vezető szerepét is. A csoporttagok „kóstolgatják” egymást, próbálják kitapogatni és egymással elfogadtatni a számukra kedvező viselkedésmintákat, szabályokat. A tagok elkezdik meghatározni az előttük álló feladatokat és a megfelelő módszereket. E fejlődési szakasznak akkor van vége, ha a csoport tagjaiban kialakult a „mi” tudat, a tagok kezdik magukat a csoport részének tekinteni.

A vezető feladata ebben a szakaszban:

- útmutatás, tájékoztatás,
- biztosítani a megfelelő teret és időt a csoport számára,

- definiálni a határokat,
- megteremteni a biztonságérzetet,
- struktúrát, működési rendet javasolni a csoportnak.

**2. Viharok:** Ezt a fejlődési lépcsőt a konfliktusok sora kíséri. A tagok ellenállnak a többi tag által rájuk kényszerített szabályoknak, korlátozásoknak, a nekik nem tetsző szerepelvárásoknak. Ennek a szakasznak a tétje a csoport feletti kontroll kérdése is: ekkor ütköznek meg egymással a tagok a befolyás elnyeréséért. Jellemző az élmények polarizálódása, a személyes érzelmek felszínre kerülése. Alacsonyak a teljesítmények, viták folynak a feladatok elvégzésének megfelelő módjáról is. A szakasz végét az jelzi, hogy a csoport többé-kevésbé kialakult hierarchiával és elfogadott belső hatalmi struktúrával rendelkezik.

A vezető feladata ebben a szakaszban:

- konszenzus teremtése,
- célok megfogalmazása,
- elvárások tisztázása,
- munkamódszer kialakítása,
- szerepek kialakítása,
- légkör javítása,
- csoportépítés,
- viharok csendesítése,
- a határok kijelölése.

**3. Normaképzés:** Ebben a szakaszban válnak igazán szorossá a személyközi kapcsolatok, kialakul az összetartozás érzése, az erős csoportazonosság és a tagok közötti kölcsönös támogatás és szolidaritás (csoportkohézió). Elfogadottá válnak a normák és szerepek, s a szakasz végére mindenki pontosan érzékeli, mi a tőle elvárt magatartás és teljesítmény. Összhang, a különbségek elfogadása jellemző. Mindenki elfogadja a célokat, tervszerű munka kezdődik közösen elfogadott módszerekkel. Ennek a szakasznak akkor van vége, ha kialakulnak a normák, szerepek.

A vezető feladata ebben a szakaszban:

- kritikus témák felszínre hozatala,
- konfliktusok kezelése, feszültségek feldolgozása,

- kommunikáció segítése,
- nyílt légkör kialakítása,
- modell nyújtása.

4. **Teljesítés:** A csoport ebben fejlődési szakaszban teljes figyelmével és energiájával a feladat teljesítésére, a problémák megoldására összpontosít, itt válik tényleges teljesítményt felmutató csapattá. Kölcsönös bizalom, nyílt kommunikáció, termékeny viták jellemzők, továbbá a produktív munka, a sikeres feladatteljesítések, a szinergia maximális kihasználása.

A vezető feladata ebben a szakaszban:

- segítő támogatás,
- háttérbevonulás, távoli kontroll,
- konzultáció,
- az egyének fejlődési lehetőségeinek biztosítása.

5. **Szétválás:** A meghatározott időre létrehozott csoportok létének utolsó állomása a tevékenység eredményeinek összegzésével és értékelésével, a csoportban kialakult társas kapcsolatok más munkakapcsolatokra való átörökítésével telik. A csoport felkészül a szétválásra, az eddig kialakult szálak eloldására. Kölcsönös függés csökkenése; érzelmek visszavonása jellemző. A feladatvégzéssel kapcsolatos tapasztalatok értékelése; következtetések levonása történik.

A vezető feladata ebben a szakaszban:

- leválás megkönnyítése, csoportkötelek oldása,
- tapasztalatok összegzésének és megőrzésének segítése.

#### 4. **Kontroll**

A kontroll - a kontrollt éppen azért nem fordítjuk „ellenőrzésnek”, mert a kontroll, mint menedzsment funkció nem utólagos ellenőrzést, hanem folyamatos szabályozást jelent - **a szervezeti tevékenységek folyamatos szabályozása** annak érdekében, hogy azok összhangban legyenek a tervekben, célokban megfogalmazott elvárásokkal. A szabályozás magában foglalja a tényleges működés/teljesítmény **összehasonlítását** az elvárásokkal, és szükség esetén a **korrekciós** lépéseket. A kontroll biztosítja a menedzsment **információ-ellátását** a szervezet teljesítményéről, a célok teljesüléséről. (Daft, 2010, 538. old.) A kontroll funkció működéséhez elengedhetetlen a **célok** pontos megfogalmazása, és azoknak a

**mutatóknak** a meghatározása, melyek alapján a célok teljesülését nyomon tudjuk követni. A „magas színvonalú szolgáltatás”, mint stratégiai célkitűzés teljesülése például csak akkor kontrollálható, ha először is meghatározzuk, mit értünk ezalatt (sok látogató, a szolgáltatásokat igénybe vevők elégedettsége, a szakma jó véleménye a programokról, kevés működési zavar, kevés vis maior, panasz), majd mutatókat – indikátorokat -- rendelünk hozzá (látogatószám, az elégedettség-mérés eredményei, pozitív/negatív szakmai értékelések aránya, intézkedést igényő működési anomáliák száma). Végül meg kell határozni az adott időszakra kitűzött **célértékeket** ezekben a mutatókban.

A kulturális szolgáltatások esetében problémát okozhat, hogy a szervezet céljait nem könnyű meghatározni, illetve a különböző célok egymásnak ellentmondóak lehetnek (például költséghatékonyság versus színvonalas programok, vagy közönség-szórakoztatás versus kulturális nevelés). További nehézséget jelent, hogy bizonyos célokat nehéz kvantitatív mutatókkal meghatározni, lévén bizonyos célok kvalitatív jellegűek. Ezekről a jelenségekről a 7. fejezetben lesz szó.

#### **4.1. A kontroll eszközrendszere**

##### **4.1.1. Gap elemzés**

A gap (rés, különbség) elemzés a tervezett és tényleges teljesítmény közötti eltérések azonosítására szolgál (Encyclopaedia, 336. o.) Elsősorban a kvantitatív teljesítmény-mutatók, például a tervezett és a tényleges látogatói létszám összevetésére szolgál. A módszer lényege, hogy időszakról időszakra összevetik a tervezett és a tényleges teljesítményt, megállapítják a megfelelést vagy az eltérést, eltérés esetén elemzik az eltérés okát, és ennek megfelelően korrekciós intézkedéseket határoznak meg. Az eltérés oka lehet:

- eleve **irreális célok** kitűzése (például nem mértük fel helyesen a szolgáltatásaink iránti fizetőképes keresletet és túlbecsültük a potenciális látogatói létszámot, vagy a vállalkozások szponzorációs hajlandóságát) – ebben az esetben a célokat újra kell tervezni,
- a reális célok kitűzése után bekövetkezett **kedvezőtlen változás**, melynek eredményeképp a célok időközben teljesíthetlenné váltak (például a gazdasági válság hatására az emberek kevesebbet költenek kultúrára, a vállalkozások csökkentik a szponzorációs keretüket) – ebben az esetben is újra kell tervezni,

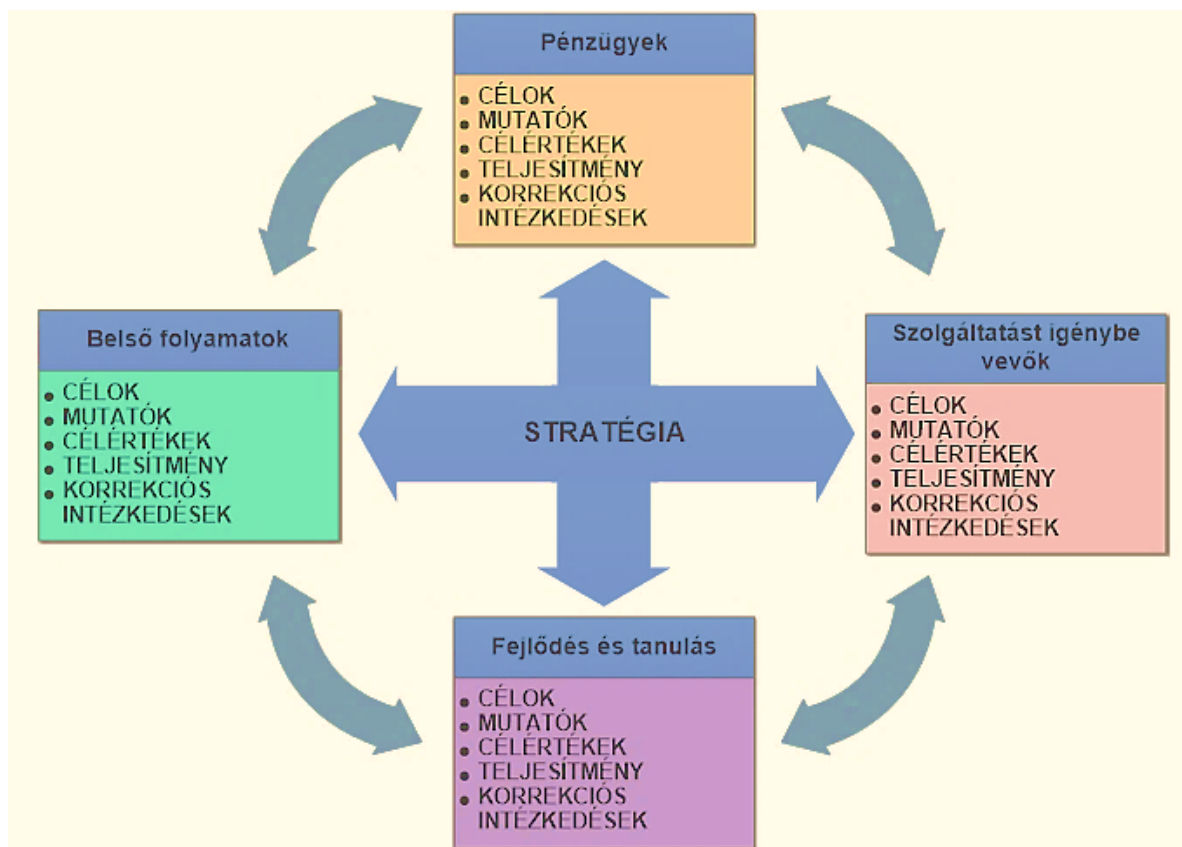
- a szervezet **nem megfelelő működése** (a marketing tevékenységünkkel nem érjük el a potenciális látogatókat) – ebben az esetben a szervezeten belül kell beavatkozni.

Ebből is látható, hogy a kontroll nem utólagos ellenőrzést jelent, hanem a tevékenységünk folyamatos figyelemmel kísérését és szükség esetén a terveink vagy a működésünk korrekcióját. Fontos az is, hogy az esetleges beavatkozások, korrekciók hatását is figyelemmel kísérjük, kontrolláljuk.

#### **4.1.2. Balanced Scorecard szemlélet**

A Kaplan és Norton szerzőpáros által kidolgozott, úgynevezett Balanced Scorecard módszer szemlélete rendkívül jól illeszkedik a kulturális szervezetekkel kapcsolatos komplex elvárásokhoz. Olyan kiegyensúlyozott mutatószám-rendszert jelent ugyanis, amely a szervezet teljesítményét több szempontból vizsgálja. Nem csak a **pénzügyi teljesítményre** figyel, hanem a **szolgáltatásokat igénybe vevők által elvárt teljesítményre**, a belső, szervezeti **folyamatok hatékonyságára** és a szervezet **-fejlődési-tanulási képességére** is. Mivel a kulturális szervezetek teljesítménye, sikere nem mérhető kizárólag a pénzügyi mutatókkal, sőt, elsősorban nem azokkal mérhető, ez a megközelítés kiválóan alkalmazható a kontroll tevékenység során.

14. ábra: A Balanced Scorecard megközelítés kulturális szervezetekben



Forrás: Saját szerkesztés

A Balanced Scorecard szemlélet ebben az esetben azt jelenti, hogy a pénzügyekre, a szolgáltatást igénybe vevőkre, a belső folyamatokra és a szervezet fejlődésére vonatkozóan is meghatározunk célokat, a célokhoz tartozó mutatókat és – lehetőség szerint kvantitatív -- célértékeket, figyelemmel kísérjük a szervezet teljesítményét ezekben a mutatókban és szükség esetén korrekciós intézkedéseket hozunk. A célokat természetesen a stratégiából kindulva kell meghatározni.

#### 4.1.3. A benchmarking

A benchmarking segítségével a kulturális szervezetek a teljesítményüket, szolgáltatásaikat, folyamataikat, módszereiket más, jobb kulturális szervezettel összehasonlíthatják és kijelölhetik azokat a területeket, amelyeket fejleszteniük kell. A benchmark (szintjel) a földmunkáknál elérendő szintvonalat, magassági pontot jelöl. Átvitt értelemben teljesítendő szintvonalat, referencia-pontot értünk alatta. A benchmarking a szervezet termékének/szolgáltatásának, folyamatának egy kiváló teljesítményt nyújtó szervezet termékével/szolgáltatásával, folyamatával történő rendszerszerű összehasonlítását jelenti.



Olyan módszer, amelynek segítségével megismerhetjük a legkiválóbb és legsikeresebb szervezetek kiemelkedő eredményeinek okait, és az általuk alkalmazott, sikerre vezető azon gyakorlatokat, amelyeket a teljesítményünk javítására mi is hasznosítani tudunk. A mienkénél lényegesen jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és alkalmazása teljesítményünk, versenyképességünk javítása érdekében. (Bendell et al 1993 alapján)

A benchmarking lépései:

- **Célmeghatározás:** A szervezet stratégiai terveiből és jelenlegi teljesítményének elemzéséből kiindulva meg kell határozni, milyen területeken van szükség fejlődésre, javulásra. Ez lehet a gazdálkodás, a programszervezés, a közönségkapcsolatok kezelése, a marketing, a nyújtott szolgáltatások, a létesítmény-üzemeltetés, a minőségbiztosítás stb.
- **A megfelelő szervezet kiválasztása:** Körültekintően ki kell választani azt a szervezetet, amelyik viszonyításként szolgálhat.
- **Információ-gyűjtés:** Az információ-gyűjtésnek számos forrása és formája lehet: szaklapok, statisztikai adatok, „próbavásárlás”, nyilvános szervezeti dokumentumok, szakértői elemzések, szakmai látogatás, interjú, konferencia.
- **Elemzés:** Az információkat alaposan ki kell elemezni, döntés-előkészítésre használható tudássá kell alakítani.
- **Javaslatok megfogalmazása:** Az összehasonlítás eredményei alapján saját adottságaink, helyzetünk, lehetőségeink, céljaink figyelembe vételével kell olyan változtatási javaslatokat megfogalmaznunk, amelyek elfogadható időn belül és költségek mellett megvalósíthatók. A cél lehet a viszonyításként használt szervezet megközelítése, behozása vagy meghaladása.
- **Megvalósítás:** A javasolt változtatások megvalósítása és a hatás értékelése.

#### 4.1.4. A kontrolling

A kontrolling (controlling) fogalmát a szakirodalmak többféle megközelítésben tárgyalják. Magyarországon a Horváth Péter által megadott definíció terjedt el, miszerint: „A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása.” (Horváth, 2009, 15. o.) A kontrolling célja tehát a vezetés koordináló, reagáló és adaptációs képességének fenntartása a szervezeti célok megvalósítása

érdekében. Más megközelítésben a kontrolling a szervezet egésze szempontjából fontos folyamatok, tevékenységek, állapotok együttes, komplex, rendszerszemléletű figyelemmel kísérése, értékelése.

A modern szervezet hatékony működésének fontos feltétele, hogy a vezetői döntésekhez szükséges alapvető információk időben rendelkezésre álljanak. A kontrolling rendszer folyamatosan gyűjti a könyvelési és egyéb adminisztratív rendszerekből a naturális és pénzügyi információkat, ezekből aggregált (összesített) adatokat, adatsorokat, hatékonysági mutatókat generál. Folyamatosan összeveti a tényleges adatokat és mutatókat a tervszámokkal, ebből az időarányos teljesítésre vonatkozó százalékos kimutatásokat számol. A információk általában havi kontrolling jelentés formájában kerülnek a vezetők kezébe, de szükség esetén heti, napi, illetve valós idejű információkat is képes előállítani a rendszer. Bizonyos adminisztratív tevékenységek (könyvelés) átfutási ideje korlátozza a kontrolling pontosságát, viszont ezeket az esetleges hiányosságokat a tapasztalt kontrollerek jó becsléssel képesek kompenzálni. A kontrolling jelentés teljes részletességgel csak a szervezet felső vezetése számára hozzáférhető. Az alacsonyabb vezetői szintekre csak az adott vezető számára fontos, releváns információk jutnak el, a hozzáférési jogosultságtól függő korlátozások szerint. A negyedéves, féléves és éves összesített kontrolling jelentések általában bővebb szöveges elemzéseket is tartalmaznak a szervezetet érintő belső és külső folyamatokról, a stratégiai célokat befolyásoló tényezőkről.

### **III. rész: Kulturális szervezetek menedzsmentjének sajátosságai, kihívásai**

A kulturális szervezeteknek van néhány olyan jellemzője, amelyet az irányításuk során figyelembe kell venni. Ezek egy része abból következik, hogy a kultúraközvetítés **szolgáltatás**. Ez azt jelenti, hogy a kulturális szervezet a legtöbbször nem kézzelfogható termék előállításával nyújt értéket a fogyasztónak, hanem a fogyasztót valamilyen élményben részesíti a szolgáltatás igénybe vétele során. További fontos körülmény, hogy a kultúraközvetítés **professzionális szolgáltatás**, mert a munkaintenzitás mértéke, az igénybe vevővel való interakció és az ügyfélre szabottság mértéke nagy. Végül a kultúraközvetítés **társadalmi szolgáltatás, amely az üzleti szolgáltatásoktól eltérő sajátosságokkal bír**.

A szolgáltatás-jelleg egyik fontos következménye, hogy a szolgáltatás-menedzsmentben a fogyasztó által érzékelt szolgáltatás-minőséget kell az első számú üzleti működési alapelvnek

tekinteni. Ebből következnek bizonyos eltérő menedzsment alapelvek is (Heidrich 2006, 35-37. o. alapján):

- A bevételt, a profitot a fogyasztó által érzékelt minőség hozza, ezért az általános gazdasági alapelv nem az ügynevezett belső hatékonyság, a termelékenység, a méretgazdaságosság (sőt, a túlságosan nagy „termelési” volumen – a kapacitást meghaladó néző- vagy látogatószám -- akár hátrány is lehet), hanem az ügynevezett **teljes hatékonyság**. A teljes hatékonyságba a belső hatékonyság mellett beletartozik a külső hatékonyság, például a közönségkapcsolatok minősége is.
- Ez azt is jelenti, hogy a szolgáltató szervezetben olyan **szervezeti kultúrának** kell érvényesülnie, mely a külső és belső hatékonyság egyensúlyára törekszik. Azaz nem csak a belső hatékonyságot tekinti értéknek, hanem ezzel egyenértékűen figyel a külső hatékonyságra is.
- Ebből következően a szolgáltató szervezetekben a **teljesítményértékelés** és a **kontroll** alapja is az ügyfél elégedettsége kell legyen (lásd az Emberi erőforrás menedzsment és a Kontroll című fejezetekben).
- A szervezetben bizonyos döntési jogköröknek a szervezet és az ügyfél közötti érintkezési pontokban (interfész) kell lenniük. Ez azt jelenti, hogy az ügyfelekkel közvetlenül foglalkozó ügynevezett **frontszemélyzetnek** – könyvtáros, animátor, tárlatvezető, foglalkozásvezető -- jogosultnak kell lennie azonnali döntések meghozatalára. (Ez bizonyos fokú decentralizációt igényel, lásd a szervezeti struktúra kialakításáról szóló fejezetben.)
- A minőséget és a teljesítményt kevésbé lehet standardizálni, mint a termelő szervezetek esetében, mert az egyedi ügyféligények egyedi megoldásokat kívánnak. Így az **irányelvek** jobban működnek a szolgáltató szervezetekben, mint a merev előírások. Ennek megfelelően az alkalmazottak egyéni felelősségvállalása, döntésképesége sokkal fontosabb, mint az előírások automatikus végrehajtása. Ehhez kell igazodnia a **vezetési stílusnak** is (lásd a Vezetés című fejezetben).

Mivel a kultúrákövetítés nem üzleti, hanem társadalmi szolgáltatás, a szervezet **céljait jóval nehezebb meghatározni**, mint egy forprofit vállalkozásét, amelynek, mint a forprofit jelző is mutatja, elsődleges célja a profitszerzés. A kulturális szervezetekkel szembeni elvárásrendszer jóval összetettebb, illetve a különböző célok egymásnak ellentmondóak lehetnek. A kulturális szervezetek többségének egyszerre kell szolgálnia a közjót és a társadalom széles rétegei

számára elérhető szolgáltatásokat kell nyújtania, ugyanakkor elvárás, hogy minél több bevételt termeljenek. Ez az árképzést meglehetősen kényes kérdéssé teszi. Egyszerre elvárás a minőségi kultúra közvetítése (másképpen: a szakmának való megfelelés) és a minél nagyobb látogatószám elérése (másképpen: a közönségnek való megfelelés) – e két célkitűzés szakmailag gyakran nehezen összeegyeztethető. A kulturális intézmények feladata a kulturális örökség megőrzése, ugyanakkor fontos, hogy a fiatalok számára is vonzóak legyenek – ez egyszerre igényel múlt- és jövőorientációt.

A kulturális szolgáltatásokban az **emberi tényező szerepe rendkívül nagy**. Míg a termelő üzemek esetében a fogyasztó egyáltalán nem találkozik az adott termék előállítójával, a professzionális szolgáltatásokat emberek nyújtják embereknek. Ebből következően nem csak a termék (például a kiállított képek) minősége határozza meg a fogyasztói élményt, hanem a szolgáltatást nyújtó személy (tárlatvezető) felkészültsége, attitűdje is. Ezért a menedzsment tevékenységek során kiemelt figyelmet kell fordítani az emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységekre.

Számolni kell ugyanakkor azzal, hogy a szolgáltató teljesítménye és az igénybevevő által tapasztalt szolgáltatás térben és időben szükségszerűen **ingadozó**. Ez abból következik, hogy a szolgáltatásokat emberek nyújtják embereknek. A szolgáltatást nyújtó emberek munkateljesítménye a legszigorúbb fegyelem és ellenőrzés mellett is időben ingadozó. A többszemélyes szolgáltatások színvonala az egyes személyek eltérő képességei következtében is változó, heterogén. Az igénybevevő, mint emberi tényező szerepe is fontos a szolgáltatási folyamatban, ugyanis a fogyasztói szubjektivitás még abban az elméletileg elképzelhető ideális esetben is bizonytalanná teszi a szolgáltatás színvonalának megítélését, ha a szolgáltató személyzet teljesítménye minden ingadozástól mentes. Az ingadozás, heterogenitás kockázata annál nagyobb, minél nagyobb a szolgáltatás „személyi hányada” a dologi tényezőkhöz képest. Bár az ingadozás és heterogenitás teljes mértékben nem küszöbölhető ki, folyamatszabályozással, minőségbiztosítással, folyamatos teljesítményértékeléssel csökkenthető.

A kulturális szektorban dolgozó emberi erőforrásnak ugyanakkor fontos jellemzője, hogy többségében **jól képzett, bizonyos szakmai önállóságot igénylő** személyekből áll, akik ennek megfelelő vezetési stílust igényelnek, és a fenti jellemzőket a motivációnál is figyelembe kell venni. A vezető kezét az emberi erőforrással kapcsolatban azonban megkötik

olyan tényezők, amelyek a közalkalmazotti státusból és a kulturális szektorban jellemző alacsony bérszínvonalból következnek. Emellett a kulturális szervezetekben tradicionálisan jellemző kollegiális kultúra is eltérő kontextust jelent a vezetők számára, mint az üzleti szervezetek hatalmi kultúrája.

Az ügyfél-élmény szempontjából nem csak a szolgáltatást nyújtó embereknek, hanem a szolgáltatás **fizikai környezetének** is jelentősége van. Míg a termék-előállítás esetében a termelés helyszíne, annak állapota indifferens a fogyasztó számára, a szolgáltatást annak helyszínén veszi igénybe az ügyfél. Ezért az infrastruktúrának (épület kora, állapota, megközelíthetősége, technikai felszereltség, terek, atmoszféra stb.) is meghatározó szerepe van a kulturális szervezetek esetében.

A **folyamatok** azok az eljárások, mechanizmusok és tevékenységek, amelyek műveleti rendszere „leszállítja” a szolgáltatást. (Booms, Bittner 1981) Míg a fogyasztó semmit nem érzékel abból, hogy egy adott termék hogyan „áll elő”, addig a szolgáltatás nyújtása és igénybe vétele egyazon folyamat, így az eljárásokat és mechanizmusokat az ügyfél közvetlenül érzékeli, tapasztalja. Ezért a kulturális szervezetekben nem csak arra kell figyelni, hogy mit nyújtanak az ügyfeleknek, hanem arra is, hogy hogyan.

## **II. Fogalomtár**

### **Menedzsment:**

A menedzsment a szervezeti célok elérése a szervezeti erőforrások tervezése, szervezése, vezetése és kontrollja révén.

Daft, R. (2010): Management. South-Western, Cengage Learning. Ohio, USA 4. p.

### **Menedzseri képességek:**

A menedzserek szerepe összetett, és sokféle képességet igényel. Ezeket a képességeket három csoportba szokás sorolni: koncepcionális, humán és technikai képességek.

Roóz J. (2001): Vezetésmódszertan. Perfekt Kiadó, Budapest 20. p.

### **Tervezés:**

A tervezés az a tevékenység, melynek során meghatározzák a szervezet céljait és a célok eléréséhez vezető utat.

Bakacsi Gy. (szerk.) (1996): Vezetés-szervezés. Aula, Budapest 116. p.

### **A szervezet küldetése (misszió):**

A szervezet küldetése (missziója) a szervezet alapvető célját, létezésének indokát rögzíti. Megjelöli azt az ügyfélkört (kulturális szervezetek esetében ez a célközönség) amelyet szolgálni kíván, a szolgáltatás tartalmát, a filozófiáját és belső értékeit, amelyek megkülönböztetik őt más szervezetektől.

Henczi L. (szerk.) (2005): Felnőttképzési menedzsment. Perfekt Kiadó, Budapest 205. p.

### **A szervezet jövőképe (vízió):**

A jövőkép határozza meg azt az irányt, amerre a szervezet tart, azt a jövőbeli állapotot, melyet a szervezet el kíván érni.

Encyclopaedia of management 2009. Ed: Helms, M. M. Gale Cengage Learning. Michigan, USA. 580. o.

### **Stratégiai menedzsment:**

A stratégiai menedzsment döntések és akciók sorozatát jelenti, melyek során a szervezet menedzsmentje kialakítja és végrehajtja a szervezet stratégiai terveit annak érdekében, hogy a szervezet elérje céljait.

Daft, R. (2010): Management. South-Western, Cengage Learning. Ohio, USA 188. p.

### **Szervezés:**

A szervezés az a menedzsment funkció, melynek keretében kialakítják a szervezeti struktúrát és biztosítják az emberi erőforrást a szervezeti célok megvalósítása érdekében.

Encyclopaedia of management 2009. Ed: Helms, M. M. Gale Cengage Learning. Michigan, USA. 518. o.

### **Emberierőforrás menedzsment:**

Olyan formális rendszer kialakítását és működtetését jelenti, amely biztosítja az emberi erőforrás hatékony felhasználását a szervezeti célok elérése érdekében.

Daft, R. (2010): Management. South-Western, Cengage Learning. Ohio, USA 307. p.

Olyan gyakorlatot jelent, amely megfelelően bánik a dolgozókkal az alkalmazásuk különböző fázisaiban: az alkalmazásuk előtt, alatt és után.

Encyclopaedia of management 2009. Ed: Helms, M. M. Gale Cengage Learning. Michigan, USA. 370. o.

### **Munkakör:**

A munkakör a dolgozó által elvégzendő feladatokat, a munkavégzés helyét, idejét, módját, a munkakör betöltésének feltételeit (végzettség, tapasztalat, kompetenciák) feladathoz kapcsolódó felelősséget és kapcsolatrendszert (alá-fölérendeltség, együttműködés, helyettesítés) jelenti.

Kiss P. I. (1994): Humán erőforrás menedzsment. EEFA, Gödöllő. 54. o.

### **Kompenzációs rendszer:**

A kompenzációs rendszer azoknak a pénzbeli (bér) és pénz helyettesítő (béren kívüli) juttatásoknak az összessége, amelyeket a dolgozók a munkájuk ellenértékéért kapnak.

Daft, R. (2010): Management. South-Western, Cengage Learning. Ohio, USA 329. p.

### **Munkahelyi és munkahelyen kívüli képzés:**

A munkavállalók képzése új kompetenciák (ismeretek, képességek, készségek) megszerzését, vagy a meglévők szinten tartását, fejlesztését is jelentheti. A munkavállalók képzésének két útja lehetséges: a szervezetek maguk szervezik meg és bonyolítják le a dolgozók képzését (munkahelyi képzés), vagy előírják/ösztönzik/támogatják, hogy a dolgozók egy külső oktatási szervezet képzésén vegyenek részt (munkahelyen kívüli képzés).

Bakacsi Gy. (szerk.) (2004): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest. 298. o.

### **Vezetés:**



Tágabb értelemben a vezetés a beosztottak cselekvésének befolyásolását jelenti a szervezeti célok elérése érdekében. A vezetés: eredményesen megvalósíttatni dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.

Dobák M., Antal Zs. (2009): Vezetés és szervezés. Aula, Budapest 17. p.

### **Motiválás:**

A motiválás olyan vezetői tevékenység, melynek során a vezető másokat olyan cselekvésre ösztönöz, ami szervezeti szinten elvárt teljesítményt eredményez.

Henczi L. (szerk.) (2005): Felnőttképzési menedzsment. Perfekt Kiadó, Budapest 320. p.

### **A vezetői kommunikáció:**

A vezetői kommunikáció célja azonban nem csak információk továbbítása és fogadása, hanem fontos szerepe van a beosztottak viselkedésének befolyásolásában és a motivációban is. A vezetők formális és informális kommunikációt folytatnak.

Daft, R. (2010): Management. South-Western, Cengage Learning. Ohio, USA 423. p.

### **Csoport:**

Csoportnak nevezünk két vagy több olyan, egymástól kölcsönös függésben és egymással interakcióban álló egyént, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek, együttműködnek

Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest 125. o.

### **Kontroll:**

A kontroll a szervezeti tevékenységek folyamatos szabályozása annak érdekében, hogy azok összhangban legyenek a tervekben, célokban megfogalmazott elvárásokkal. A szabályozás magában foglalja a tényleges működés/teljesítmény összehasonlítását az elvárásokkal, és

szükség esetén a korrekciós lépéseket. A kontroll biztosítja a menedzsment információ-ellátását a szervezet teljesítményéről, a célok teljesüléséről. (Daft, 2010, 538. old.)

Daft, R. (2010): Management. South-Western, Cengage Learning. Ohio, USA 538. p.

### **Gap elemzés:**

A gap (rés, különbség) elemzés a tervezett és tényleges teljesítmény közötti eltérések azonosítására szolgál. Encyclopaedia of management 2009. Ed: Helms, M. M. Gale Cengage Learning. Michigan, USA. 370. o.

Encyclopaedia of management 2009. Ed: Helms, M. M. Gale Cengage Learning. Michigan, USA. 336. o.

### **Balanced Scorecard:**

A Balanced Scorecard olyan kiegyensúlyozott mutatószám-rendszert jelent, amely a szervezet teljesítményét több szempontból vizsgálja. Nem csak a pénzügyi teljesítményre figyel, hanem a szolgáltatásokat igénybe vevők által elvárt teljesítményre, a belső, szervezeti folyamatok hatékonyságára és a szervezet -fejlődési-tanulási képességére is.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004): Balanced ScoreCard, Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 10. o.

### **Benchmarking:**

A benchmarking a szervezet termékének/szolgáltatásának, folyamatának egy kiváló teljesítményt nyújtó szervezet termékével/szolgáltatásával, folyamatával történő rendszerszerű összehasonlítását jelenti.

Bendell, T. – Boulter, L. – Kelly, J. (1993): Benchmarking for Competitive Advantage. Pitman Publishing 3.o.

### **Kontrolling:**

A controlling célja a vezetéskoordináló, reagáló és adaptációs képesség fenntartása a vállalati célok megvalósítása érdekében. A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása.

Horváth & Partner (2009): Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez. Complex Kiadó, Budapest 15. p.

### III. Gyakorlati feladatok

#### RÖVID PARAINESIS

1. Egy-egy gyakorlatot úgy igyekeztem összeállítani, hogy benne akár 4 kisebb feladat is található. Ezek közül lehet, hogy csak az elsőre jut idő egy órán, és csak azt kell megcsinálni, lehet, hogy kettőre, végül is bármelyik elhagyható vagy egyszerűsíthető. Az is működik, hogy egy feladatot három elméleti órához kötünk, 3x20 perccé vágva.
2. Az idővel úgy is gazdálkodhatunk, hogy egy-egy feladat kapcsán nem hallgatunk meg mindenkit, csak egy-egy hallgató bemutatózik.
3. Vannak hosszú leírású (19), vagy bonyolultnak tűnő feladatok (4.), ezek sokkal egyszerűbbek a láthatónál, és talán játékoságukkal helyrehozzák előnytelen külsejüket.
4. A karakterkártyák nem a szentek soraiba tartoznak, nyomtathatók fekete-fehéren is akár, szükség esetén meghatározásaik, számaik nyugodtan átírhatók. Kellékek, melyeknek nem szabályosnak, hanem hasznosnak kell lenniük.
5. Használjuk bátran a technikát, egy A/0-s firkálmányt egy okosfotóval pillanatok alatt a kivetítőre tehetünk. A kérdőívek kitöltése, ábrák, táblázatok bemutatása igényli, hogy néhány laptop mindig kéznél legyen. Lerövidíti az üresjáratokat.
6. A gyakorlatok során sokszor kell megnyilvánulni, előadni, bemutatni. Az oktatónak figyelnie kell, hogy ne mindig ugyanazokra sózzák a többiek a beszédes dolgokat, osszuk el egyenlően a szólás örömét.
7. A feladatok csak a legszükségesebb időt hagyják a hallgatóknak a gondolkodásra – és ez szándékos. A gyakorlatokon a legfontosabb elsajátítani való a gyors, pörgő gondolkodás, a határozott, de azonnali döntés. Ne hagyjuk a hallgatókat vacakolni, lamentálni, vezetőként másnap a munkában sem tehetik meg...

## 1. gyakorlat: PEST-analízis készítése

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 3.4.1. Stratégiai elemzés	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 1. PEST-analízis készítése	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) (egyéni – <b>kiscsoportos</b> – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> 45 + 35-40 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> A makrokörnyezet-elemzés módszereinek elsajátítása, a kultúra társadalmi környezetének mélyebb megismerése.	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú v. felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <p style="text-align: center;"><b>1. PEST-analízis készítése</b></p> <p>A PEST-analízis, mint az az elméleti anyagból jól kitűnik, az intézmény, szervezet társadalmi környezetének megismerésében nyújt segítséget. Az elemzést végezhetjük többféle formában is (esszéformában, táblázatban, mátrixtáblában), a lényeg hogy igyekezzünk kérdésfelvetéseinkben az egyes megközelítésekhez kulturális alapú válaszokat keresni, vagy a kultúra területén is érvényesíthető politikai, gazdasági, társadalmi, technikai kérdéseket feltenni.</p> <p><b>Feladat: közös feldolgozással készítsünk egy PEST-elemzést az elméleti anyag 3.4.1. Stratégiai elemzés című fejezete alapján. A munka során mindenki saját munkahelyéből induljon ki, de nem gond, ha a foglalkozás végén kapott eredmény egy általánosabb összképet mutat majd.</b></p> <p>A feldolgozás környezete egy World Café-szerű beszélgetés – esetünkben nevezhetjük akár PEST-Cafénak is –, ahol a hallgatói csoport négy asztalhoz ül majd, hogy megvitassa az analízis négy témakörét.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. asztal – politikai mező</li><li>2. asztal – gazdasági mező</li><li>3. asztal – társadalmi/szociális- kulturális mező</li><li>4. asztal – technikai-infrastrukturális mező</li></ol> <p>Az asztalokon nagy papírlapokat, színes filctollakat, tapi-tömböket helyezünk el, beengedjük a kávé, a vizet, az uzsonnát, s asztalonként leültetünk 4-5 főt. Ez egy</p>	

maximált-minimált létszám, hatan már sokan vannak, hárman pedig még kevesen az optimális munkához.<sup>i</sup>

A *World Café* közösségi beszélgetési modellt Juanita Brown és David Isaacs amerikai szervezetfejlesztők vezették be 1995-ben, melynek keretében egymás megértésére, elfogadására egy fesztelen környezetben lezajló párbeszéd, dialógus ad lehetőséget a résztvevőknek. A World Café-beszélgetések nem tűznek ki eredménycélokat, így alkalmasak problémafeltáró, helyzetértékelő módszerként is. Bár nem pontos World Cafét csinálunk, de azért megpróbálkozhatunk azzal, hogy hallgatóink megismerve az elméleti anyag adta megközelítéseket, egy-egy asztaltársaságot alkotva beszélgessenek az intézményük, szervezetük életét befolyásoló átfogóbb társadalmi kérdésekről. Az oktatói kérés először csak annyi legyen, hogy tömören jegyezzék fel a mindenki által fontosnak ítélt meglátásokat, gondolatokat a nagy lapokra, az első beszélgetés pedig 15 percig tartson.

Az első negyedóra lejártá után azokat, akik tollat ragadtak, s jegyezték a többiek által mondottakat, kérjük meg, vállalják el az *asztalgazda* szerepét, és maradjanak a helyükön. A többiek tetszés szerint cseréljenek helyet másokkal. Az új felállásban (ülésrendben) folytatódjék a beszélgetés, – az új asztaltársaságok megismerik az előző beszélgetés eredményét, majd ők is igyekeznek hozzátenni saját meglátásaikat. Kihúzhatnak(!), hozzáírhatnak, kibővíthetnek, ha úgy gondolják, aláhúzásokkal bekarikázásokkal megerősíthetnek kulcsszavakat, akár rajzolhatnak a kérdéskörhöz, vagy a jegyzetpapírokra megjegyzéseket írhatnak, s felragaszthatják azokat a nagyobb lapokra, vagy a falra.

A második kör alatt már kirajzolódnak bizonyos irányok, melyek stabilizálásán vagy épp megváltoztatásán segít majd az újabb „átültetés”: A második kör végén az oktatónak érdemes körbemennie, s megnézni asztalonként, hogy a lejegyzett vélemények nem futottak-e vakvágányra, a megadott tematikáról szólnak-e. A következő ültetés során érdemes tehát néhány jó tanácsot is adni, illetve nem baj az sem, ha új asztalgazdákat jelölünk ki, és az előzőek is beszállnak a körforgásba.

A harmadik kör már lehet, hogy új nagypapírokat követel, de a végén mindenképp egy szünetet. A szünetben bontsunk néhány tábla csokoládét, és kérjük meg a hallgatókat, hogy nézzék át előző asztalaik papírjait, és döntsék el az utolsó körben visszatérnek-e egy korábbi helyükre, vagy ha odaférnek, odaülnek-e az utolsó asztalhoz is. Lesznek

természetesen olyanok, akik nem jártak minden asztalnál (az asztalgazdák biztosan), de ennek a kialakult végeredményekben nem lesz döntő jelentősége.

A negyedik kör során lényegében zárassuk le az „anyaggyűjtést”, próbáljuk a hallgatókat arra ösztönözni, hogy kalandozzanak a még feltáratlan területekre, s ehhez adjunk bátran javaslatokat is. Nem az a cél, hogy megtudjuk mennyit tudtak eddig a résztvevők, sokkal fontosabb, hogy minél szélesebb látókörrel, minél motiváltabban távozzanak – érezve a közös munka eredményességét (még ha a World Café-beszélgetések nem is tűznek ki eredménycélokat...).

Az ötödik szakaszban kérjük meg az asztalgazdákat (egy-egy asztaltól akár mindkettőt is), hogy mutassák be, milyen megközelítések, kiemelések, vezérgondolatok születtek náluk a beszélgetések során. Ilyenkor még lehet hozzászólni, vétózni, cserélni, pontosítani. A lényeg, hogy a végső forma minél árnyaltabb képet, minél mélyebb összefüggéseket mutasson. „Az összejövétel során az egymáshoz kapcsolódó gondolatok hálózata jön létre. Az egymásra hangolódás, az inspiráció, az együtt gondolkodás sok energiát szabadít fel, sikerélményt ad és közös cselekvésre buzdít.”<sup>ii</sup> Fontos tehát, hogy összegzésként készítsünk egy fotósorozatot az elkészült lapokról, melyeket így mindenki elvihet magával, s felhasználhatja majd otthon, amikor élesben kell elkészítenie egy pályázathoz vagy egy stratégiához saját intézményének makrotársadalmi elemzését.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** Zárásként mutassuk be, hogy ez a tág makrokörnyezeti analízis hogyan vezethet egy konkrét *ágazati elemzés*hez. A falra aggatott lapok kulcsszavaiból kiindulva vázoljuk a magyar kultúra helyzetét, progresszióit, szegénységeit, esélyeit és a sanyargató tényezőket is. Lényegében a felírt problémafelvetésekre, megállapításokra adjunk kulturális válaszokat, vonjunk le továbbmutató következtetéseket. Ezekbe a „hozzáfűzésekre” beépíthetjük kritikánkat is a helytelen vagy átgondolatlan, nem odavaló megállapításokkal szemben.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** 4-5 fő által körbeülhető kisasztalok, kényelmes székek, természetes fénnel, wifi-vel ellátott terem

**Eszközök:** A/0-s lapok, színes filctollak, színes cédulák

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása:** -

**Ajánlott irodalom:**

- *A World Café bemutatja... Rövid útmutató a társalgások beindításához. Ford.: Hegyi Nóra. The World Café Community. <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/hungariancafetogo.pdf>*

- *We Are Wiser Together! Join Us! [Spot.] Szerk.: Amy Lenzo. <http://www.theworldcafe.com>*

**Szükséges melléletek: -**



## 2. gyakorlat: SWOT analízis készítése

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 3.4.1. Stratégiai elemzés																	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 2. SWOT analízis készítése	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u> ) ( <u>egyéni</u> – kiscsoportos – <u>plenáris</u> )																
<b>Időtartam:</b> 45-60 perc																	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> A külső és belső tényezők elemzési módszereinek elsajátítása, kapcsolatuk mélyebb megismerése.																	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú v. felsőfokú végzettség																	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>																	
<b>2. SWOT ANALÍZIS KÉSZÍTÉSE</b>																	
<p>1. feladat: Az elméleti anyag iránymutatása alapján otthoni munkában mindenki elkészíti saját intézményének, szervezetének SWOT-analízisét. A feladat kihirdetésekor kérhetünk specifikumokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a hallgatók rendezzék erőssorrendbe az egyes területekről szóló kijelentéseiket,</li> <li>- jelezzék vastag szedettel a fontosabbnak tartott megállapításokat, normálbetűvel a kevésbé fontosakat (esetleg apró betűvel a kisebb jelentőségűeket),</li> <li>- készítsenek kis mátrixokat is, ahol az Erősségek-Gyengeségek-Lehetőségek-Veszélyek közül, csak az egymással korreláló tényezőket emelik ki, röviden jellemezzék azok viszonyát, stratégiai tervezési szerepét, a kapcsolódó megoldásokat...Pl.:</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">E</td> <td style="padding: 2px 5px;">- jól felkészült szakmai gárda</td> <td style="padding: 2px 5px;">- komoly fluktuáció</td> <td rowspan="2" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">Gy</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">-</td> <td style="padding: 2px 5px;">erős, kreatív team-munka</td> <td style="padding: 2px 5px;">- szűk létszám, túlhajszoltság</td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 5px;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">L</td> <td style="padding: 2px 5px;">- új továbbképzési formák</td> <td style="padding: 2px 5px;">- a szakma alacsony bérszínvonala</td> <td rowspan="2" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">V</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">-</td> <td style="padding: 2px 5px;"></td> <td style="padding: 2px 5px;">- hosszú távon csökken a pályázatok száma</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">E</td> <td style="padding: 2px 5px;">- jól felkészült szakmai gárda</td> <td style="padding: 2px 5px;">- komoly fluktuáció</td> <td rowspan="2" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">Gy</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">-</td> <td style="padding: 2px 5px;">erős, kreatív team-munka</td> <td style="padding: 2px 5px;">- szűk létszám, túlhajszoltság</td> </tr> </table>	E	- jól felkészült szakmai gárda	- komoly fluktuáció	Gy	-	erős, kreatív team-munka	- szűk létszám, túlhajszoltság	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">L</td> <td style="padding: 2px 5px;">- új továbbképzési formák</td> <td style="padding: 2px 5px;">- a szakma alacsony bérszínvonala</td> <td rowspan="2" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">V</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">-</td> <td style="padding: 2px 5px;"></td> <td style="padding: 2px 5px;">- hosszú távon csökken a pályázatok száma</td> </tr> </table>	L	- új továbbképzési formák	- a szakma alacsony bérszínvonala	V	-		- hosszú távon csökken a pályázatok száma
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">E</td> <td style="padding: 2px 5px;">- jól felkészült szakmai gárda</td> <td style="padding: 2px 5px;">- komoly fluktuáció</td> <td rowspan="2" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">Gy</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">-</td> <td style="padding: 2px 5px;">erős, kreatív team-munka</td> <td style="padding: 2px 5px;">- szűk létszám, túlhajszoltság</td> </tr> </table>	E	- jól felkészült szakmai gárda	- komoly fluktuáció	Gy	-		erős, kreatív team-munka	- szűk létszám, túlhajszoltság	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">L</td> <td style="padding: 2px 5px;">- új továbbképzési formák</td> <td style="padding: 2px 5px;">- a szakma alacsony bérszínvonala</td> <td rowspan="2" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">V</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">-</td> <td style="padding: 2px 5px;"></td> <td style="padding: 2px 5px;">- hosszú távon csökken a pályázatok száma</td> </tr> </table>	L	- új továbbképzési formák	- a szakma alacsony bérszínvonala	V		-		- hosszú távon csökken a pályázatok száma
E	- jól felkészült szakmai gárda	- komoly fluktuáció	Gy														
-	erős, kreatív team-munka	- szűk létszám, túlhajszoltság															
L	- új továbbképzési formák	- a szakma alacsony bérszínvonala	V														
-		- hosszú távon csökken a pályázatok száma															
<p>Az elkészült anyagokat a csoportfelelős az órát megelőzően névvel ellátva egy pendrájvra összegyűjti. Az első elemzés bemutatóját véletlenszerűen választjuk ki, utána pedig hólabda módszerrel gurul tovább a lehetőség.<sup>iii</sup></p> <p>Ez ad némi izgalmat a történéseknek, és fenntartja a figyelmet, hiszen a következő percekben bárki következhet, s neki kell majd helytállnia magáért.</p> <p>2. feladat: Otthoni munkában a SWOT-okhoz kapcsolódva mindenki kigondol három kérdést vagy megállapítást, melyet nyomtatott betűvel felír egy 15x10,5-ös (A/6) lapra.</p>																	

(Bár a megfogalmazások a csoporttagok elemzéseinek ismerete nélkül általánosabb érvényűek, mégis konkrétumokról kell, hogy szóljanak.) A demonstrációk során, amikor úgy gondolja a hallgató, leadja egyik kártyáját az oktatónak, s felteheti az adott bemutatóra adaptálva a kérdését, vagy közölheti megállapítását, melyet előadó társának meg kell válaszolnia, vagy ki kell védenie.

Pl.: Milyen adatokkal támasztod alá ezt a kijelentésedet?

Ez az erősség milyen újabb lehetőséget nyit az intézményed számára? Ezzel miért nem számoltál?

Helyezd fontossági sorrendbe a lehetőséged!

Melyik bemutatott lehetőséggel javíthatod ki ezt a hiányosságodat?

Ez a megállapítás egyes tevékenységekre vonatkozik, szervezeti szinten nem releváns.

Ez a tétel nem kockázati tényező, inkább a gyengeségek között a helye.

A PEST-analízisből kiderült számunkra, hogy az országos munkaerő-helyzet milyen kockázati tényezőkkel jár, ezt miért nem vetted figyelembe a veszélyek kidolgozásánál?

Ha ezt a lehetőséget kihasználod, az kioltja az egyik veszélyt. Miért nem tetted meg eddig a gyakorlati munkád során?

*Az előre megírt kérdés konkretizálható, de nem változtatható meg. A jó kérdés tudásról, odafigyelésről tanúskodik. A hólabda kapcsán egy-egy „nehéz” kérdés természetesen visszatüthet gazdájára, hiszen aki elszenvedte, őt állíthatja következőnek a többiek elé.*

Az óra menete tehát a következő:

(1.) *Demonstráció.* Az otthon elkészített elemzések közül kiválasztunk egyet, melyet kihelyezünk a kivetítőre. Készítőjének a feladata, hogy bemutassa anyagát. (Ugyanekkor mindenki maga elé teszi az előre megírt kérdéseit, megállapításait.)

Először az *Erősségek* kerülnek terítékre. Fontos, hogy megtudjuk, melyik kijelentés miért került oda, és mivel támasztható alá, hogy adott tényezőknek helye van a progressziók között. (Szabhatunk időhatárokat, pl.: három perce van az előadónak az erősségek bemutatására.)

(2.) *Vallató.* Ezután következhetnek a hallgatóság kérdései, megállapításai. Csak olyan észrevételek tehetők meg, amelyek előre megírt kártyákon szerepelnek. Az előadónak tömören és konkrétan kell felelnie a felmerült problémákra. A kérdezőnek természetesen joga van nem elfogadni a választ.

(3.) *Piactér.* A kérdések után a jelentkezők sorrendjében kölcsön lehet kérni egy-egy sikeres gondolatot az előadótól, melyet, a kölcsönkérő beilleszthet a saját anyagába. (A

gyakorlatban ez csak annyit jelent, hogy a szöveg felkerül egy cédulára, s ha arra kerülne sor, a kölcsönkérő bemutatója előtt beírhatja azt a megfelelő helyre. Egy ember persze csak egy dolgot kérhet, és egy dolgot csak egy ember kérhet...) Ha valakitől több dolgot is kölcsönkérnek, az egyfajta dicsérete a munkájának.

Ha nincs több kérdés, következnek a *Gyengeségek*. Itt egy az előzőekhez hasonló bemutatás után szintén tehetők fel kérdések, s lehet kölcsön venni is jó gondolatokat, találó megfogalmazásokat. A hiányosságok taglalása után a külső tényezők közül először a *Lehetőségeket* kell bemutatnia a demonstráló hallgatónak, majd ha sikerrel választott „vallatóinak” s megvolt a „piacozás” is, a *Veszélyekkel* zárhatja a sort, melyeket természetesen szintén kérdések és kérések követhetnek.

Amennyiben valakinek elfogy a három kártyája, mert hatékonyan tette fel kérdéseit, vagy szögezte a demonstrátornak megállapításait, önként is elrabolhatja a következő bemutató lehetőségét! Ha nincs ilyen önkéntes jelentkező, az első demonstrátor kijelöli az utódját, és következhet a második bemutató, mely a korábbihoz hasonlóan zajlik majd le. Az oktatónak figyelnie kell arra, hogy pörögjenek az előadások és a kérdések, ne lanyhuljon a résztvevők figyelme. Három-négy bemutató után következhet egy szünet.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** Az óra lehetőséget nyújt elismerések adására. A demonstrátor részéről egyrészt a bemutatás, másrészt a feltett kérdések kielégítő megválaszolása, harmadrészt a kölcsönök mind „pontot érnek”. A „vallatók” szereplése szintén lehet pontszerző aktivitás, míg a kölcsönkérők adhatnak a „sajátjukból” egy-egy jó szövegért cserébe. Mivel a demonstrációkban nem tud mindenki bemutatkozni, ezért az oktatónak a kimaradt SWOT-okat is végig kell néznie, és értékelnie kell azokat. (Szóba jöhet egymás értékelése is, amikor a kimaradtak párba állnak, és otthoni munkaként röviden értékelik egymás elemzéseit.)

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** természetes fénnel, wifi-vel ellátott terem

**Eszközök:** laptop, kivetítő, pendrájv

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása:** -

**Szükséges melléletek:** -

### 3. gyakorlat: A versenytárs-elemzés

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 3.4.1. Stratégiai elemzés	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 3. A versenytárs-elemzés	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) ( <b>egyéni</b> – kiscsoportos – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam</b>	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> A versenykörnyezet elemzésének megismerése, begyakorlása <b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú v. felsőfokú végzettség <b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>	
<h3>3. A VERSENYTÁRS-ELEMZÉS</h3> <p>I. rész</p> <p><b>1. feladat:</b> Foglalkozásunk első részében listázzuk ki a kulturális terület, kiemelten a közművelődés versenykörnyezetét.</p> <p>Vizsgálódásunk kiindulópontjaiért ki kell sétálnunk dr. Kandikó József kulturális piacterére<sup>iv</sup>.</p>	
<p>A KULTURÁLIS PIAC MODELLJE: A KULTURÁLIS PIAC SZEREPLŐI</p>	
<p>A piactéren intézményünk, szervezetünk, mint szolgáltató jelenik meg erőforrásaival, s természetesen ott vannak a vevők, s ott vannak a versenytársak is.</p> <p>A SWOT-analízisben már feltérképeztük belső értékeinket, erőforrásaink helyzetét, most akkor nézzük meg kikkel is kell megküzdenünk a vásárlók kegyeiért. Munkánk során legyünk konkrétak – ne mondjuk azt, hogy egy-egy hétvégi program esetén a wellness szállókkal kell megküzdenünk a látogatókért, próbáljuk meg inkább feltérképezni, pontosan hová, milyen desztinációs területekre is zarándokolnak településünk lakói szombat-vasárnap.</p>	

Bizonytal nem a szomszédos városba...

Vegyük sorra, hogy egy-egy területen kik is a legnagyobb vetélytársaink:

1. A *pénzügyi forrásokért* vívott harc (állami normatíva, önkormányzati költség, pályázati szegmens)
2. A *támogatók* kegyeinek megszerzése (mecénások, szponzorok, TAO-lovagok)
3. A művészekért, *produkciókért* folytatott csaták
4. Kiszorítódsi a nézőkért, *látogatókért*, vásárlókért

Az ötleteket bocsássuk vitára, majd az elfogadott javaslatokat írjuk fel egy lapozó-táblára.

Tudnunk kell azt is, kik és miért választják őket?

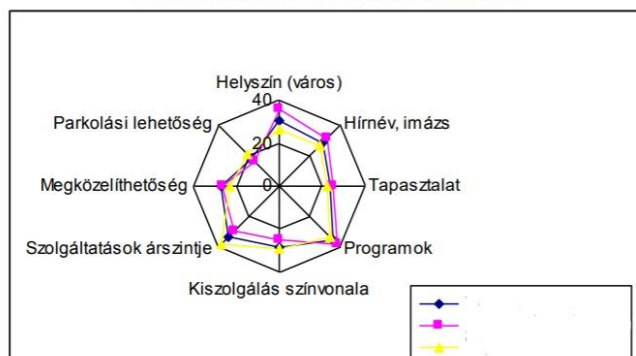
Jelöljük ki tehát a hallgatók közül három „nézőt” akiknek az „ifjúsági”, a „felnőtt” és a „nyugdíjas” látogatói attitűd képviselője lesz a feladata.

dr. Kandikó szerint a nézők, látogatók választását leginkább a következő három dolog befolyásolja:

- a *szolgáltatások árszintje*
- a *helyszín*
- a *programok* milyensége.

Emellett a *hírnév, imázs, a tapasztalat, a kiszolgálás színvonala, a megközelíthetőség* és a *parkolási lehetőségek* képezik még a döntési szempontokat. A Kandikó-tanulmány részletesen elemzi három rendezvény egymáshoz való versenyhelyzetét, ahol egy diagramon e nyolc szempont szerint veti össze a három szereplőt.

#### ÉSZLELÉSI VAGY MÁRKATÉRKÉP



Ezután a többiek választhatnak egy-egy versenytársat a felsorolásból (a helyi színház, a

múzeum, egy fesztiválközpont, a Civilek Háza, stb.), akinek egy rövid felkészülés során elvégzik az elemzését, majd szóban be is mutatják azt.

Az elemzési szempontok a következők:

- egyrészt mérünk *feltételeket*

*alkalmasságot* (infrastruktúra, technológia, funkcionalitás, megközelíthetőség),

*minőséget* (szolgáltatási szint, ismertség-elismertség),

*hozzáférhetőséget* (közönségkapcsolatok, árpolitika, akadálymentesség),

- és mérünk mérhető *indikátorokat*:

*látogatottságot*-*kihasználtságot*,

*pénzügyi lehetőségeket*,

*szakember-ellátottságot*.

## II. rész

**2. feladat: a felkészülési időt követően a hallgatók egyenként számoljanak be az általuk választott versenytárs jellemző adottságairól, kiemelve annak versenyelőnyeit.**

Egy-egy elemzést követően a három „néző” is elmondja, *miért* vagy miért csak *ritkán*, esetleg miért *nem* választja az adott intézmény, szervezet, gazdasági szereplő szolgáltatásait. Ezek az összevetések segíthetik az intézmény elhelyezését a szolgáltatási palettán, de nem felejthetjük el azt, hogy *az elemzés célja a stratégia-alkotás támogatása*, tehát azokat a versenyjellemzőket kell a foglalkozáson elsősorban megragadni, amelyek leginkább megoldásra várnak, és e megoldások egyúttal intézményünket, szervezetünket az eddigieknél hatékonyabb, eredményesebb működésre serkentik (új technikai eljárások bevezetése, árnyaltabb árpolitika, minőségfejlesztési program, stb.)

Külön értelmeznünk kell két nézőpontot. Az egyik, hogy versenytársaink egy része ugyanannak a fenntartónak a működtetésében áll, mint a mi intézményünk (könyvtár, múzeum, színház), tehát sokszor ki sem mondható, hogy versenyben vagyunk velük a költségvetésért, a támogatókért, a nézőkért. A másik, hogy pályázatokban, közös akciókban, rendezvényekben partnerségben állunk olyan szervezetekkel, melyekkel más tevékenységeinkben lényegében versenyzünk. Ezeknek a szempontoknak a felvetése egy újabb látásmódot követelhet hallgatóinktól, mást mint a korábbi szempontok.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a foglalkozás alkalmas a hallgatók tájékozottságának, elemzőképességének, kommunikációs képességének mérésére. Ezt az oktató az óra végén szóban megteheti, de része lehet az éves munka értékelésének is.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** természetes fényvel és wifi-vel ellátott terem

**Eszközök:** lapozó-tábla, laptop, kivetítő

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása**

**Ajánlott irodalom:** Dr. Kandikó József: Marketingszemlélet és módszerek alkalmazása a kultúrában. Színigazdaság, 2012-2013.

<http://www.szinigazdasag.hu/images/cikkek/2012/2013/Marketing%20a%20kult%C3%BAr%C3%A1ban%202010.pdf>

**Szükséges melléletek: -**

#### 4. gyakorlat: Belső kapcsolati térkép készítése

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 5.4.3. Csoportok irányítása	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 4. Belső kapcsolati térkép készítése	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) ( <b>egyéni</b> – kiscsoportos – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> I. rész – 25 perc II. rész – 60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a hallgatók figyelmének ráirányítása a belső kapcsolati mérések fontosságára	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>	
<b>4. BELSŐ KAPCSOLATI TÉRKÉP KÉSZÍTÉSE</b>	
<p>A csoporttal való közös munka alapján ezt a gyakorlatot több oldalról is megközelíthetjük. A lényeg, hogy olyan kérdést állítsunk a középpontba, amely jól illeszkedik az elmúlt tanórák, találkozások reakcióihoz. Ha a megszólalásokban racionálisabbnak mutatkozik a társaság, a kapcsolatok centrumába a munkát helyezhetjük, ha emocionálisabbak a megnyilatkozások, akkor érdemes a bizalommal, vagy a segítségnyújtással próbálkozni.</p> <p>Az első részben mindenesetre ki kell, hogy alakítsunk egy viszonyrendszert, amelyet egy későbbi alkalommal, a gyakorlat második részében elemezni fogunk.</p>	
<b>I. rész - Egyéni véleménykialakítás</b>	
<p>1. Mindenkinek kiosztunk egy jól olvasható betűvel ellátott feles borítékot, amelyben annyi üres kis jegyzetlapot talál, ahányan jelen vannak, illetve van benne egy üres lap, és ugyanannyi üres kisboríték, mint a csoportlétszám.</p> <p>2. Kérjük meg a hallgatókat, hogy a betűjellel ellátott borítékját mindenki jól láthatóan támassza maga elé, majd egy jegyzetlapra írjon fel egy ötvenes számot, két másik lapra egy-egy 20-ast, míg további tíz lapra 10-esek kerüljenek. A többi lap üresen marad. (Ha a jelenlévők száma nem éri el a 15 főt, annyival kevesebb 10-es számot írassunk, mint amennyivel kevesebben vannak, tehát mindenképp maradjon 2-3, de nem baj, ha több, legalább 4-5 üres kártyája mindenkinek. Ugyanígy járjunk el a másik irányban, növeljük</p>	



meg picit a 10-es kártyák számát, ha a létszám húsz fő fölött van.)

*Megjegyzés: ha a csoport belső állapota azt kívánja, hogy „életlenítsük” a helyzetet, vagy ha a csoport tagjai csak kevésszer találkoztak még egymással, tehát lényegében nem alakultak ki közöttük érdemi kapcsolatok, a tagokat „helyettesíthetjük” plüssállatokkal, vagy bármi más, jól megkülönböztethető, de egy gondolati körhöz tartozó tárggyal (edényfeleségek, különböző színű könyvek, színes dobozok, stb.), így a játék nem a tényleges, hanem egy nem valós közegben történik meg).*

3. A feladat lényege, hogy az oktató által meghatározott kapcsolati kérdés alapján ki kinek adja a különböző értékeket, s ő kiktől és mennyi értéket kap – azaz, kit kihez milyen erős kapcsolatok kötnek a közösségen belül. A megközelítések közül egy-két lehetséges példa:

- a.) Kik azok, akikből a legszívesebben alakítanál egy team-et a következő projekted megvalósításakor? Annak, akire mindenképp számítanál, adj egy 50-es értékű kártyát. Annak a két munkatársnak, akiket még mindenképp bevonnál a fejlesztésbe, húszas kártyákat adj, azoknak pedig, akiket még számításba vennél bizonyos részfeladatok megvalósításában, tízeseket. Azok borítékjába, akikre nem számítanál, üres lapot tégy.
- b.) Van egy korszakalkotó projektötleted. Akinek először kikérnéd a véleményét a fejlesztésről, annak adj egy ötvenes kártyát, a további két személy, akiknek második körben elmondanád elképzeléseidet, húszas kártyát kapnak, akikkel később beszélgetnél róla, és akkor sem teljes mélységig, tízeseket. Akivel félnél megosztani gondolataidat, vagy nem érdekel a véleménye, annak üres lapot adj.
- c.) A projekt előrehaladása csökkenő létszámot ír elő az egymást követő mérföldköveknél. A következő időszakra tizennégyen maradhattok a team-ben. A felettesed tőled kér segítséget a csapat összeállítására. A legelső három ember, akik mellett mindenképp kiállnál, ötvenes és húszas pontértéket kapnak tőled, s akiket a továbbiakban javasolsz még, azok tízest. Akiktől úgy érzed meg kell válnotok, legyenek bár értékes munkatársak, vagy lebzselők, sajnos üres lapot kapnak.

Első lépésben kérjük meg a hallgatókat, hogy készítsenek *kiosztási tervet*, azaz írják fel az üres lapra, milyen betűjelű társuknak adják a 50-es értéket, kiknek a két húszast, és

kiknek a tízeseket.

Pl.:  $Z \rightarrow A \ 50$

$Z \rightarrow B \ 20, \ Z \rightarrow L \ 20$

$Z \rightarrow G \ 10, \ Z \rightarrow C \ 10, \ Z \rightarrow Y \ 10, \ Z \rightarrow T \ 10, \ Z \rightarrow S \ 10,$

$Z \rightarrow P \ 10, \ Z \rightarrow D \ 10, \ Z \rightarrow E \ 10, \ Z \rightarrow O \ 10, \ Z \rightarrow U \ 10,$

$Z \rightarrow F \ 0, \ Z \rightarrow J \ 0, \ Z \rightarrow I \ 0$

(A megoldás karakterétől függően adhatunk lehetőséget arra is, hogy aki szeretné, a tízes kártyái egy részét is üresre cserélje.)

Ha ez megtörtént, akkor kérjük meg a hallgatókat arra, hogy *kiosztási tervük* sorrendjében rakják sorba a kisborítékokat, majd az első két csoporttag körbemegy, és egyenként átadja azokat a többieknek, vigyázva, hogy ne keverje össze a sort, és persze ne derüljön ki az sem, hogy kinek milyen értéket adott. Utána a következő kettő teszi ugyanezt, majd sorban a többiek, úgyhogy végül mindenki mindenki elé tegyen egy borítékot. Amíg az utolsó boríték nem kerül a gazdájához, addig senki nem nézheti meg, milyen értékeket kapott. (Az oktató dönthet úgy, hogy később sem.)

4. Ekkor megkérjük a hallgatókat, hogy keverjék össze az előttük fekvő kisborítékokat, majd a bennük lévő jegyzetlapokat kiosztási tervükkel együtt helyezték a betűjeles feles borítékukba, és végül tegyék azt az oktatói asztalra.

*Megjegyzés: természetesen mindenki kíváncsi arra, hogy mennyit „gyűjtött”, és öröm, ha van egy pár ötvenesünk, de nem biztos, hogy jó szembesülni sok-sok üres jegyzetlappal. Az oktató legjobb belátására bízunk, hogy mire biztatja hallgatóit. (Az anonimitást és a feladat iránti bizalmat erősítheti, ha az oktató nem látja, kinek milyen betűjele van.)*

### **FELDOLGOZÁS:**

A kapcsolati háló grafikai megvalósítása az oktató, vagy egy asszisztens feladata.

1. Első lépésünk, hogy felkarikázzuk egy lapra a résztvevők körét, betűjelükkel jelölve meg őket. Ezután a kiosztási tervek alapján, nyilakkal húzva meg az adás irányát, összekötjük a kapcsolatokat, s egyúttal összeszámolhatjuk, és beírhatjuk a karikákba azt is, hogy ki mekkora értéket kapott, amit később a borítékja alapján vissza is kell ellenőriznünk. Az üres lapok természetesen nem érnek nyilat.

Érdeemes egy egyszerű feketevonalas változatot készíteni, ahol minden kapcsolat egyenértékű, de saját elemzésünket segítheti, ha van egy olyan változat is, amelyen a magas értékek adását vastag piros vonallal, a középértéket közepes zöld vonallal jelöljük. (Az átadások során történhetnek hibák, melyeket, ha nem vezethetők vissza, az oktatónak kell saját belátása szerint korrigálni, átírni.)

2. Ezután célszerű a személyeket jelölő *betűket számokra* változtatni, hogy a névszerinti beazonosításokat megnehezítsük. (Ha a tagok nem nagyon ismerik egymást, és „*plüssállatosdi*”-t játszunk, akkor nincs szükség változtatásokra, sőt érdekesebb, ha beazonosíthatóak maradnak a résztvevők.)
3. A kapott kapcsolati térképen torzítsunk annyit, hogy a nyilak ne szeljék át sehol sem a karikákat, majd nyomtassuk ki nagyban, vagy készítsünk belőle egy vetíthető diát.

## **II. rész - PLENÁRIS FELDOLGOZÁS, MEGVITATÁS**

A következő alkalommal a kivetített, kapcsolati háló előtt, az oktató elmondja meglátásait, majd vitát generál a témáról. (Belátásunk szerint használjuk az egyenértékűsített változatot, vagy a színes vonalakkal készültet.)

Főbb kérdések:

- Vannak-e csomópontok a rendszerben? Ezek mennyire erősek?
- Milyen a csomópontok viszonya egymáshoz?
- A kiemelkedő csomópontokhoz kapcsolódnak-e kisebb csomópontok?  
Kialakíthatóak-e kisebb csoportok?
- Vannak-e hierarchizálódásra utaló jelek?
- Mekkora a periféria?
- Kialakítható-e egy vagy két team (csapat) a kapcsolati háló alapján?
- Mekkora a szórása az 50-es értékeknek?
- Milyen tendenciákat segítenek a 20-as értékek (csomópontok erősödése, polarizálás, szóródás, stb.)
- Amennyiben kiegyenlített a hálózat, és nincsenek kiemelkedő csomópontok, megtalálhatóak-e ennek a homogenizált eredménynek az okai?
- Voltak-e akik rosszul osztották ki a tervüket, és korrigálni kellett miattuk a leosztást?

A későbbi feladatok megoldásánál az oktató is használhatja tapasztalatait, hol a

középpontban állók segítségével aktivizálva a közösséget, hol rotációval oldva az esetleges klikkesedést, segítve a hallgatókat egymás jobb megismerésében.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:**

Csoportszempontról elsősorban azt érdemes értékelnünk, hogy van-e, vannak-e játékrontók a csapatban, akik vagy azért, mert „el lehet bújni” a játékban, vagy csak mert nem szívesen néznek szembe periférikus helyzetükkel, nem akarják, hogy láthatóvá váljon egy viszonylagosan pontos kapcsolati háló. Vizsgálunk kell továbbá, hogy vannak-e csomópontok, és azok milyen erősek, kapcsolatban állnak-e, vagy polarizálódnak. Ha erős kötésük van egymással, azt mindenképp ki kell emelni, hiszen potenciálisan ez adhat egy közösségnek komoly erőt, ha csak gyenge kapcsolatok fűzik össze őket, még az is bír lehetőségekkel, de ha nem jelölték egymást, az klikkesedéshez, ellentétekhez vezethet, különösen, ha szerteágazó gyenge kapcsolataik is erre mutatnak, és felfedezhető két vagy több tábor a csoporton belül. Egyéni szálak vizsgálatakor figyelemmel kell lennünk arra, hogy vannak-e a periférián egész kevés kapcsolattal rendelkezők, és hogy ezt mi okozhatja. Érdekes lehet az is, ha valaki sok 10-est kap, de csak azt.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** természetes fénnel, wifi-vel ellátott terem

**Eszközök:** a létszám alapján *feles borítékok, jegyzetlapok* vagy előkészített kártyák, *kisborítékok*

**Alkalmazott módszerek:** egyéni feladatmegoldás, plenáris feldolgozás, megvitatás

**A gyakorlati feladat forrása: -**

**Ajánlott irodalom:**

*BARABÁSI Albert-László: Behálózva. A hálózatok új tudománya. Ford.: Vicsek Mária.*

*Helikon K., Bp., 2008, 2011. 320 l.*

*CSERMELY Péter: A rejtett hálózatok ereje. Mi segíti a világ stabilitását? Vince K., Bp.,*

*2005. 376 l.*

**Szükséges melléletek: -**

## 5. gyakorlat: A közművelődési intézmény stratégiai céljainak meghatározása

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 3.4.2. A stratégia kialakítása	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 5. A közművelődési intézmény stratégiai céljainak meghatározása	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u> ) (egyéni – kiscsoportos – <u>plenáris</u> )
<b>Időtartam:</b> 45 - 60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a stratégiai tervezés első gyakorlati lépéseinek meghatározása, a tervszerű gondolkodás fejlesztése.	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja</b>	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>	
<b>5. A KÖZMŰVELŐDÉSI INTÉZMÉNY STRATÉGIAI CÉLJAINAK MEGHATÁROZÁSA</b>	
<p>A stratégiai célok meghatározását építsük eddigi elemzéseinkre. A PEST-analízisből, a SWOT külső tényezőiből, illetve a versenytárselemzésből egy viszonylag pontos kép alakulhatott ki bennünk az intézményünket, szervezetünket körülvevő tágabb és szűkebb környezetről, míg a SWOT Erősségek-Gyengeségek párja belső környezetünket mérte föl. A helyzetelemzésekből következtetéseket vontunk le, s most ezeknek a következtetéseknek kell segíteniük az előttünk álló feladatok meghatározásában, fejlesztési céljaink kikristályosításában.</p>	
<p><b>1. feladat:</b> az elkészített elemzésekből otthoni feladatként mindenki emelje ki a számára stratégiaileg fontos tényezőket, s rendeljen hozzá megoldásokat, tevékenységeket. Az erről készült feljegyzéseit olvasható és kivetíthető formában (e-dokumentum vagy fotó) el kell hoznia a gyakorlati órára.</p>	
<p><b>2. feladat:</b> a gyakorlati óra keretében a meghatározó törvényhelyek megismerése, értelmezése, majd először az alapellátáshoz, utána a kiegészítő tevékenységekhez kapcsolódó stratégiai célok felvázolása következik. A foglalkozás menete közös feldolgozással történik, de közben mindenki magának dolgozik.</p>	
<p>A stratégiaalkotásnak az alapellátás új szerkezetére kell épülnie, ezért a többször módosított 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről és Az emberi erőforrások miniszterének .../2017.</p>	

**(...) EMMI rendelete a közművelődési alapszolgáltatásokról, valamint a közművelődési intézményekről és a közösségi színterekről** című jogszabályok alapján a hallgatóknak először meg kell határozniuk a településükre és az intézményükre vonatkozó kötelezettségeket.

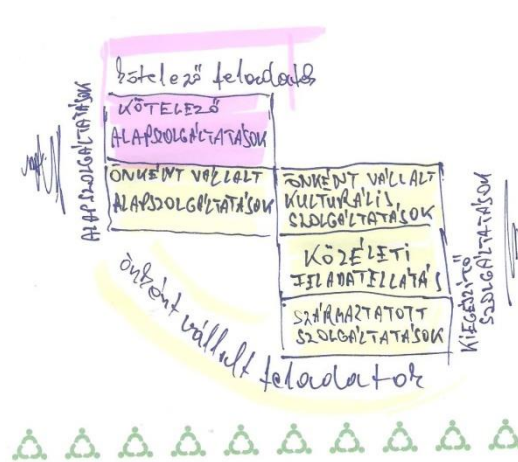
A Vhr. 3.§-a részletezi a lakosságszám arányában végrehajtandó alapszolgáltatásokat. A 6. § által előírt feladat, mely a művelődő közösségek létrejöttének elősegítésére, működésük támogatására, fejlődésük segítésére, a közművelődési tevékenységek és a művelődő közösségek számára helyszín biztosítására vonatkozik, minden településen kötelező. Az 1000 főnél nagyobb helyeken további egy, 5000 lakos fölött további két alapszolgáltatás biztosítása szükséges. Megyei jogú városokban, budapesti kerületekben az alapellátást teljes körűen kell biztosítani.

1. Első lépésként tehát ki kell emelnünk azokat a stratégiai fontosságú tényezőket, melyek e feladatok maradéktalan végrehajtását támogatják. Ezek lesznek alapcéljaink, melyeket elsőként rögzítünk.

2. A második lépéshez azt kell alapul vennünk, hogy a települési önkormányzatok, intézmények, közművelődési megállapodással rendelkező szervezetek önként vállalt feladatként további alapszolgáltatásokat vehetnek fel programjukba, illetve egyfajta horizontális célként, erőforrásaik figyelembevételével tágíthatják azok körét. „A kulturális alapellátás lényeges pontja, hogy hozzáférést biztosít, de számít az egyének és közösségek aktivitására is, elősegítve ezzel a kulturális igényesség megerősödését, továbbá azt, hogy az embereknek igényük legyen és képesek is legyenek hozzájárulni szűkebb vagy tágabb közösségük fejlesztéséhez.”<sup>v</sup> A hallgatóknak tehát arról kell dönteniük, hogy amennyiben megtehetik, vesznek-e fel új alapszolgáltatásokat kínálatukba, avagy a meglévőket milyen stratégiai elképzelések alapján bővítik. Az itt megfogalmazott elképzelések már ráépülő stratégiai célok lesznek, melyekkel alapcéljainkat kiegészítjük, pontosabban „kikerekítjük”...

3. Valószínű a versenyelemzés több tekintetben is rádöbbenette a hallgatókat, hogy az alapellátás biztosítása – a kistelepülések kivételével – önmagában képtelen lesz egy intézményt versenyben tartani. Nem tudja majd megtenni sem a szakmai kihívások tekintetében, sem a közönség elégedettségét mérve, sem a pénzügyi mutatók elemzése alapján. Az alapszolgáltatások bővítése az önként vállalt feladatoknak csak egyik részét

képezi. A másik rész a kiegészítő szolgáltatások köre, mely „testet adhat” az intézményi tevékenységnek. Lényegében a kiegészítő szolgáltatások három részből állnak, az önként vállalt kulturális szolgáltatásokból, a közéleti feladatokból (településfejlesztés, önkormányzati megbízások, együttműködés a helyi társadalom szolgáltató szerveivel) és a származtatott szolgáltatásokból (bérbeadás, vállalkozás jellegű tevékenységek, turisztikai szolgáltatások, stb.).



Az alapszolgáltatások és az önként vállalt feladatok.

saját vázlat

A kiegészítő szolgáltatásokhoz köthető fejlesztési elképzelések nem csak a közművelődési tevékenységek széles spektrumát ölelhetik fel, hanem a tágabb, helyi társadalmi feladatok ellátásával is szolgálhatják a település lakosságát, és annak közösségeit. Ezek a kiterjesztett stratégiai célok tehetik teljessé az intézmény, szervezet innovációs perspektíváit.

**3. feladat: a hallgatók eddigi vázlataik alapján otthoni munkában tisztázzák az intézményük számára kidolgozott stratégiai célokat, és véglegesített formában az oktató által megszabott határidőre leadják azt.**

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a feladat végrehajtása érdemben négy gyakorlati foglalkozásnak (PEST-analízis, SWOT-analízis, Versenyháromszög, majd az ezt összefoglaló Stratégiai célok) az összefoglalása, lezárása. Eredménye egy írásban beadott, várhatóan 1-2 oldalas, 10-15 pontból álló esszenciális anyag, melynek kiértékelése történhet írásban, szövegesen egy későbbi órán, de pontszám, érdemjegy is adható rá.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fénnel és wifi-vel

**Eszközök:** laptop, kivetítő

**Alkalmazott módszerek** (**Egyéni feladatmegoldás**, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása:**

**Irodalom:** *A többször módosított 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről.*

*Az emberi erőforrások miniszterének .../2017. (...) EMMI rendelete a közművelődési alapszolgáltatásokról, valamint a közművelődési intézményekről és a közösségi színterekről.*

**Szükséges melléletek: -**



## 6. gyakorlat: Szolgáltatási terv készítése

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b>	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 6. Szolgáltatási terv készítése	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> ( <u>otthoni – tantermi</u> – otthoni-tantermi) (egyéni – <u>kiscsoportos</u> – plenáris)
<b>Időtartam:</b> 45 - 60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> az éves szolgáltatási terv elkészítéséhez szükséges ismeretek elmélyítése, meglévő ismeretek átadása a csoporton belül, egymástól történő tanulás	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú vagy felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>	
<b>6. SZOLGÁLTATÁSI TERV KÉSZÍTÉSE</b>	
<p>A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény és egyes kapcsolódó törvények módosításáról alkotott <i>2017. évi LXVII. törvény 100. § (3) bekezdés e) pontja</i> értelmében az emberi erőforrások minisztere 2017. decemberében rendeletben szabályozta a kulturális alapellátás kiterjesztésének prioritási rendjét és szempontrendszerét. A rendelet 4. § (1) pontja előírja, hogy „a feladatellátó az általa nyújtott közművelődési alapszolgáltatás megszervezéséhez éves szolgáltatási tervet készít a tárgyév március 1-jéig.”</p>	
<p>Az éves szolgáltatási tervnek tartalmaznia kell az intézmény/szervezet által biztosított közművelődési alapszolgáltatások keretében tervezett <i>közösségi tevékenységek</i> bemutatását.<sup>vi</sup></p>	
<p>Ez jelenti</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• a közösségi működés, a programok, akciók, folyamatok pontos megnevezését,</li><li>• a közösségi tevékenység céljának rövid ismertetését,</li><li>• az egyes közösségi tevékenységek közművelődési alapszolgáltatásokba történő besorolását<sup>vii</sup>,</li><li>• a közösségi tevékenység rendszerességének vagy tervezett időpontjának rögzítését, illetve a résztvevők várható számának megbecslését,</li><li>• és a helyi lakosság tervezésbe, megvalósításba, értékelésekbe történő bevonási módjának leírását.</li></ul>	

Az éves szolgáltatási tervnek a helyi lakosság és az önszerveződő közösségek érdeklődésén, igényein és szükségletein kell alapulnia. Ezt az intézmény, szervezet megalapozott vizsgálatokra, helyzetfeltárássra építi, s a terv kialakításába igyekszik bevonni a lakosságot, a közösségeket, valamint - ha az adott településen működik - a Közművelődési Kerekasztalt is. Ezután, mindezek figyelembevételével meghatározza, hogy az adott *közművelődési alapszolgáltatáson* belül milyen tevékenységeket, milyen formában és mértékben lát el.

A szolgáltatási terv a fenntartó jóváhagyása után deklarálódik.<sup>viii</sup>

**Feladat: 4-5 fős kiscsoportokban készítsenek el a hallgatók egy éves szolgáltatási tervet. A tervezés minta-jellegű, ezért egy áttekinthető, egyszerű táblázatba dolgozzanak, melynek elkészítését valószínűleg az órán nem tudják majd befejezni, ezért az el nem készült részek otthoni munkaként kiadhatók. Mivel a hallgatók több településről érkeznek, ezért gondolkozhatunk fiktív intézmények terveiben is. A kiscsoportoknak adott otthoni munkához a számítógépes kapcsolattartás javasolt.**

	<b>ALAPSZOLGÁLTATÁS</b>	<b>tevékenység megnevezése</b>	<b>célcsoport</b>	<b>tevékenység formája</b>	<b>gyakorisága/alkalmak száma</b>	<b>munkaerő-szükséglet</b>	<b>éves költség</b>
1	művelődő közösségek						
2	közösségi és társadalmi részvétel						
3	egész életre kiterjedő tanulás						
4	ahagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése						
5	amatőr alkotó- és előadó-művészeti						

	<b>tevékenység</b>						
<b>6</b>	<b>tehetséggondozás</b>						
<b>.</b>	<b>és -fejlesztés</b>						
<b>7</b>	<b>kulturális alapú</b>						
<b>.</b>	<b>gazdaságfejlesztés</b>						

Metódusunkat a 2017. évi LXVII. trv. 76. § (3) pontja valamint a Vhr. 6-12. §-ai adják<sup>ix</sup>, mely szerint az alapellátás szolgáltatásai a következők:

1.) A *művelődő közösségek* létrejöttének elősegítése, működésük támogatása, fejlődésük segítése, rendszeres és alkalomszerű művelődési vagy közösségi tevékenysége végzéséhez helyszín biztosítása.

2.) A *közösségi és társadalmi részvétel* fejlődését elősegítő közösségfejlesztő programok, tevékenységek, szolgáltatások szervezése, az önkéntes tevékenységek támogatása, a gyermekek, az ifjúság, és az idősek művelődésének segítése, a különböző kultúrák közötti kapcsolatok építése. A szegénységben vagy más hátránnyal élő csoportok társadalmi, kulturális részvételét fejlesztő, a megértést, a befogadást, az esélyegyenlőséget elősegítő, illetve a lelki egészség megőrzését szolgáló, a függőséget, devianciát, áldozattá válást megelőző programok, tevékenységek, szolgáltatások biztosítása.

3.) Az *egész életre kiterjedő tanulás* feltételeinek biztosítása körében iskolarendszeren kívüli tanfolyamok, képzési alkalmak, életminőséget és életesélyt javító tanulási lehetőségek szervezése, megvalósításának támogatása, öntevékeny, önképző szakkörök, klubok, közösségek gondozása, segítése, népfőiskolai programok, szabadegyetemek, ismeretterjesztő alkalmakat lebonyolítása. Feltételek biztosítása az elektronikus közszolgáltatások megismeréséhez, a digitális világban történő eligazodáshoz, az ezeket szolgáló eszközök alkalmazásához.

4.) A *hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítésével* kapcsolatos feltételek biztosítása, a helytörténettel, a népművészettel, a népi iparművészettel és a település szellemi kulturális örökségével kapcsolatos csoportok, szakkörök, klubok, alkotóműhely, kiállítótér működtetése, munkájuk támogatása, a települési értéktár gondozása, az ezt bemutató programok szervezése, anyanyelvünk ápolása. A nemzeti, az európai és az egyetemes kultúra, továbbá a külhoni nemzetrészek kulturális értékeinek megismertetése érdekében programok, tevékenységek, szolgáltatások szervezése, vagy az ilyen irányú tevékenységek megvalósításának támogatása, a helyi vagy térségi nemzetiségi vagy kisebbségi közösségek

bevonása, az ünnepek kultúrájának gondozása.

5.) az *amatőr alkotó- és előadó-művészeti tevékenység* feltételeinek biztosításával a képzőművészet, a zeneművészet, a táncművészet, a színházművészet, a film- és médiaművészetek, és az irodalom területén tevékenységet folytató amatőrművészeti csoportok, szakkörök, klubok, stúdiók létrejöttének elősegítése, működésük szervezése, támogatása, szakmai-módszertani ismeretek szolgáltatása.

6.) A *tehetség gondozás és -fejlesztés* feltételeinek biztosítása a településen élő vagy tanuló hátrányos helyzetű gyermekek, fiatalok tehetségének kibontakoztatása, kompetenciáinak fejlesztése érdekében, az ezt segítő művészeti és más irányú foglalkozások, szakkörök, klubok működtetése, munkájuk támogatása, valamint felzárkóztatást segítő tanórán kívüli foglalkozások biztosítása.

7.) A *kulturális alapú gazdaságfejlesztés* kiterjesztése érdekében a lakóhely szellemi, épített és természeti örökségen alapuló fejlesztő beavatkozásaihoz, a kulturális terület- és településfejlesztéshez, a vállalkozás- és termékfejlesztéshez, a helyi termékek piacra jutásának segítéséhez, a kreatív iparhoz és a kulturális turizmushoz kötődő programok, tevékenységek és szolgáltatások szervezése, megvalósításuk aktív támogatása, valamint az információs és kommunikációs technológiákhoz, a digitalizáció kulturális alapú használatához történő hozzáférés biztosítása.

A feladatellátást végző intézmény, szervezet a törvény és a rendelet értelmében *helyszínt* biztosít a művelődő közösségek rendszeres és alkalomszerű tevékenységéhez, *bemutatói lehetőségeket* teremt, a *társadalmiasítási* folyamatokhoz közösségi *fórumot* szervez. A programokhoz, tevékenységekhez, szolgáltatásokhoz *szakmai* (megfelelő szakképzettséggel rendelkező szakembert) és *infrastrukturális* (alkalmas helyiséget, alkotóműhelyt, kiállítóteret, fény- és hangtechnikai ill. szemléltető eszközöket) támogatást nyújt.

*A feladat végrehajtása során fordítsunk különös figyelmet a térség sajátosságaira, az egyes szolgáltatási területek arányosságára, és a rendelkezésre álló munkaerő adta lehetőségek pontos elosztására!*

A táblázat kitöltésekor a *tevékenység megnevezésénél* ne csak fantázianév szerepeljen, derüljön ki a csoport konkrét tevékenysége is. A *célcsoportnál* az érintett korosztályt, esetleg a hátrányos helyzetet jelöljük. A *tevékenység formája* lehet állandó részvételre építő klub, szakkör, képzés, előadássorozat, művészeti csoport, alkotóműhely, valamint lehet programszerű tevékenység: eseti előadás, kiállítás, vásár, társasági alkalom,

nagyrendezvény, eseménysorozat, fesztivál. A *gyakoriságnál* a rendszerességre utalunk (pl.: heti 2, havi 1, alkalomszerű, stb.), az *alkalmak számánál* az egy évre tervezett eseményszámot jelölhetjük.

A *munkaerőszükséglet* a kapacitás-kihasználásunk egyik alapvető mutatója (a másik a teremkihasználtság), kiszámításánál a területen dolgozó alkalmazottak napi vagy havi munkaidejét, esetleg munkaidőkeretét osztjuk fel a tevékenységre szánt átlagos időre (pl.: 2 óra/nap, 20 óra/hó, 12 nap/negyedév, stb.). Az *éves költségek* esetében, mivel alapellátáshoz kapcsolódó szolgáltatásokról van szó, ezért elég, ha az a kiadási oldalt becsüljük meg. A rendelet ugyan utal arra, hogy mit kell térítésmentesen biztosítani, és hol kérhető részvételi díj, de a bevétel az alapszolgáltatások vonatkozásában nem jelentős, és egyébként is a munkaterv részletes költségvetési fejezetéhez tartozik.<sup>x</sup>

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** az oktató figyelemmel kíséri a kiscsoportok munkáját, majd értékeli azok írásos végeredményét, kitérve a szerkezeti ismérvekre, az alapszolgáltatások közti arányokra, és a munkaerő-tervezés gyakorlatiasságára.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** természetes fénnel és wifi-vel ellátott terem

**Eszközök:** sokszorosított táblázat, laptop kivetítővel

**Alkalmazott módszerek** (**Egyéni feladatmegoldás**, Páros feladatmegoldás, **Kiscsoportos feldolgozás**, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás) [*Az oktató a csoport összetétele alapján dönthet az egyéni feldolgozás mellett is, ebben az esetben mindenki saját szervezetét, intézményét dolgozza fel.*]

**A gyakorlati feladat forrása:** saját kidolgozás

**Irodalom:**

*Többször módosított 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről.*

*Az emberi erőforrások miniszterének .../2017. (...) EMMI rendelete a közművelődési alapszolgáltatásokról, valamint a közművelődési intézményekről és a közösségi színterekről.*

**Szükséges melléletek:** kitöltő táblázat (Szolgáltatási terv készítése)

**Szolgáltatási terv készítése**

	ALAPSZOLGÁLTATÁS	tevékenység megnevezése	célcsoport	tevékenység formája	gyakorisága/ alkalmak száma	munkaerő- szükséglet	éves költség
1.	<i>művelődő közözségek</i>						
2.		...					
3.		...					
4.	<i>közösségi és társadalmi részvétel</i>						
5.	<i>egész életre kiterjedő tanulás</i>						
6.		...					
7.		...					
8.	<i>a hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése</i>						
9.		...					
10.		...					
11.	<i>amator alkotó- és előadó-művészeti tevékenység</i>						
12.		...					
13.		...					
14.		...					
15.	<i>tehetség gondozás és -fejlesztés</i>						
16.	<i>kulturális alapú gazdaságfejlesztés</i>						
	<i>stb.</i>	...					

## 7. gyakorlat: Egy Szent István-napi városi rendezvény megszervezése

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 4.2.4. Horizontális koordináció	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 7. Egy Szent István-napi városi rendezvény megszervezése	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) (egyéni – <b>kiscsoportos</b> – plenáris)
<b>Időtartam:</b> 55-60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a szervezeti struktúra, benne az intézményegységek, osztályok, team-ek horizontális koordinációjának gyakorlása	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú v. felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <b>7. EGY SZENT ISTVÁN-NAPI VÁROSI RENDEZVÉNY MEGSZERVEZÉSE</b>  A feladatunk, hogy állítsuk össze egy augusztus 20-i Szent-István napi városi rendezvény részletes programját, a háttértevékenység megszervezésével és a költségvetés kialakításával.  Az önkormányzat elvárása, hogy legyen a nap folyamán egy kenyérszentelés és áldás, egy ökumenikus istentisztelet, legyen vásár tizenöt-husz igényes, az ünnephez is illő áruval, utcai vendéglátás, családi és gyermekfoglalkoztatás (ugrálóvár, legkevesebb nyolc foglalkoztatásos játszóház, bábszínház s egyebek), legyen 6-7 órányi színpadi műsor helyi vagy környékbeli fellépőkkel, este élőzenekaros sztárvendéggel, és legyen minimum 12 perces tűzijáték.  Az esemény költségvetése 5,5 millió forint, valamint a tűzijátékot az önkormányzat 1,8 millió forint értékben külön fizeti. Az intézmény saját fedett színpaddal, saját kis szállítójárművel, és egy nagy teljesítményű beltéri hangosítással rendelkezik.  <i>1. feladat: a feladatismertetés után először, egyszerű titkos szavazással a hallgatók „igazgató”-t választanak maguk közül. (Ha túl kicsik a különbségek, az első kettőből-háromból újraválasztatunk.) Az igazgató kijelöli magának az osztályvezetőket vagy team-vezetőket, – egyrészt a programszervezési osztály élére – az ő feladatuk lesz a nap eseményeinek összeállítása és koordinálása, a rájuk eső költségvetési rész megtervezése</i>	

– *másrészt a szolgáltatási osztály élére – az ő feladatuk lesz az egész napos szolgáltatások (vásár, játékeszközök, vendéglátás, mentőszolgálat, stb.) megszervezése, a szolgáltatások kapcsán bevételek generálása, és a részterület költségvetésének megtervezése*

– *harmadrészt a technikai menedzsment élére – az ő feladatuk lesz a teljes technikai háttér biztosítása (színpad, hang- és fénytechnika, standok, szemétszállítás, stb.), illetve a műszaki rész pénzügyi kalkulációjának elkészítése*

– *negyedrész a kommunikációs csoport élére – az ő feladatuk a rendezvény meghirdetése (szórólapozás, plakát, a polgármester sajtótájékoztatója, stb.) és annak költségesítése.*

*Az osztályvezetők meghívásos alapon, körönként egy főt választva maguknak építik fel team-jüket. Egy csapatban jó, ha legalább 3-4 fő tevékenykedik, háromnál kevesebb fővel lehetőleg csak a kommunikáció dolgozzon.*

*Szükség van egy főre, aki a kulturális osztály részéről nyomon követi a munkát, és a segítségül kapott time-line alapján ellenőrző listát készít a kontrollbeszélgetéshez. (Ha kicsi a csoportlétszám, ezt a feladatot az oktató is elláthatja.)*

*Ezután az igazgató egy zárt, legfeljebb négyperces értekezlet során kiadja a feladatokat az osztályvezetőknek, illetve meghatározza a négy csoport költségvetési tétéleit.*

Az első „értekezlet” csak nagyságrendekkel foglalkozik. Az igazgatónak tudnia kell, hogy körülbelül melyik terület mennyi pénzzel gazdálkodhat, utasításokat adhat arra vonatkozóan, hogy mi legyen az, amit csoportban beszéljenek meg, és milyen jellegű feladatokat osszanak szét kidolgozásra. Mindenkinek szembesülnie kell azzal, hogy igen pörgősen kell végezni a feladatokat, okoskodásra, mellébeszélésre nincs idő, minden percet a leghatékonyabban ki kell használni.

*2. feladat: egy legfeljebb ötperces brainstorming segítségével a team-ek, osztályok nagyvonalakban megtervezik az ünnepre vonatkozó elképzeléseiket (az időt mindig az igazgató méri...), s egy újabb, de már hatperces vezetői értekezlet során beszámolnak egymásnak és az igazgatónak a terveikről. Itt mindenkinek lehetősége van a többi írásos elképzeléseit lefotózni és magával vinni. Az igazgató rövid instrukciókat ad a további*



*munkához.*

*Itt kell felhívni a figyelmet arra, hogy amíg a vezetői értekezlet folyik, addig a team-tagok folytatják a munkájukat, vigyázva, hogy fölösleges dolgokkal ne foglalkozzanak (pl. költségesítés, fellépők, árusok listázása, stb.) .*

A második vezetői értekezleten már érzékelhetővé válik, hogy a konkrét igazgatói utasításoknak milyen jelentősége van egy program kialakításában. Az osztályvezetőknek sok tekintetben át kell venni az ő gondolkodásmódját, de pontosan látniuk kell és saját tagjaik számára át kell tudni adni a többi csoport elképzeléseit és eredményeit is.

*3. feladat: egy hétperces döntés-előkészítő stábértekezlet következik, ahol az osztályvezető tájékoztatja a többieket a vezetőin elhangzottakról, majd a többi osztály javaslatainak és az igazgató utasításainak figyelembevételével folytatják a program és a költségvetés konkretizálását. A következő, immár nyolcpertces vezetői értekezletre már döntésre alkalmas vázlatoknak kell kerülnie, mely alapján az igazgató határozott állásfoglalásokat tehet a nap programjával kapcsolatban.*

A harmadik feladat után valószínű éles eredménybeli különbségek lesznek az egyes csoportok között, melyet az igazgatónak bizonyos döntésekkel, utasításokkal ki kell tudni egyenlíteni, ha egy jól előkészített projektről akar beszámolni az óra végére. Ebben a fázisban az osztályvezetőknek segítenie kell egymást és az igazgatót is, hogy összehangolható legyen a négy csoport munkája.

*4. feladat: a következő, kilenc perces csoportértekezlet véglegesíti az elképzeléseket és a feladatelosztást, illetve pontosítja a részterület pénzügyi igényeit.*

*A tízperces záró összmunkatársi értekezleten az igazgató által megtörténik a program és a költségvetés összegzése.*

*Ezután a Kulturális Osztály vezetője felteszi ellenőrző kérdéseit, amelyre az igazgató válaszol.*

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** az oktatónak a feladat végén a csoport közös munkáját kell értékelnie, akár mint a kontrollt végző szereplő, akár saját oktatói személyében. Különösen figyelnie kell az igazgató határozottságát, az osztályvezetők tevékenységében a felterjesztések és az utasítások pontos átadását, illetve a csoporttagok hatékonyságát.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** természetes fényvel és wifi-vel ellátott terem

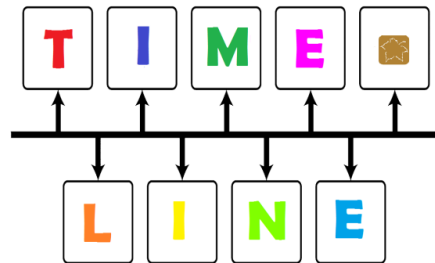
**Eszközök:** laptopok, kivetítő,

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, **Kiscsoportos feldolgozás**, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása:** saját kidolgozás

**Szükséges mellékletek:** „TIME-LINE, IDŐTENGELY” szervezési segédlet

*1. sz. melléklet*



**TIMELINE, IDŐTENGELY**

**1. kreatív szakasz**

5let, agymenések

igényfelmérés, tájékozódás

az elképzelések rögzítése, vázlatok készítése

a tervezett hely és időpont befoglalása

önkormányzati egyeztetések

tervezés

- team felállítása, első előkészítő megbeszélések
- időpont-egyeztetések a potenciális fellépőkkel, előadókkal, (előszerződések)
- időpont és helyszín kiválasztása, egyeztetése a különböző rendezvénynaptárakkal, hatóságokkal, társszervekkel, majd azok véglegesítése
- partnerek kiválasztása, egyeztetések
- tájékoztató árajánlatok bekérése
- szónokok felkérése

marketing

- arculattervezés, nyomtatványtervek, logo,
- a marketingterv előkészítése
- első sajtóanyagok

**2. tervezési szakasz**

a kezdési és befejezési időpont véglegesítése

a helyszín véglegesítése

kedvező árajánlatok kiválasztása, költségvetés elkészítése, kalkulátor engedélyeztetése, keretlap megnyitása vagy aktualizálása

forrásallokációs munkák tevékenység

szerződések megkötése (fellépők, közreműködők, műsorvezető, szállítók, rendezvénybiztosítás)

rendezvény meghirdetése

hatósági egyeztetések, engedélyeztetések, közterületfoglalás

ültetési rend meghatározása

vendéglátás egyeztetése

reklámanyak tervezése, előkészítése, gyártása, kihelyezése

- plakát, szórólap
- rádiós és televíziós hirdetések (helyi médiumok, országos elérések)
- nyomtatott sajtóhirdetések (Hírlap, Mérleg, Csabai Aktuális, országos lapok)
- műsorfüzet készítése, időszaki programajánlóban való megjelenítés
- netes kampány (youtube-előzetesek, emiles értesítések, hírlevelek, facebook és honlap-megjelenések, internetes portálok, online-sajtó), mobil-applikációk
- molinók, reklámtáblák tervezése, gyártatása

PR-akciók leszervezése

rendezvénylap, forgatókönyv elkészítése, ill. rendezvényértekezlet összehívása az érintett szervezetekkel (önkormányzat, katasztrófavédelem, mentőszolgálat, polgárőrség, stb.)

munkaidőbeosztások elkészítése, egyeztetése (szakmai, technikai, környezettisztasági), önkéntesek, kisegítő személyzet biztosítása

a rendezvény dokumentálásának megtervezése

### **3. koordinációs szakasz**

- a sajtóanyag elkészítése, sajtótájékoztató összehívása
- szükség esetén rászervezés
- felkészítő értekezlet a lebonyolításban résztvevő munkatársak és szervek részére
- berendezések, felszerelések, bútorok, hangszerek szállítása
- színpad- és nézőtér-építési munkák, területrendezés, az ülőhelyek számozása, az ültetési rend kialakítása
- hang- és fénytechnikai előkészítés, bevilágítás, előzetes hangpróbák
- zongorahangolás (szükség esetén)
- dekorációs munkák

### **4. operatív szakasz**

- a fűtés-, hűtés- és szellőzéstechnika beállítása
- kiállítók, vásárosok, játszóházak elhelyezése, menekülési utak kijelölése

- az esőhelyszín előkészítése
- a fellépők, közreműködők, kiemelt vendégek fogadása, a kapcsolódó szállítások biztosítása
- színpadi lejárópróbák, hangbeállítások biztosítása, szemléltető anyagok betöltése
- szóróanyagok, reklámpanelok, plakáttartók, irányítóablak elhelyezése
- a munkabeosztás és az aktuális létszám ellenőrzése, a személyzet és a rendezők eligazítása
- a munka- és balesetvédelmi, illetve a tűzrendészeti megfelelés ellenőrzése, a tűzjelzők szükség szerinti átprogramozása
- a kényelmi feltételek és a tisztasági állapot szemléje, szükség esetén utómunkálatok, illetve a színpad használat előtti portalanítása, felmosása
- az áramellátás teljeskörűségének kontrollja, a hang-, és fénytechnika működőképességének visszaellenőrzése
- a látogatók fogadása, percrekész informálásuk, irányításuk a területen
- vendéglátói szolgáltatások indítása
- a kezdés ügyelői vagy rendezvényfelelősi kontrollja a színpadtól a nézőtéren át a kiszolgáló terekig
- a program forgatókönyv szerinti lebonyolítása/esőverzió
- a rendezvény dokumentálása, hang- és képfelvételek készítése
- a hangtechnikai minőség ellenőrzése, szükség szerinti korrigálása
- szünetben a nézőtéri hang- vagy videoreklámok bejátszása, vendéglátás biztosítása
- a program végén a közlekedő területek megvilágítása
- a maradni kívánók számára a vendéglátás biztosítása

#### **5. a rendezvény zárása**

- a nézőtér, a színpadtér és a kiszolgáló terek biztonsági áttekintése,
- a helyszíni kifizetések lebonyolítása
- a technikai front (hang- és fényrendszerek, videótechnika) áramtalanítása, vagyonvédelmi szerelések, rakodások

#### **6. bontási munkák, elszámolási feladatok**

- a használt területek takarítása
- színpad- és nézőtérbontási, területrendezési munkák, hang- és fénytechnikai szerelések, illetve kapcsolódó raktározási feladatok ellátása
- a dokumentációs felvételek keverése, vágása, archiválása
- a reklámfelületek leváltása
- értékelő szöveges anyagok, fotó-összeállítások, aftervideó készítése, kihelyezése a nyomtatott és az elektronikus sajtóba
- a rendezvényelszámolás elkészítése, a keretlap zárása, illetve a vonatkozó szakmai és pénzügyi pályázati elszámolások benyújtása...

## 8. gyakorlat: Az intézmény, szervezet emberi erőforrás állományának elemzése

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 4.2.3. A szervezeti struktúra meghatározása	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 8. Az intézmény, szervezet emberi erőforrás állományának elemzése	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) <b>(<u>egyéni vagy kiscsoportos</u> – plenáris)</b>
<b>Időtartam: 45-60 perc</b>	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a munkaszervezet strukturális elemzése, stratégiai célokhoz való rendelése	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú vagy felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>	
<b>8. AZ INTÉZMÉNY, SZERVEZET EMBERI ERŐFORRÁS ÁLLOMÁNYÁNAK ELEMZÉSE</b>	
<p>Amikor a munkaszervezet stratégiai célokhoz történő illesztéséről beszélünk, csak új intézmények indítása esetén gondolhatunk egy teljesen új kollektíva munkába állításáról. Ez meglehetősen ritka helyzet. Sokkal általánosabb, hogy ha az intézmény stratégiája bizonyos időszakonként (3-5 év) megújul, a körülmények (az infrastrukturális háttértől a személyzetig) nagyjából változatlan állapotban állnak majd rendelkezésre a folytatásban. Egy stratégiaváltás kapcsolódhat törvényi változáshoz, települési közművelődési rendelet hatálybalépéséhez, intézmény-összevonáshoz, igazgatói pályázathoz, egyéb más generális változáshoz, de végrehajtásához általában a régi munkatársi gárda áll majd munkára készen. Megfelelő megoldás ez számunkra? Vagy az új szakmai elképzelések, ha be akarjuk váltani őket, másfajta hozzáállást, új szemléletmódot, urambocsá' új kollégákat is igényelnek majd?</p>	
<p><i>1. feladat: Készítse el mindenki az általa képviselt intézmény munkaszervezetének pontos sémáját, bemutatva az alá-fölérendeltségi viszonyokat és az egymásmellettiesség spektrumát. Külön színekkel jelölhetőek a felelősségi kompetenciák (pl.: rendezvényfelelős, telephelyvezető, művészeti vezető), melyek a gyakorlatban nem kötődnek vezetői megbízáshoz, de esetenkénti, munkaköri leírásban rögzített utasítási jogkörrel járnak. Tehetünk a rajzba dinamikai jeleket is, bekarikázhatjuk a súlyponti</i></p>	

*személyeket, de jelölhetjük a szervezet „fehér foltjait”, vagy rendszeridegen feladatait is (pl.: társadalmi és családi ünnepek szervező iroda, sportpálya-üzemeltetés, stb.). Integrált intézmények esetében a többi ágazat részletezése elhagyható, elég ha csak a közművelődési vonalra fókuszálunk.*

Itt használjuk az elméleti anyag szervezeti struktúráról írt gondolatait és sémáit. A kisebb intézmények egyszerű szervezetek, míg a nagyobbak, bonyolultabb, több szálon, több vonalon futó tagozódást mutatnak. Leginkább a funkcionális szervezeti sémával találkozunk majd, de integrált intézményeknél vagy az agoráknál megtalálhatóak lesznek a divizionális vagy mátrix szervezetek is. Utóbbi formák különösen a közművelődési szervezetekre jellemző *multitasking* (többfeladatos) munkavégzés, és a rendezvényszervezésben gyakori team-munka miatt kerül majd előtérbe.

A rajzokról készült fotókat kivetítjük, és a csoport tagjai röviden bemutatják intézményük munkaszervezetét. A lényegi szempont itt, amit mindenképp ki kell emeltetni az oktatóknak, hogy a jelenlegi struktúra mennyiben alkalmas az elmúlt órákon felvázolt stratégiai célok megvalósítására. Hol igényel a rendszer szervezetfejlesztési beavatkozást, munkakör-összevonásokat, személycserét.

***2. feladat: A hallgatók a karakterkártyák segítségével felállítják az első feladatnál bemutatott munkaszervezetük lehető leghűbb hasonmását (munkakörök, végzettségek, tevékenységi arányok), majd fotóra rögzítik a struktúrát. Ezután a realitások szem előtt tartásával megtervezik az új stratégia megvalósításához szükséges változtatásokat, a struktúra átalakítását, új munkakörök létesítését, kevésbé fontos feladatok elhagyását, majd bemutatják döntésüket. Előfordul, hogy a struktúra marad, ilyenkor ennek a megokolására van szükség.***

A kártyák jelzései a következőket jelentik:

**SZAK** - szakmai ismeretek

**GYAK** - gyakorlati munka

**PRO** - problémamegoldó képesség

**HIVT** - hivatástudat és felelősség

**PSZI** - pontosság, szorgalom, igyekezet

**ÖMV** - önálló munkavégzés

**EGYÜ** - együttműködési képesség

**KIE** - kiegyensúlyozottság

## **KRE - kreativitás**

### **KOMM - kommunikációs képességek**

A kártyalapok karakterértékei „A dolgozói minősítések előkészítése” c. feladat alapján születtek. Legyünk figyelemmel arra, hogy melyik munkakörnél milyen tulajdonságok lehetnek a meghatározóak, és gondoljunk bérlehetőségeinkre is. Egy fiatal gárda lendületesebb, kreatívabb (és olcsóbb), mint egy átlag ötvenes csapat, de nem alakult még ki annyira az elhivatottsága, és jóval kevesebb a tapasztalata is. Azzal azonban számolnunk kell, hogy kisebb kollektívákban az átlagteljesítmények közelítenek egymáshoz, és kisebb a valószínűsége a kirívóan alacsony értékű munkának. Ezt egy munkaközösség hosszabb távon nem tolerálja.

A kártyákon szereplő munkakörök a közművelődési intézményekben legáltalánosabban használt elnevezéseket tartalmazzák. Így természetesen művelődésszervezőből van a legtöbb, 9 kártya, de a kulturális mediátorral, népi kézműves mesterrel, ifjúsági szervezővel, kiállításrendezővel, fotós-grafikussal pályázatíróval árnyaljuk a munkaköröket (narancssárga csík). Az adminisztrációnál (kék csík) eleve elhagyjuk a gazdasági munkaköröket, melyeket a 2011. évi *Államháztartásról* szóló CXCV. törvény 10. § (4a) rendelkezése lényegében kivon a közművelődéssel foglalkozó költségvetési szervek köréből, és a kft.-nél sem jellemző a saját könyvelés. Pénzügyi munkakörben csak a pénztáros maradt meg, illetve az egyre több pályázatnál előírt főállású gazdasági munkatárs kategóriája. (Ha mégis lenne pl. könyvelőre szükség, azt az adminisztrátor vagy joker kártyákkal behelyettesíthetjük.) Nincs külön projektmenedzser állás sem, ezt szakmánkban az esetek többségében szakalkalmazottal töltjük be. Az üzemeltetésnél (zöld csík) a műszaki vezető v. gondnok – technikus – raktáros, karbantartó – segédmunkás – takarító kört használjuk.

Előfordulhat, hogy egyes szervezeteknél egészen más munkakörök vannak, ilyenkor természetesen a kártyákat át lehet nevezni.

A záró állapotról mindenki készítsen fotódokumentációt!

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** Az értékelésnek egyrészt arra kell fókuszálnia, hogy a hallgatók hogyan sajátították el a szervezeti stratégiákra vonatkozó elméleti anyagot, miként tudják ebbe belehelyezni a saját munkahelyükön szerzett tapasztalataikat, másrészt, hogy hogyan tudják a szervezetet saját szakmai elképzeléseikhez alakítani, mennyire lesznek konkrétak, hogyan alkalmazzák a

strukturális elemek adta lehetőségeket.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** természetes fényvel ellátott terem

**Eszközök:** üres papírok, színes tollak, laptop, kivetítő, karakterkártyák



**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás,

Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása:** saját kidolgozás

**Szükséges mellékletek:** Karakterkártyák (mellékelve)

**Csak belső, oktatási célú használatra!**

 <b>A.N. művelődésszervező</b> G3	 <b>B.S. pénztáros</b> E9
SZAK 3    ÖMV 2 GYAK 2    EGYÜ 3 PRO 2    KIE 2 HIVT 2    KREA 2 PSZI 2    KOMM 2	SZAK 3    ÖMV 2 GYAK 3    EGYÜ 2 PRO 2    KIE 2 HIVT 3    KREA 1 PSZI 3    KOMM 2
 <b>B.K. informatikus</b> E4	
SZAK 2    ÖMV 3 GYAK 2    EGYÜ 3 PRO 2    KIE 2 HIVT 3    KREA 2 PSZI 2    KOMM 1	





F2

**E.I. népi kézműves mester**

SZAK	3	ÖMV	3
GYAK	3	EGYÜ	3
PRO	3	KIE	1
HIVT	3	KREA	3
PSZI	3	KOMM	2



G9

**C.A. művészeti vezető**

SZAK	3	ÖMV	3
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	1
HIVT	3	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



F2

**Cs.J. művészeti vezető**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	3
PRO	3	KIE	2
HIVT	3	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



F7

**D.D.G. pályázatró**

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	2
HIVT	2	KREA	2
PSZI	3	KOMM	3



H5

**E.N. művelődésszervező**

SZAK	3	ÖMV	3
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	3
HIVT	2	KREA	3
PSZI	2	KOMM	3



C3

**F.Gy. segédmunkás**

SZAK	2	ÖMV	1
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	1	KIE	2
HIVT	2	KREA	1
PSZI	2	KOMM	1



C7

**G.K. segédmunkás**

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	2	EGYÜ	1
PRO	2	KIE	1
HIVT	1	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



H3

**H.Cs.V. marketinges**

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	2	EGYÜ	3
PRO	3	KIE	2
HIVT	2	KREA	3
PSZI	2	KOMM	3



I4

**H.I. kreatív ipari menedzser**

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	3	KIE	2
HIVT	2	KREA	3
PSZI	2	KOMM	3



E3

**H.J.H. informatikus**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	2	KREA	3
PSZI	2	KOMM	2



E9

**J.H.S. adminisztrátor**

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	3	KIE	2
HIVT	3	KREA	1
PSZI	2	KOMM	2



D1

**K.E. hang- és fénytechnikus**

SZAK	ÖMV
GYAK	EGYÜ
PRO	KIE
HIVT	KREA
PSZI	KOMM



D7

**K.G. karbantartó**

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	1
HIVT	3	KREA	3
PSZI	2	KOMM	1



G8

**K.J. gondnok**

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	1	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



F3

**K.P. marketinges**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	1
PRO	3	KIE	2
HIVT	3	KREA	3
PSZI	3	KOMM	3





G7

**M. Sz. műszaki vezető**

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	3
PRO	3	KIE	2
HIVT	3	KREA	2
PSZI	3	KOMM	2



H2

**N. T. művelődésszervező**

SZAK		ÖMV	
GYAK		EGYÜ	
PRO		KIE	
HIVT		KREA	
PSZI		KOMM	



E10

**O. F. gondnok, raktáros**

SZAK		ÖMV	
GYAK		EGYÜ	
PRO		KIE	
HIVT		KREA	
PSZI		KOMM	



F7

**O.G.** pályázati gazdaságis

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	3	KREA	2
PSZI	3	KOMM	2



G8

**P.I.E.** pályázati gazdaságis

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	3	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	3
HIVT	3	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



E2

**P.K.** fotós, grafikus

SZAK	ÖMV
GYAK	EGYÜ
PRO	KIE
HIVT	KREA
PSZI	KOMM



**R.I. hang- és fénytechnikus**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	2	KREA	1
PSZI	2	KOMM	3



**S.B. hangtechnikus**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	2	KREA	1
PSZI	2	KOMM	1



**S.H. műszaki vezető**

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	3
HIVT	3	KREA	2
PSZI	3	KOMM	2





F3

**S.S. szociális munkás**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	2	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



E7

**S.Sz.J. adminisztrátor**

SZAK	3	ÖMV	3
GYAK	3	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	3
HIVT	3	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



E2

**Sz.F. fénytechnikus**

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	3	KREA	2
PSZI	3	KOMM	2



V.Gy. raktáros

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	3	KIE	1
HIVT	2	KREA	2
PSZI	2	KOMM	1



CS.P. művelődésszervező

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	3	EGYÜ	3
PRO	3	KIE	2
HIVT	3	KREA	3
PSZI	2	KOMM	3



H.K. gondnok

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	3	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	2
HIVT	3	KREA	2
PSZI	3	KOMM	1



F3

**M.S. pályázatíró**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	3
HIVT	2	KREA	3
PSZI	3	KOMM	2



F1

**Z.I. ifjúsági szervező**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	1
HIVT	3	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



H8

**K.L.I. kulturális mediátor**

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	1	KIE	2
HIVT	3	KREA	1
PSZI	2	KOMM	3



**P.H.Gy. marketinges**

SZAK	3	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	1
PRO	2	KIE	1
HIVT	3	KREA	3
PSZI	2	KOMM	3



**P.L. művelődésszervező**

SZAK	3	ÖMV	3
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	3	KIE	2
HIVT	3	KREA	2
PSZI	2	KOMM	3



**P.S.L. kiállításrendező**

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	2	KREA	3
PSZI	3	KOMM	2





F1

**I.R. művelődésszervező**

SZAK	1	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	1
HIVT	2	KREA	2
PSZI	3	KOMM	2



F4

**J.V. művelődésszervező**

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	3	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	1
HIVT	2	KREA	3
PSZI	2	KOMM	3



F8

**N.N. művelődésszervező**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	1
HIVT	2	KREA	3
PSZI	2	KOMM	3



D1

**Gy.K. takarító**

SZAK	1	ÖMV	1
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	1	KREA	1
PSZI	2	KOMM	1



B1

**T.T. segédmunkás**

SZAK	2	ÖMV	1
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	1	KIE	1
HIVT	1	KREA	1
PSZI	1	KOMM	



B13

**W.T. takarító**

SZAK	2	ÖMV	3
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	3	KIE	3
HIVT	1	KREA	2
PSZI	2	KOMM	1



**A.R. takarító**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	3	EGYÜ	3
PRO	2	KIE	1
HIVT	2	KREA	2
PSZI	3	KOMM	2



**V.S.N.**

SZAK	2	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	2	KREA	2
PSZI	2	KOMM	2



**U.P.**

SZAK	1	ÖMV	1
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	1
HIVT	1	KREA	2
PSZI	1	KOMM	1



D1

**K.K.**

SZAK	1	ÖMV	2
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	1	KREA	1
PSZI	2	KOMM	2



H9

**Sz.H. művelődésszervező**

SZAK	3	ÖMV	3
GYAK	3	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	1
HIVT	3	KREA	2
PSZI	3	KOMM	3



E3

**Z.E. információs**

SZAK	2	ÖMV	1
GYAK	2	EGYÜ	2
PRO	2	KIE	2
HIVT	2	KREA	2
PSZI	2	KOMM	3



## 9. gyakorlat: A dolgozói minősítések, értékelések előkészítése

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 4.3.4. A munkaerő fejlesztése	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 9. A dolgozói minősítések, értékelések előkészítése	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) ( <b>egyéni</b> – kiscsoportos – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> 45 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a vezető által készítendő kötelező minősítések és a minőségfejlesztéshez kapcsolódó értékelések/önértékelések legfontosabb szempontjainak feldolgozása.	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>	
<b>9. A DOLGOZÓI MINŐSÍTÉSEK, ÉRTÉKELÉSEK ELŐKÉSZÍTÉSE</b>	
<p>A <i>Közalkalmazotti törvény</i> értelmében a helyi önkormányzatok által költségvetési intézményeknél foglalkoztatott közalkalmazottakra vonatkozó végrehajtási rendelet szerint az E-J fizetési osztályba besorolt közalkalmazottakat minősíteni kell, a közalkalmazotti jogviszony létesítését követő harmadik évben, és azt követően hatévenként. (A minősítési kötelezettség alól kivételt képeznek azok a közalkalmazottak, akiknek a nyugdíjkorhatár eléréséig öt évnél kevesebb idejük van hátra.) Kötelezően minősíteni kell a közalkalmazottat az F fizetési osztályba sorolását megelőzően is. A közalkalmazotti osztályba sorolásától függetlenül minősítésre kötelezett a közalkalmazott valamely törvényileg adható cím odaítélését megelőzően, továbbá a magasabb vezetői, illetőleg a vezetői beosztás betöltését követő második évben. A minősítési szempontokat a jogszabály melléklete tartalmazza. A minősítő a 77/1993. (V. 12.) Korm. rendelet 6. §, 1. számú melléklet szerint értékeli a közalkalmazott szakmai tevékenységét.</p> <p>A kötelező közalkalmazotti minősítés öt megközelítést állít fel a dolgozók vezetői értékelésére, melyen belül 3-tól 0-ig tartó értékekkel kell jellemezni munkatársaink tevékenységét. Ha egy adott szempontból <i>kiváló</i>nak ítéljük teljesítményüket, azt 3-ra értékeljük, ha <i>megfelelő</i>nek 2-re, ha <i>kevésbé megfelelő</i>nek (fejlesztendő) 1 pont, s ha <i>nem megfelelő</i>, akkor 0 pontot kell adni.</p> <p><b>1. feladat: gyűjtsünk címkéket a kjt. által előírt közalkalmazotti minősítés alapvető szempontjainak értelmezéséhez! Mondják el meglátásaikat, gondolataikat a</b></p>	

***követelményekkel kapcsolatban.***

**Szakmai ismeretek („A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek”)** – pl.: szakértelem, tájékozottság, fejlődőképesség, tanulékonyság, tudásszomj

**Gyakorlati munka („A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka”)** – pl.: teljesítmény-értékek, minőség, hatékonyság, eredményesség

**Problémamegoldó képesség („A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség”)** – pl.: helyzetértékelés, tettekészség, reakciógyorsaság, döntésképesség

**Hivatástudat és felelősség („A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat”)** – pl.: céltudatosság, kitartás, hozzáállás, rátermettség, lojalitás a szervezethez

**Pontosság, szorgalom, igyekezet („A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet”)** – pl.: motiváltság, következetesség, hozzáállás

(Emellett a végrehajtási rendelet által meghatározott egyéb szempontok szerint értékelni kell a teljesítménykövetelménynek való megfelelést, és az adott szakterületen végzett munka minőségét, melyek lényegében a gyakorlati munka megítélésénél már megtettünk.)

A közalkalmazotti minősítési rendszer kötelező, de viszonylag ritkán követeli meg a vezetőtől a dolgozó értékelését, ezért, különösen, hogy ezt a szakma minőségfejlesztési törekvései is megkövetelik, célszerű az értékelő tevékenységet folyamatossá tenni, s legalább éves mérőföldkövet meghatározni számára.

Egy teljesebb kép kialakítása érdekében a fenti öt fő aspektust, érdemes további szempontokkal is kiegészíteni, melyek közé az önálló munkavégzést, a közösségen belüli szerepvállalást, helytállást, a belső és külső kommunikációban való részvételt, és a közművelődési munkában oly alapvető kreativitást mindenképp érdemes felvennünk.<sup>xi</sup>

(Találkozunk olyan gyakorlattal is, ahol *a dolgozó személyisége* a vizsgálat külön tárgya, de esetünkben a „Pontosság, szorgalom, igyekezet”, az „Együttműködési képesség” és a „Kiegyensúlyozottság” igyekeznek lefedni ezt a megközelítést.)

***2. feladat: gyűjtsenek a hallgatók címkéket, az önálló munkavégzés, az együttműködő képesség, a kiegyensúlyozott teljesítmény, a kreativitás és a***

***kommunikációs képességek vonatkozásában! Mondják el meglátásaikat, gondolataikat a követelményekkel kapcsolatban.***

**Önálló munkavégzés** – a feladatok átlátása, felelősségvállalás, megbízhatóság

**Együttműködési képesség** – segítőkészség, közösségi kapcsolatok, team-munka, önuralom

**Kiegyensúlyozottság** – alapvető személyiségjegyek, lelki egyensúly, a magánélet és munkahely elválasztása, önbizalom, önbecsülés, nyugodtság

**Kreativitás – innováció, szakmai nyitottság, intuitív gondolkodás,**  
kezdeményezőkézség

**Kommunikációs képességek** – fellépés, írásbeli és verbális kifejezés

Ahhoz azonban, hogy az így kapott tíz megközelítés segítségével elkészítsünk egy, a teljes intézményre vonatkozó *értékelőtáblát*, néhány kérdést meg kell válaszolnunk önmagunknak is.

Többek között, hogy képesek vagyunk-e ezek szerint a megközelítések szerint értékelni munkatársaink tevékenységét? Mennyire teljes a képünk a munkavégzésükről? Vannak-e méréseink, feljegyzéseink, vagy csak benyomásainkra, kialakult összképünkre hagyatkozunk egy-egy jutalmazás eldöntésénél vagy engedély aláírásánál? Önmagukhoz mérjük-e őket, vagy a többiekhez? Ideálképeinkhez vagy a bérlehetőségeinkhez? Változik-e véleményünk teljesítményük változásaival, vagy erős skatulyákban tartjuk őket. Mennyire dolgozik bennünk a szimpátia, a hosszú évek közös harcai alatt kialakult „bajtársiasság”, vagy egy-egy összeszólalkozás emléke, esetleg valami eredendő ellenszenv... Minden döntésünk következetes-e munkatársainkkal szemben, vagy hajlamosak vagyunk érzelmi alapon dönteni? Mennyire mérünk ugyanazzal a mérleggel, – vannak-e kiváltságosok, vagy olyanok, akikre rossz idők járnak? Tudunk-e megértőek, olykor elnézőek lenni, vagy mindig hideg a fejünk, urambocsá’ hideg a szívünk? Hová rangsoroljuk munkahelyünket a saját és a munkatársaink életében? Hová rangsoroljuk őket a saját életünkben, és magunkat az övékében...

Választ kell adnunk arra is, hogy milyen körülmények között beszéljük meg a minősítéseket a kollégákkal, mennyi időt szánunk egy-egy munkatársra, megvitatunk-e vagy csak közlünk... Ugyanazokat a szempontokat használjuk-e a szakmai dolgozóknál, mint az üzemeltetésben szolgálatot teljesítőknél? A minősítési lap lehetőséget ad a szöveges értékelésre – tudunk-e, akarunk-e élni ezzel a lehetőséggel, vagy néhány

általános, mindenkinél használt mondatot leszámítva, csak pontozunk...

Nyitott kérdés az is, hogy a kötelező minősítésen kívül csinálunk-e külön értékelési, önértékelési rendszert, mennyiben hasonló a kettő, milyen időközönként értékelünk, az értékeléseket megcsináltatjuk-e a dolgozóval is (önértékelés), esetleg a csoportban vagy az egész kollektívában mindenki csinál mindenkiről értékelést, melyeket névtelenül ugyan, de összevetünk, esetleg összesítünk az objektivitás érdekében? És mennyiben tartjuk majd objektívnek ezt a rendszert?

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** itt elsősorban a hallgatók órai aktivitását értékeljük. Figyeljünk megszólalásaik gyakoriságára, mélységére, összefogottságára, készítsük érvelésekre, példák felhozására őket, értékeljük vitakészségüket, kövessük figyelemmel, hogy készítenek-e jegyzeteket. A foglalkozás végén röviden személy szerint is értékeljük munkájukat.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** természetes fénnel, wifi-vel ellátott terem

**Eszközök:** lapozótábla vagy laptop kivetítővel a címkék felírásához

**Alkalmazott módszerek:** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása:** saját feldolgozás

**Szükséges melléletek:** -

## 10. gyakorlat: Munkaerő-felvétel

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 4.3.2. A megfelelő munkaerő megszerzése	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 10. Munkaerő-felvétel	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> ( <u>otthoni</u> – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi) ( <u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – plenáris)
<b>Időtartam</b>	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> az új munkatársak felvételével kapcsolatos helyzetek, kiválasztási folyamatok tanulmányozása	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú vagy felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>	
<b>10. MUNKAERŐ-FELVÉTEL</b>	
<p>A munkaerő-felvétel az állással kapcsolatos <i>pályázatok kiírásával kezdődik</i>. A közalkalmazotti szakmai állások meghirdetését a ... kötelezővé teszi a www. ... honlapon. A részletekről egyrészt a fenti, másrészt 150/1992. (XI. 20.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény végrehajtásáról a művészeti, a közművelődési és a közgyűjteményi területen foglalkoztatott közalkalmazottak jogviszonyával összefüggő egyes kérdések rendezésére című jogszabályból tájékozódhatunk. Ha nem áll alkalmazásunkban (vagy gazdasági ellátó szervezetünk alkalmazásában) szakképzett humán-ügyintéző, akkor célszerű az önkormányzat személyzeti vagy jogi ügyekkel foglalkozó osztályának vagy munkajogásznak a segítségét kérni a munkaerő-felvétel szabályos lebonyolításához.</p> <p>A <i>kiválasztás</i> általában többlépcsős folyamatával az elméleti tananyag részletesen foglalkozik. Az első lépcső a jelentkezők formai, végzettségi követelményeknek való <i>megfeleltetése</i>, melynek során nem baj, ha kicsit nagyobbra nyitjuk a lencsét, hiszen előfordulhat, hogy csak egy nyelvvizsga vagy egy felsőfokú szaktanfolyam befejezése hiányzik a jelentkező megfelelő végzettségéhez, és ilyenkor érdemes őt mindenképp meghallgatni, vagy az is megtörténhet, hogy a nem megfelelő végzettségű, de rátermett pályázót más munkakörben (információs, szakmai asszisztens, stb.) tudjuk majd alkalmazni.</p>	

A második lépcső lehet egy teszt vagy *feladatlap* megíratása. Itt feltehetünk tisztán szakmai kérdéseket, és kiderülhet, a pályázó mennyire ismeri intézményünk munkáját. Emellett természetesen az is láthatóvá válik, hogy a jelöltnek milyenek a szövegértési és írásbeli kompetenciái. Utóbbi miatt nagyon fontos, hogy a feladatlapon az ikszelgetős vagy néhány szavas választ kívánó kérdések mellett legyenek kifejtős esszékérdések is.

***1. feladat: a hallgatók 4-5 fős csoportokba szerveződve készítsenek el egy feladatlap-mintát egy adott intézmény művelődésszervezői állásához, majd mutassák be azt a többieknek.***

Természetesen attól, hogy valaki tájékozott, és jól tölt ki egy kérdőívet, vagy jó az íráskészsége, még nem biztos, hogy megfelel majd az elvárásainknak. Tekintsük át részletesen az önéletrajzokat, majd a harmadik lépcsőben célszerű egy *személyes meghallgatásra* behívni a pályázókat.

A személyes meghallgatásnak lehet több köre. Az első lehet afféle felvezető kör, mikor a leendő közvetlen felettes hallgatja meg a jelentkezőket, és azokat, akik semmiképp nem férnének be az ő elképzeléseibe, eleve nem engedi tovább a következő körre. De kezdhet az igazgató is, és csak az általa kiválasztott néhány főt küldi a következő körben egy munkatársi csapat elé (ez lehet hivatalos bizottság, melyben a szakszervezet, közalkalmazotti tanács, és a szakmai osztályok képviselői foglalnak helyet, de állhat ez a grémium a leendő irodai szomszédokból is), hogy megismerje az ő benyomásait is majdani munkatársukkal kapcsolatban.

Ha tíznél több jelentkező van, vagy esetleg ha kevesebb is, de többen sikerrel aspirálnak az állásra, az igazgatónak mindenképp célszerű egy újabb körben már egy hosszabb beszélgetésre találkozni a kiválasztott legjobb három-négy pályázóval. Ilyenkor már nem csak szakmáról esik szó, hanem lehet érinteni a személyes életkörülményeket, a szabadidős szokásokat, hobbyt, a jövőről alkotott elképzeléseket, viszonyulásokat a mindennapi élet kérdéseire, közéleti tájékozottságot, és még nagyon sok mindent. Egy ilyen pluszkörös beszélgetésen egy konkrét feladat megoldására is rákérdezhet a vezető. Az ilyen „hogyan oldaná meg...” kérdések nem csak a pályázó szakmai felkészültségéről, hanem helyzetfelismerő, problémamegoldó képességeiről is sokat elárulhatnak.

***2. feladat: két hallgató egy szituációs játék keretében, ahol egyikőjük az igazgató, a másik a pályázó, bemutatják, hogy milyen viszonyok alakulhatnak ki egy állásinterjú***

*során, hogyan irányíthatja egy munkahelyi vezető a beszélgetést, illetve az alany hogyan igyekszik meggyőzni leendő főnökét szakmai felkészültségéről, tapasztalatáról, előnyös képességeiről. Ha a lehetőségek megengedik, ebből érdemes több párbeszédet is bemutatni, akár váltott párokkal, de akár úgy is, hogy az igazgató személye állandó, csak a jelentkezők személye lesz új. Ez utóbbi esetben az igazgató végül állást foglalhat, hogy a meghallgatottak közül ő kit alkalmazna.*

A szituációs játékban a szereplők alakíthatják önmagukat, de választhatunk karaktereket a kártyák közül is.

Az interjúkon tapasztaltakat az intézmény vezetője kiértékeli, és ha volt ilyen, meghallgatja azon a kollégák véleményét is, akik részt vettek még az interjúztatásban, majd ha van arra alkalmas jelölt, meghozza döntését.

A döntéshozatal történhet testületi formában is, ahol az intézményvezetés, a munkahelyi érdekképviselő tagjai, esetleg közvetlen felettes vagy a közvetlen munkatársak közös állásfoglalást alakítanak ki. Ez nem feltétlenül a demokratikussága miatt lehet fontos lépés, inkább amiatt, hogy az új munkaerőnek amellet hogy be kell férnie az igazgató szakmai elképzeléseibe, valószínű lesz egy „kisfőnöke” is, és az sem mindegy, hogy a munkacsoport, szakmai osztály, ahová kerül, milyen előképpel rendelkezik róla.

***3. feladat: ha a második feladat elmaradna, vagy akadna erre még idő, a kiscsoportok vegyék elő a karakterkártyákat, válogassák ki a művelődésszervezőket, és a lapokon rendelkezésre álló információk alapján egy ilyen testületi döntéssel válasszák ki, a karakterek közül kit vennének fel. Ugyanez persze eljátszható a műszaki vezetőekkel, a segédmunkásokkal, vagy akár az adminisztrátorokkal is.***

Figyeljük meg, hogy közös döntések esetén több lesz a szimpátia-faktor szerepe, míg egyéni döntéseknél sokkal inkább a szakmai szemlélet dominál majd.

Fontos, hogy felvételi folyamat végén levélben vagy személyesen köszönjük meg minden pályázó bizalmát, hogy hozzánk jelentkezett, és kívánjunk neki sikereket az elkövetkezőkben. Önéletrajzaikat viszont mindenképp tartsuk meg. Egyrészt legközelebbi álláspályázatunknál kiértésíthetjük azokat, akik most kiestek, de láttunk bennük fantáziát, másrészt helyettesítésre, egy-egy hirtelen távozó kolléga időleges pótlására lesznek elérhetőségeink. Előfordulhat az is, hogy más vezető kollégák fordulnak hozzánk, hogy nincs-e munkaerő-ajánlatunk. Ilyenkor is jól jöhet az „Önéletrajzok” dosszié.

*4. feladat: a hallgatók az óra folyamán tapasztalt megközelítésekről, a kiválasztási szempontokról készíthetnek feljegyzéseket, melyeket otthoni feladatként letisztázva, akár elektronikusan, akár a következő órán megoszthatnak társaikkal.*

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** A feladatban nyújtott személyes aktivitást, és a kiscsoportok aktivitását értékeljük. Figyeljük a vállalkozó-szellemet, és figyelünk arra, hogy a megnyilvánulásokra, döntésekre ne hagyjunk sok időt, hogy a hallgatók egyre gyorsabban legyenek képesek határozott, megfontolt döntéseket hozni.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fénnel és wifi-vel

**Eszközök:** laptop, kivetítő, karakterkártyák

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás,

Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása:** -

**Szükséges mellékletek:**



## 11. gyakorlat: Létszámcsökkentés az intézménynél

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 4.3.3. A munkaerő megtartása	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 11. Létszámcsökkentés az intézménynél	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) ( <b>egyéni</b> – kiscsoportos – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> 60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> az egyik legnehezebb vezetői feladat elemzése, megvitatása, az ilyen döntéskényszerek, problémahelyzetek jobb megismerése, felkészülés annak lehetséges megoldásaira	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú v. felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <p style="text-align: center;">11. LÉTSZÁMCSÖKKENTÉS AZ INTÉZMÉNYNÉL</p> <p>Az igazgatók legnagyobb réme a fenntartó által előírt létszámcsökkentés. Elpolemizálgathatnánk a dolgon, hogy a létszámleépítésnek milyen fajtáit ismerjük, ismerjük a fűnyíró-elven működő, mindenki számára előírt 10 %-os létszámcsökkentést, ismerjük a településen belüli feladatátadásokból származó létszámcsökkentést, ismerjük az „adjátok ki vállalkozónak!”-szerű létszámcsökkentést, megismertük az Államháztartási törvény „100 fős” rendelkezéséből, vagy más helyi integrációs törekvésekből fakadó leépítéseket, és ismerjük azt is, amikor költségvetési kétségbeesésünkből fakadóan magunknak vezetőnek kell úgy dönteni, hogy csökkentjük a munkatársak számát.</p> <p>A saját hatáskörű létszámcsökkentés eljárástípusai között megtaláljuk a nyugalmazás miatt vagy más munkahelyre távozó munkatárs státuszának megszüntetését, a munkahely munkaszerződés lejártá után történő megszüntetését, a fegyelmi elbocsátás után megszűnő státuszt, a munkakörök összevonása után megszűnő státuszt.</p> <p>Sokféle oka, környezete lehet tehát az ilyen „outplacement”-eseményeknek, amelyekről sokszor többet vélünk tudni, mint amennyi ténylegesen mögöttük áll. A kérdéssel kapcsolatban fontos megosztani egymás között a hallgatók tapasztalatát.</p> <p><i>1. feladat: a hallgatók mondjanak példákat létszámcsökkentési eljárásokra, részletezzék mi alapján születtek meg az adott esemény során az ezzel kapcsolatos döntések, milyen előkészületeket, számításokat követelt meg a lépés, kik hozták meg a döntéseket, ki és</i></p>	

***milyen keretek között közölte azt az érintettel, érintettekkel, hogyan zajlott le az ezzel kapcsolatos intézményi kommunikáció, milyen volt a történés visszhangja, esetleg volt-e munkajogi következménye.***

A beszélgetést követően mindenki vegye elő *Az intézmény, szervezet emberi erőforrás állományának elemzése* című feladat során készített fotóját a karakterkártyákból összeállított kollektívájáról, és rakja ki a már a stratégiai célokhoz véglegesített csapatát.

Ez lesz a kiindulópontunk a második feladathoz.

***2. feladat: tételezzük fel, hogy a hallgató által képviselt intézmény fenntartója, a település meghatározó üzemének bezárása miatt jelentős adóbevételektől esik el, minek következtében hosszabb távú pénzügyi problémák elé néz. A pénzügyi konszolidációs csomag egyik eleme egy tíz százalékos munkaerő-leépítés a teljes önkormányzati körben, így a hallgató által vezetett intézményben is. A létszámcsökkentést a kötelező és az önként vállalt alapszolgáltatások megtartása mellett egy 10 %-os dologi csökkentés is kíséri. A feladat a leépítés végrehajtása. A hallgatónak ki kell választania és meg kell indokolnia, hogy kiktől válik meg, és (ha törtes az eredmény) kiknek csökkenti a munkaidejét 6 vagy 4 órára. Ha van 'joker' jelű karakter a csapatban, az természetesen nem kerül az elküldöttek közé, mert ő a munkaügyi hivatal által támogatott, és a program végéig maradnia kell.***

Fontos, hogy a hallgatók több, lehetőleg minden aspektust átgondoljanak. Vegyék elő stratégiai céljaikat, és ami fontosabb, a szolgáltatási tervüket, és az önként vállalt kiegészítő tevékenységek jegyzékét.

Először az önként vállalt kiegészítő tevékenységek átnézésére kell, hogy sor kerüljön. Ott kénytelen lesz a hallgató megvizsgálni, hogy melyek azok a tevékenységek, melyeknek nincs megfelelő finanszírozásuk, és mégis kötődik hozzá munkakör. Valószínű több olyan tevékenység is szóba kerül, amelyeknek már hagyománya van, sőt lehet köztük olyan dolog is, amely emblematikus a Ház életében. Ezek között bizonyosan nehéz feladat lesz a mérlegelés.

Utána érdemes megvizsgálni az alapszolgáltatások tervét, hogy milyen lehetőségek adódnak esetlegesen egyes munkakörök összevonására. Ennek alapja nem az alapszolgáltatások körének szűkítése, esetleg a szolgáltatások színvonalának csökkentése, hanem pl. a szolgáltatások idejének, gyakoriságának mérséklése (nyitva tartás, pénztári órák, szünnap bevezetése, foglalkozásszám csökkentése, stb.).

Harmadrészt meg kell nézni van-e mód bizonyos munkakörök vállalkozásban, vagy érdekeltségi alapon történő megoldására. Gyakori a takarítás vagy a technikai feladatok vállalkozásba adása, az információs szolgálat biztonsági őrre történő lecserélése. Itt felvetődik egyrészt a probléma, hogy fenntartó a dologi költségeket is csökkenti, illetve, hogy feltétlenül olcsóbb-e ÁFÁ-s számlára cserélni a bért, esetleg, hogy a biztonsági őr tudja-e majd, hogyan kell közönségkapcsolatokat építeni.

A lényeg azonban egy, az igazgatónak a feladatban meg kell neveznie azokat a munkatársakat akiktől megválnak, és döntéseit alá is kell támasztania.

**3. feladat: a hallgatóknak ezután meg kell határozni, milyen helyzetben közlik a munkatársakkal döntéseiket.**

Alkalmos módszer lehet, hogy valamelyik hallgató, megnézve az elbocsájtott kolléga karakterét a kártyán, belebújik a szerepébe, és a csoport tanúja lehet egy, s ha az idő engedi, több ilyen *párbeszédnek*.

Jó megoldás az is, ha a hallgató meghatározva saját vezetői jellemzőit, ahhoz igazodva vezérszavakban leírja *retorikai vázlatát*. Ezeknek a szöveg vázlatoknak a bemutatása, elemzése is hasznos tapasztalatokhoz juttathatja a csoport tagjait.

A feladat végrehajtása során érdemes tudatosítanunk, miszerint annak érdekében, hogy az intézményvezető és a leépítésre kerülő dolgozó között a lehető legkisebb legyen a konfliktus, a vezetőnek *humánusan* kell viselkednie mind a közlés, mind az egyeztetések során, elegendő időt és figyelmet kell fordítania a személyes megbeszélésekre. Ha teheti, segítse a távozó dolgozót a továbblépésben, elhelyezkedésben (ajánlólevél, kapcsolat megajánlása, szabadidő az álláskeresésre). *Megegyezésre* kell törekedni, hogy elkerülje a munkaügyi pereket és az intézményre rossz fényt vető helyzeteket. A leépítésnek, elbocsátásnak nem szabad megingatnia *a maradók biztonságérzetét*, nem akadályozhatja a folyamatos munkát, és nem befolyásolhatja negatívan a teljesítményeket.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a feladat összetett, ezért értékelésének is összetettnek kell lennie. Az oktatónak elsősorban a szakmai megalapozottságra és a következetességre kell figyelnie, ezek azok a pontok, amelyek döntően befolyásolhatják a kialakult szituációk megoldását, akár kártyákkal a kézben, akár két széken egy szerepjátéki helyzetben. Az órán egészen biztos, hogy nem kerül mindenkire sor, ezért a foglalkozás végén, bár lényegében egyéni feladatmegoldásokról van szó, inkább az egész csoport munkáját érdemes elemezni.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** természetes fényvel ellátott terem

**Eszközök:** laptop, kivetítő, karakterkártyák

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása:** -

**Szükséges melléletek:** -

## 12. gyakorlat: Milyen a jó vezető?

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 5.2. A vezetési stílus	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 12. Milyen a jó vezető?	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) ( <b>egyéni</b> – kiscsoportos – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> 45-60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a pozitív vezetői tulajdonságok feltérképezése, a <i>jó vezető</i> fogalmának meghatározása	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú vagy felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <p style="text-align: center;">12 MILYEN A JÓ VEZETŐ?</p> <p>Valószínű, hogy a vezetői munkával kapcsolatban leggyakrabban feltett kérdés az, hogy milyen a jó vezető? A válasz megfogalmazása három síkon közelíthető meg: az egyik, hogy általában hogyan gondolkodunk erről a kérdésről, s azok akik között ez a probléma felmerül, milyen közös válaszokra jutnak. A másik, hogy vezetőként milyen elvárásaink vannak a saját főnökeink iránt, a harmadik pedig, hogy vezetőként hogyan látjuk a saját vezetési stílusunkat, az önkontrollnak, önismeretnek milyen eszközeit használjuk (s mely eszközeit nem...).</p> <p>Annak érdekében, hogy kiindulópontjaink bőségesek legyenek, az elméleti anyag 5.2. <i>A vezetési stílus</i> és az 5.3 <i>A vezető hatalom</i> című fejezeteiből a megjelenés sorrendjében kilistáztuk a legplasztikusabb, kiemelhető vezetői tulajdonságokat.</p> <p style="text-align: center;">VEZETŐI TULAJDONSÁGOK</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. domináns szerepet tölt be a szervezetben</li><li>2. válsághelyzetben egymaga hoz döntéseket</li><li>3. utasítások, szabályok segítségével irányít</li><li>4. nem szól bele, nem vesz részt a feladatok operatív végrehajtásában</li><li>5. távolságtartó</li><li>6. demokratikus gondolkodása van</li><li>7. bevonja a csoporttagokat a döntési folyamatokba, figyelembe veszi</li></ol>	

véleményüket

8. megengedi a vitát
9. segítőkész
10. elsősorban koordinál
11. a feladatot csak nagy vonalakban határozza meg,
12. önállóságra képes csoport esetében mindent ráhagy a csoporttagokra
13. erőteljesebb kontrollt gyakorol
14. a feladat maradéktalan végrehajtására koncentrálnak
15. sok időt tölt tervezéssel
16. pontos utasításokat ad, határidőket szab
17. folyamatosan figyeli a beosztottak munkáját
18. a hatékonyság a legfontosabb számára
19. összetartó, kiemelkedő teljesítménycélú csapat kialakítására törekszik
20. bízik a beosztottakban, és számukra minden támogatást megad
21. a feladatra koncentrálnak
22. csoportközpontú
23. nagyfokú figyelemmel van a dolgozói iránt
24. figyelme a munkatársak szükségleteire irányul
25. mindig az egyensúly megteremtésére törekszik
26. kompromisszumkész a szervezeti elvárások és a munkahelyi hangulat terén
27. tekintélyelvű
28. feladatorientált, mindig a feladat elvégzésére fókuszál
29. erős vezetői hatalma van
30. egyértelmű feladat-strukturáltság jellemzi
31. jó vezető-beosztott viszonyt tart fenn mindenkivel
32. mindig uralja a terepet
33. kapcsolatorientáltság jellemzi
34. önálló munkavégzésre képes dolgozókat alkalmaz
35. dolgozói akarnak felelősséget vállalni
36. diktáló vezetési stílusa van
37. magyarázatokat ad, hogy elfogadtassa a döntéseit
38. vállalja a felelősséget
39. ellenőrzi a beosztottakat

40. a beosztottakkal együtt dönt
41. delegáló vezetési stílusa van
42. szabad kezét ad azoknak, akik képesek az önirányításra
43. hajlandó és képes változtatni
44. használja a különböző vezetési stílusok keverékét
45. rendszeresen számon kér
46. megjutalmazza a beosztottjait
47. kiemelkedő a szaktudása
48. karizmatikus személyiség
49. kiterjedt, pozitív kapcsolatokkal rendelkezik
50. lényeges információkat birtokol

***1. feladat: egy beszélgetés formájában a csoport tagjai mondják el, a felsoroltak közül mely jellemzőket tartják legfontosabbnak egy vezető működésében, és miért.***

A megvitatás során lapozótáblára vagy kivetítőre jegyezzük a felmerülő tulajdonságokat, kiemelve ezzel őket a többi közül. Egy-egy javaslatot akár meg is szavaztathatunk, hogy odakerüljön-e a kiemelték közé, vagy nem.

***2. feladat: Ezután kérjük meg a hallgatókat, hogy egészítsék ki a listát olyan tulajdonságokkal, melyeket ők fontosnak tartanak, és indokolják is röviden döntésüket.***

A hallgatók által felsorolt tulajdonságok valószínű összefoglaló elnevezések lesznek, melyek több, a listán szereplő jellemzőt is lefednek, vagy az érzelmi alapú irányításhoz kapcsolódnak majd (emberség, megértés, elfogadás, támogatás). Jó, ha átfogó, lényeglátó „csoportosítások” születnek a felsorolásokból, és az is fontos, hogy az emberi arc is megjelenjen egy vezető személyisége kapcsán. Az új javaslatokat a felsorolás végére írjuk, és megkérdezhetjük a hallgatókat, hogy van-e közöttük olyan, amelyet a kiemelték közé szánnának. Erről szintén csinálhatunk kis szavazásokat.

***3. feladat: Kérjük meg a hallgatókat, hogy a most már kibővített felsorolásból válasszanak ki 10-12 olyan jegyet, melyek az ő vezetési stílusukat leginkább jellemzi, és mutassák be társaiknak. Természetesen nem lesz idő, hogy mindenkire sor kerüljön, ezért célszerű az önként vállalkozókat kiszólitani a többiek elé.***

Ha marad rá idő, érdekes záróakkord lehet a táblánkon szereplő kiemelt tulajdonságok felsorolásának, és egy-egy saját stílust elemző listának az összehasonlítása.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** mivel nem kerül mindenki sor, ezért az oktató a csoport aktivitását, eredményességét összegzi a foglalkozás végén.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fénnel és wifi-vel

**Eszközök:** személyi számítógépek, laptop, kivetítés

**Alkalmazott módszerek** (**Egyéni feladatmegoldás**, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása:** elméleti tananyag

**Szükséges melléletek:** a szövegben szereplő *VEZETŐI TULAJDONSÁGOK* lista, mely mivel kiválasztásokról van szó, legjobban személyi számítógépen, és nem kivetítve kezelhető, ezért oda érdemes másolni.



### 13. gyakorlat: Belső képzés szervezése az intézményben

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 4.3.4. A munkaerő fejlesztése	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 13. Belső képzés szervezése az intézményben	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) (egyéni – <b>kiscsoportos – plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> 60-70 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a belső képzések fontosságának tudatosítása a hallgatókkal, a képzésszervezéssel kapcsolatos ismeretek bővítése	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú vagy felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <p style="text-align: center;">13. BELSŐ KÉPZÉS SZERVEZÉSE AZ INTÉZMÉNYBEN</p> <p>Sokszor előfordul olyan helyzet, amikor a vezető úgy érzi, munkatársai nem feltétlenül felkészültek egy-egy feladat megoldására. Ennek sok-sok eredője lehet, de egy olyan folyamatosan változó szakterületen, mint a közművelődés, az esetek többségében nincs idő az <i>új és új kihívások</i> kockázatelemzéseire mögé bújni. A vezetőnek gyors és hatékony megoldásokat kell keresnie a hiányzó kompetenciák pótlására.</p> <p>Először is azt kell tisztáznia, hogy egyszemélyi-e a hiátus, vagy több munkatársnál is előfordul, esetleg jellemző akár a teljes szakterületi csapatra.</p> <p>Egyedi esetekben az egyéni fejlesztés, személyre szabott coaching módszerek segítenek, míg ha általánosabb a probléma, szükség lehet az elméleti anyag által bemutatott munkahelyi képzés valamelyik hatékony formájának bevetésére.</p> <p>A belső képzések legegyszerűbb módja a munkaidőből kiszakított, egy adott munkahelyi probléma megoldására kihegyezett tematikus foglalkozások megtartása. Ismertebb formái a <i>Balesetelhárítási és tűzvédelmi oktatás</i>, vagy az <i>elsősegélynyújtó tanfolyam</i>, melyeknek közintézményekre vonatkozó követelményeit jogszabályok írják elő. Ha szakmai kérdések kerülnek a belső tréningek középpontjába, azok megközelítését érdemes több irányból is megtenni. Például, ha egy fundraising-oktatást tartunk, ott kevés, ha csak a gazdasági igazgató mondja el gondolatait, meg kell hallgatnunk egy kommunikációs szakember véleményét is, és szükség lehet egy külső szakértő meghívására is, aki jól</p>	

ismeri a kis- és középvállalkozások szervezeti működését, belső világát.

Saját eszköztárunkkal végzett szakmai képzéseink esetében az intézmény igazgatója, szakmai vezetői, szakirányú munkatársai vezethetik a foglalkozásokat, melyek nem feltétlenül előadás-formájúak, sokszor egy action-learning típusú megbeszélés, ismeretátadás hatékonyabb tud lenni. A képzés célja ilyenkor egy adott munkaterületre szorítkozik. Mivel a szakmai munkatársak és a háttér dolgozók más ismereti alapokkal rendelkeznek, felkészítésük is más módszerekkel kell, hogy történjen, nem szerencsés speciális ismeretekre alapozott témákban egy tanterembe ültetni őket. Belső szakmai képzéseinket közvetlenül a munkahelyen (vagy szándékosan „térerőtlenített” semleges közegben), megtervezett egyéni tematikával, munkaidőbe illesztett időtartammal szervezzük, az intézményünk szakmai specifikumainak szem előtt tartásával, és felhasználásával.

*1. feladat: Alakítsunk hatos asztalokat, minden asztal egy integrált területi intézmény, ahová az egyes résztvevők saját intézményeikkel társulnak. A csoportok intézményi, szervezeti gyakorlatukból válasszanak ki egy (esetleg több) hátrányokkal működő területet, melyről úgy ítélik meg, hogy fejlesztését segítené egy belső képzés. Ezután minden asztalhoz nevezünk ki egy témavezetőt, akinek a feladata a megbeszélés irányítása, a többieket pedig kérjük meg, hogy tapasztalataik megosztásával, ötleteikkel, aktivitásukkal járuljanak hozzá a téma minél mélyebb feldolgozásához. Első lépésként a csoportok vitassák meg a kiválasztott terület problémáit, gyűjtsék össze a csomópontokat.*

*2. feladat: A következő lépésben a témavezető mellé nevezünk ki egy képzési felelőst, akinek koordinációja alatt a problémagócok, csomópontok felhasználásával a csoportok alakítsanak ki egy belső képzési programot. Határozzák meg a konkrét tematikát, rendeljenek hozzá előadókat, alakítsák ki a képzésen résztvevők körét, határozzák meg az optimális létszámot, készítsék el az egyébként minimális költségvetést, és szervezzék le a helyszínt, és „területi intézmény” lévén, ha szükséges, az utazást. Oldják meg a munkából való kiesés pótlását, illetve becsülik meg a képzés eredményezte anyagi és humán energia megtérülést.*

*3. feladat: zárásként a csoportok a teljes hallgatói kör előtt számoljanak be eredményeikről. Először a témavezetők vázolják fel a feldolgozott problémát, majd a*

***képzési felelősök mutassák be röviden az összeállított programot.***

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a feladat során, belehallgatva a beszélgetésekbe, az oktató a csoportmunkát értékelje, elsősorban azt, hogy a hallgatók mennyire voltak együttműködőek, illetve mennyire voltak nyitottak mások tudására, mások tapasztalataira.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fényvel és wifi-vel

**Eszközök:** laptopok, kivetítő

**Alkalmazott módszerek**(Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, **Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás.** Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása: -**

**Ajánlott irodalom:**

*HORVÁTH Tünde: Esettanulmány az Action Learning módszer alkalmazásáról az Avis-nél.* <http://coachszemle.hu/rovatok/kutatas/80-esettanulmany-az-action-learning-modszer-alkalmazasarol-az-avis-nel.html>

**Szükséges melléletek: -**

## 14. gyakorlat: Vezetői értékelés - vezetői önértékelés

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 5.2. A vezetési stílus	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 14. Vezetői értékelés - vezetői önértékelés	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b><u>tantermi</u></b> – otthoni-tantermi) ( <b><u>egyéni</u></b> – kiscsoportos – <b><u>plenáris</u></b> )
<b>Időtartam:</b> 45-60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a vezetői önértékelés szempontrendszerének specifikus kialakítása, az önértékelés elkészítése, megbeszélése	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <p style="text-align: center;">14. VEZETŐI ÉRTÉKELÉS - VEZETŐI ÖNÉRTÉKELÉS</p> <p>A Kjt. 2009. január 1-i módosítását követően a közalkalmazottak esetében a vezetői minősítés/értékelés kötelező eseteit a 40. § (1) bekezdés az alábbiak szerint rögzíti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) kötelező minősíteni a megbízott vezetőt a megbízást követő második év elteltével,</li><li>b) a határozott idejű magasabb vezetői vagy vezetői megbízás lejártá előtt legalább három hónappal;</li><li>c) kinevezett vezetőt garantálnál magasabb összegű illetmény megállapítása előtt, ha a minősítés/értékelés eredménye legalább kiválóan alkalmas vagy alkalmas (Kjt. 66. § (7)). Ez a minősítés formailag megegyezik az általános munkavállalói minősítéssel, viszont a minősítőlapp negyedik pontjában találunk két külön minősítési szempontot a vezetői megbízásához/munkakörhöz kapcsolódóan:</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>1. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala</li><li>2. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkavégzésének szervezése.</li></ol> <p>Ez a két szempont általánosságban értékeli a vezető munkáját, ami irányadó lehet benne, hogy a kinevezés fontos időpontjaihoz kötődik. Egyrészt a második évre a munkáltató számára kiderülhet már, hogy a vállalt feladatokat a vezető képes-e ellátni, illetve a kinevezés lejártá előtt az értékelés egyfajta záróvélemény kialakítása is lehet az elmúlt időszak teljesítményéről. De ez a mások véleménye – és egy vezetőnek saját véleményének is kell lennie a saját munkájáról.</p> <p>A vezetői önértékelés megtétele a vezetői pálya fontos állomásai közé tartozik. A pálya</p>	

folyamatosságát talán pont az adja meg, hogy ezekre az „önátvilágításokra” vagy valami után, vagy valami előtt kerül sor, azaz a pályaszakaszok közti átmenetek (vezetői pályázat, felújítás befejezése - új épület átadása, nagyprojektek indítása vagy lezárása, stb.) precíziós műszereként működhet saját vezetői munkánk áttekintése.

Az önelégültség és a flagelláns önostorozás között valahol félúton kell a valóságot keresni, és ha a lehető legjobban megközelítettük, akkor ott áll majd számunkra a továbblépés, az önfejlesztés lehetősége, hogy erőt vegyünk valamiben magunkon, hogy tanuljunk a saját hibáinkból vagy másokéból, vagy épp egy mesterszakon, esetleg fogjuk vissza magunkat vagy engedjük kicsit a gyepción...

Hogy mennyire vagyunk elégedettek magunkkal, valószínű folyamatosan elemezzük, de nem rossz, ha segítségül hívunk egy ellenőrzőlistát.

**1. feladat: a hallgatók tekintsék át a Neges-féle ellenőrzőlistát, ha úgy látják, szövegezzék át annak egyes szempontjait, egészítsék ki új megközelítésekkel, esetleg csoportosítsák, saját belátásuk szerint rendszerezzék a szempontokat.**

	elégedetlen	nagyon elégedett					
Általános vezetési ismeretek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vezetési stílusok és azok hatásai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Közös célokat kialakító megbeszélés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feladatdelegálás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Munkatársak képzése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ellenőrzés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tervezés és szervezés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Döntési technikák	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderációs technikák	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritizáló megbeszélés lefolytatása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dicséret, elismerés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivációs beszélgetés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezentációk tartása munkatársak, illetve feletteseim előtt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hatékony értekezletek és megbeszélési technikák	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hatékony jelentéstételi rendszer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fejlesztő tanácsadás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Előmeneteli megbeszélések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Munkatársak értékelése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vezetői személyiségfejlesztés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Munkamódszer és időgazdálkodás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A második pontot az elméleti anyagban a vezetési stílusokról tanultak alapján konkretizálhatjuk, míg a napjainkban márt általános prezentációs képességet el is hagyhatjuk. Sokkal fontosabb pl. a nyilvános kommunikáció szintje, vagy a szakma új kihívása, a szakirodalmi szintű íráskészség. Bár a munkamódszer és az időgazdálkodás egymásra hatással van, mégis nehezen értékelhető együtt, ezért célszerű lehet a különválasztásuk.

Az ellenőrzőlista áttekintése, értelmezése, megbeszélése után az alkalmassá válhat a helyben történő kitöltésre.

**2. feladat: a hallgatók egyénileg töltsék ki a közösen kialakított értékelőlapot, majd tartsunk egy beszélgetést azokról az „új információkról” melyeket a kitöltés során szereztek magukról.**

Keressünk olyan kompetenciákat, ahol általában a legtöbben erősnek vagy olyanokat, ahol többen gyengének érzik magukat. Keressük meg ezeknek a pontoknak az okozati hátterét. A pozitív irányok jó kommunikációs és pr lehetőségeket kínálhatnak, míg gyengeségeink fejlesztésére képzési lehetőségeket, közös megoldásokat kereshetünk, vagy ez lehet iránymutatás jelen képzsünk hátralévő „szabad gyökeinek” kihasználásra, egy esetleges kisebb iránymódosításra is...

A feladat során fontos a diszkréció tiszteletben tartása. Legyünk figyelemmel arra, hogy nem mindenki tárulkozik ki szívesen, akadnak olyanok, akik nem kívánják senkinek elárulni saját gyengéiket.

**3. feladat: szorgalmi feladatként a hallgatók saját erősségeikből és gyengeségeikből kiindulva, s kiegészítve azt vezetői munkájuknak objektív feltételrendszerével, elkészíthetik saját vezetői tevékenységük SWOT-analízisét...**

Ezt a szorgalmi feladatot otthoni munkaként adjuk ki, nem kötelező jelleggel, de egyénileg segítve a hallgatókat a megoldásban, s visszacsatolással ismerve el aktivitásukat.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a hallgatók egyéni aktivitását kísérhetjük figyelemmel, nem szükséges a feladat során kötelező teljesítések, követelmények megszabása...

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fénnel és wifi-vel

**Eszközök:** laptop, kivetítő, mindenki számára saját pc, vagy fénymásoló

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása: -**

**Felhasznált irodalom:**

*Gertrud NEGES – Richard NEGES: Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Ford.: Balogh Péter, Érsek István. Perfekt K. Bp., 1998., 467 o.*

**Szükséges mellékletek:** ellenőrzőlista

## 15. gyakorlat: Munkavállalói szükségletek, munkáltatói motivációk

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 5.4.1. Motiválás	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 15. Munkavállalói szükségletek, munkáltatói motivációk	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) ( <b>egyéni</b> – kiscsoportos – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> 60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> saját példákon bemutatni a munkavállalói szükségleteket, illetve motivációs megoldásokat, ötleteket gyűjteni a saját vezetői praxis számára	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <p style="text-align: center;"><b>15. MUNKAVÁLLALÓI SZÜKSÉGLETEK, MUNKÁLTATÓI MOTIVÁCIÓK</b></p> <p>A motivációk mögött húzódó célok, vágyak súlyát lemérni az egyik legbonyolultabb vezetői feladat. Még akkor is az, ha a munkatársakkal folytatott beszélgetések során ezekről a célokról, vágyakról értesülünk is, nem mindig tudjuk pontosan megállapítani, hol helyezkedik el az a dolgozó gondolatai között. Mennyire van központi helyen nála a tanulási vágy, egy fizetésemelés/előléptetés, egy szinte csak írásbeli elismerést jelentő tanácsosi cím, egy céges mobiltelefon, a negyedik negyedéves cafetéria, vagy csak egy jó szó egy sikeresen megszervezett rendezvény után...</p> <p>Hogy pontosabb, és egyre pontosabb értékítéleteket hozzunk a kérdéskörben, egy lehetőség, ha a szükségletek és motivációk méregetését a vezető magán kezdi.</p> <p><i>1. feladat: a hallgatók töltsenek ki egy kérdőívet pozitív előjelű munkahelyi céljaikkal, vágyaikkal kapcsolatban, törekedve arra, hogy minél közelebb járjanak a valósághoz, és kerüljék az álmok kategóriájába sorolható, makrokörnyezeti tényezők által befolyásolt állami beavatkozásokat. Csak olyan dolgokat soroljanak, amiért tenni is képesek, éppen ezért nem csak a „mit szeretnék”, hanem a „mit teszek érte” kérdés is szerepel az űrlapon, illetve, hogy érzékelhetőbbé váljon a dolgok súlya, a „mit várok tőle” lesz a kérdésfelvetés harmadik eleme.</i></p> <p>A <i>Mondatbefejező</i> egy régi közismert szekreter-játék, amivel manapság gyakran találkozunk a különböző tréningek programjában. A kérdések többször is ugyanazzal a szöveggel, vagy változatos módon, mindig más-más formában is feltehetőek. Mi az utóbbi</p>	



változat mellett döntöttünk, mert így a vágyak kategóriája kicsit árnyalható.

**2. feladat: most ellenkező előjelű állításokat kell tenni – nem szeretném, ha...” –, majd ezek cselekvési tervét kell megfogalmaznia a hallgatóknak, s végül itt is az elvárt eredmény, vagy jutalom következik befejezésül.**

Az *eredmény* és a *jutalom* ez esetben természetesen lehet azonos kategória, hisz a közművelődés egy teljességgel sikerorientált szakma, ahol egy arany-minősítés, egy teltház, egy jó kritika vagy egy köszönőlevél mind a lélek belső jutalmaivá válnak, ahogy persze a fizetésemelés, a pénzjutalom sem csak a fiziológiai szükségleteket hivatott kielégíteni...

**3. feladat: a kitöltött két kérdőív húsz állítása közül minden hallgató emeljen ki hetet, amelyeket ma a legidősebbnek tart mindennapi munkájában. Ezután képzelje magát munkáltatója helyébe, majd mindegyik állításához rendeljen hozzá egy motivációs módszert, eszközt, mellyel munkaadója ösztönözni tudná őt a kitűzött cél elérésében.**

Néhány lehetséges motivációs módszer a közművelődési szférában:

- vezetői döntésen alapuló illetményeltérítés
- pályázati céljutalom, célprémium
- vendégbelépő, szakmai jegyek biztosítása a családtagok részére
- határozott idejű kinevezés
- tanácsosi cím adása
- kitüntetési felterjesztés
- bizalmi megerősítések
- nyilvános elismerés adott teljesítményért
- dicséret
- egyéni célok támogatása
- karriercélok segítése
- tanulási lehetőség biztosítása
- továbbképzési lehetőség biztosítása
- delegálás konferenciára
- delegálás szakmai tanulmányútra
- előléptetés a szervezetben
- szervezési és döntési hatáskör növelése
- feladat, hatáskör delegálása

- szakmai önállóság biztosítása
- kiemelt feladattal történő megbízás
- tevékenységi területek közötti választási lehetőség
- a döntési folyamatokba történő bevonás
- az intézmény képviselője a helyi társadalom egyes fórumain
- szabadkéz adása különböző feladatokban
- egy-egy hibás megoldás humánus átbeszélése, elengedése
- munkaergonómiai fejlesztések
- intézményi mobiltelefon, laptop biztosítása
- gyakornok, új munkatárs mentorálása
- motivációs beszélgetések

A feladat megoldása során várhatóan születnek majd viccelődő, vagy jobb esetben humoros válaszok, ami nem baj, ilyenkor azonban az oktatónak komollyá kell „átcsavarnia” a választ, hogy azért a tanulság levonható legyen belőle.

Ha marad idő, mindenképp menjünk bele a 3. feladat elemzésébe, minél több megoldást meghallgatva, bemutatva, ütköztetve egymással.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a húsz kérdés valószínű több, mint amit fél óra alatt meg lehet válaszolni, viszont nagyon fontos lenne, hogy a hallgatók ne keveredjenek önisméltésekbe. Különösen a második kérdőív kitöltésekor figyeljünk arra, hogy ne az első űrlap válaszainak átfordítását kapjuk, mert ez eleve csökkenti utána a hét kiemelt állítás merítési lehetőségeit. Mivel rövid az idő, most is kiemelt figyelmet kell fordítanunk arra, hogy a hallgatók gyorsan, határozottan dolgozzanak és döntsenek.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fényvel és wifi-vel

**Eszközök:** laptop, kivetítő, ill. táblagép vagy laptop minden hallgatónak

**Alkalmazott módszerek** (**Egyéni feladatmegoldás**, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása: -**

**Ajánlott irodalom:**

*GARAY Éva: Ráhangoló, motiváló tréning. Modulfüzet. Türr István Képző és Kutató Intézet, Bp., [2013.]. /Kulcskompetenciák Fejlesztése Képzési Program, TÁMOP 5.3.10/ 30 o.*

**Szükséges melléletek:**

- MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓS KÉRDŐÍV 1. - „Azt szeretné, hogy...”
- MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓS KÉRDŐÍV 2. - „Nem szeretném, ha...”

MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓS KÉRDŐÍV 1.

„Azt szeretném, hogy...”

1. Azt szeretném,  
hogy.....ezért  
megtennem.....s ha  
sikerül, azt várom, hogy .....
2. El sem tudnám képzelni a munkámat anélkül, hogy  
.....ezért megtennem.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....
3. Kiemelt célom, hogy  
..... ezért  
megtennem.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....
4. Szeretném elérni, hogy .....  
ezért megtennem.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....
5. Örömmre szolgálna, ha .....  
ezért  
megtennem.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....
6. Minden tőlem telhető megteszek azért, hogy  
..... ezért  
megtennem.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....

7. Elhatároztam, hogy  
..... ezért  
megtenném.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....

8. Megpróbálom  
..... ezért  
megtenném.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....

9. Remélem, hogy  
.....  
ezért  
megtenném.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....

10. Jó lenne, ha  
..... ezért  
megtenném.....  
s ha sikerül, azt várom, hogy .....

## MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓS KÉRDŐÍV 2.

„Nem szeretném, ha...”

1. Nem szeretném, ha  
..... ezért  
megtenném.....  
s ha így lesz, azt várom, hogy .....

2. El se tudnám képzelni, hogy  
.....  
ezért  
megtenném.....  
s ha így lesz, azt várom, hogy .....

3. Küzdök az ellen, hogy  
..... ezért

megtenném.....

s ha így lesz, azt várom, hogy

4. Lehetetlen, hogy .....

ezért megtenném.....

s ha így lesz, azt várom, hogy

5. Félek, hogy .....

ezért

megtenném.....

s ha így lesz, azt várom, hogy

6. El szeretném küldeni, hogy  
..... ezért

megtenném.....

s ha így lesz, azt várom, hogy

7. Elhatárolom magam attól, hogy  
..... ezért

megtenném.....

s ha így lesz, azt várom, hogy

8. Gondolni sem merek rá, hogy  
..... ezért

megtenném.....

s ha így lesz, azt várom, hogy

9. Remélem nem

.....

ezért

megtenném.....

s ha így lesz, azt várom, hogy

.....

10. Nem lenne szerencsés, ha ezért

megtenném.....

s ha így lesz, azt várom, hogy

.....

## 16. gyakorlat: Az intézmény belső kommunikációja – prezentációk

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 5.4.2. Kommunikáció	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 16. Az intézmény belső kommunikációja - prezentációk	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni –tantermi – <b>otthoni-tantermi</b> ) ( <b>egyéni</b> – kiscsoportos – plenáris)
<b>Időtartam:</b> annyiszor 10 perc, ahány tagú a csoport	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a hallgatók szóbeli megnyilvánulása, egyúttal az általuk képviselt intézmények belső kommunikációs működésének bemutatása, a különböző mechanizmusok összehasonlítása, az egymástól történő tanulás lehetősége	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <p style="text-align: center;">16. AZ INTÉZMÉNY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJA - PREZENTÁCIÓK</p> <p><i>Otthoni feladat: minden hallgató külön-külön egy maximum 10 perces prezentációs előadás keretében mutassa be intézményének belső kommunikációját. A diasor és a szöveges rész kidolgozásakor használja az elméleti anyag 5.4.2. Kommunikáció című fejezetét. Megadott határidőig az előadás írásos változatát a diasorral együtt az oktatói webhelyre fel kell tölteni.</i></p> <p>(Amennyiben egy intézményből többen is érkeznek, az oktató engedélyezheti közös prezentáció és előadás készítését.)</p> <p>A prezentációk során nem csak a téma bemutatása lesz a cél, szeretnénk, ha egyúttal bemutatkozna a hallgató is, sőt közvetlen benyomásokat kapnánk az általa képviselt intézményről, szervezetről.</p> <p>Tudjuk jól, egy diasor sok mindent elmesél, mégsem feltétlenül rajta, sokkal inkább az előadón múlik a bemutató sikere. Eleve sok függ attól, hogy az <i>előadó</i> milyen céllal készíti elő az anyagot: a prezentáció az előadás illusztrálását szolgálja majd, vagy maga a szöveg kíséri magát a vetítést. Valamerre elbillen-e majd a mérleg nyelve. Az első esetben biztosan többen kérik majd az előadás végén, hogy megkaphatják-e a prezentáció anyagát, a második esetben viszont az előadó csak egy szinkronhang, nem lesznek gesztusai, mimikája, s egy kicsit a személyiségét veszti el. A kényes <i>egyensúly</i> megteremtése az már maga a prezentáció művészete. A műfaj ma már a digitális</p>	

világrend vizuális kultúrájától a maximális segítséget megkapja: előfizethető szerkesztőprogramok, az ingyenesen felhasználható képek kimeríthetetlen tárháza, a saját fotóanyag illeszthetősége, mozgatás, előre hozás – hátra küldés, elforgatás, és ki tudja még hányféle trükk. Sokszor már a készítés idején elveszünk benne, máskor meg száraz szövegek szürke egymásutánja próbálja sikertelenül kiemelni az előadás legfontosabb mondatait, vagy grafikonok, számok végláthatatlan halmaza tolul egy-egy képre, elnyelve a nézői figyelem vízszínen maradásának utolsó esélyeit is.

A szövegnek lényegre törőnek, felépítettnek és „jófejnek” kell lennie, míg a *vetítés*en csak kevés szöveg legyen, de az értelmes, és legyenek szellemes, a figyelmet a fontos dolgokra irányító illusztrációk (és ne legyenek bölcsnek tűnő idézetek!). A hallgatónak meg kell találnia azokat a verbális és nonverbális elemeket, melyekkel erősítheti, izgalmassá, érdekessé teheti bemutatóját, kiemelve annak fő üzenetét. Persze, egy pályázati kiírás bemutatásánál erre kisebb a lehetőség, mint ahogy az intézményi belső kommunikáció sem egy pop-up meséskönyv.

Az előadások egyik legnagyobb félsze a hallgatóságtól való félelem, a *lámopaláz*. Ennek áthidalására a természetes hangvételt, a magától értetődő megnyilvánulásokat javasoljuk az előadóknak. Senkinek nem kell többnek mutatkoznia, mint amit saját vezetői képességeiről érez, de amit tud magáról, amiben biztos a szakmaiságát illetően, azt azért meg kell tudnia mutatni a többiek előtt. Egy vezetőnél azért ez alapelvárás. Így tehát nem pusztán a diasor összeállítása, az adalékok összegyűjtése, a szakmai felkészülés és egy előadás megszövegezése a feladat, hanem a mások előtt való szereplés is.

A *belső kommunikációs* feladatok bemutatása az elméleti anyagra épülve készüljön, kiemelve az információáramlás szerepét az intézmény szakmai tevékenységének és az üzemeltetésének koordinációjában, illetve a feladatleosztásban és az ellenőrző folyamatokban.

Tekintse át az intézmény *hivatalos*, szabályozott kommunikációs csatornáit, a föntről lefelé és a lentől fölfelé irányuló kommunikációt, illetve a horizontális információmozgást. Nyújtson képet arról, hogy az intézmény hogyan kezeli a belső tájékoztatás általános problémáit, az információk elakadását, torzulását, és a tartalomvesztést.

Az *informális* kommunikáció helyzetét a személyes kapcsolatok oldaláról megközelítve



tárgyalja, érintve, hogy az esetenként fellépő információhiányt milyen eszközökkel igyekszik kezelni a kollektíva.

Értékelje a *szervezeti*, vezetői kommunikáció működését, annak közvetlen személyes voltát, hatékonyságát, s számoljon be az ezzel kapcsolatos esetleges hiánykommunikációs tapasztalatairól is.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** az elméleti anyagban és a feladatban részletezett szempontok alapján mind a beadott prezentáció, mind az előadás-szöveg, mind azok tényleges, gyakorlati elővezetése, a kurzus egyik számonkéréseként minősíthető.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fénnel és wifi-vel

**Eszközök:** laptop, kivetítő

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás)

**A gyakorlati feladat forrása: -**

**Szükséges melléletek: -**

## 17. gyakorlat: Kommunikációs láncok és döntési hatáskörök a közművelődési munkában

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b>	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 17. Kommunikációs láncok és döntési hatáskörök a közművelődési munkában	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) (egyéni – <b>kiscsoportos</b> – plenáris)
<b>Időtartam:</b> 45-60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a döntések delegálásának és a belső kommunikációs tevékenység kapcsolatának gyakorlatorientált vizsgálata	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  17. KOMMUNIKÁCIÓS LÁNCOK ÉS DÖNTÉSI HATÁSKÖRÖK A KÖZMŰVELŐDÉSI MUNKÁBAN  Egy közművelődési intézményen belül a művelődési folyamatok szervezésének alapeszköze a belső kommunikáció. A munkafázisok lényegében információsorozatokból állnak össze, ezeknek az információsorozatoknak a rendszerezése, egymáshoz történő rendelése és gyakorlati leképezése valósul meg egy-egy közösségi programnak vagy egy rendezvénynek a lebonyolítása során.  Éppen ezért a korszerű művelődésszervezés egyik leglényegesebb szakmai kritériuma a belső információs csatornák magas szintű szervezettsége. A közművelődésben nagyon kevés az alkotófolyamatok nélkül születő tárgyiasult eredmény, éppen ezért, amikor a szellemi produktumok létrejöttéről beszélünk, s tudjuk azt is, hogy a közművelődésben mindez közösségi környezetben, ember és ember közt érik, formálódik, megfoghatóvá válik számunkra, hogy mindezen folyamatoknak lényegében egy szakadatlan információcsere a hordozója. Létfontosságú tehát, hogy e szépen felépülő rendszernek életet adó közege is működőképes, jól szervezett legyen – azaz magának az intézményi, szervezeti háttérnek is hatékony legyen az információáramlása.  <i>A szervezési kommunikáció</i> nagyjából formális kommunikáció, s jó esetben csak a lebonyolítás idején „teljesedik ki” informális elemekkel.  Optimális esetben az intézmény feladatainak hatékony ellátása érdekében a belső szervezeti egységek egymással szoros kapcsolatban állnak. A belső kapcsolattartás	

rendszeres formái, eszközei lehetnek a vezetői-, a csoport- és az összmunkatársi értekezletek, a digitális vagy „manuális” teremnaplár, az információs napló valamint a rendezvénylapok, forgatókönyvek, elektronikus levelezőrendszer, és a munkaidőbeosztások. Az együttműködés során a szervezeti egységeknek minden olyan intézkedésnél, amelyik másik szervezeti egység működési területét érinti, az intézkedést megelőzően egyeztetési kötelezettségük kell, hogy legyen. A lebonyolításban egy-egy művelődési formához, alkalomhoz kapcsolódva vertikális kommunikációs láncok alakulnak ki, közvetlen irányítójuk a közösségek gondozója, vagy a rendezvény felelőse, nagyobb akciónál a részterületeknek is vannak szakmai felelősei, a továbbiakban a lánc egyik elágazása a külső kommunikációt, egy másik a közönségkapcsolatokat, a harmadik a üzemeltetési-technikai háttérrel jelenti. Ezek a kommunikációs láncok hasonlítanak az intézményi struktúrára, csak annál egyszerűbbek, s az osztályok, csoportok helyén egyének vannak.

A felvázolt teljes belső kommunikációs rendszernek a megszervezése és működtetése intézmény- vagy szervezetvezetői feladat.

(A digitális programfejlesztés eredményeként már elérhető a speciálisan közművelődési szervezetek számára készített, profilírozható intézményirányítási rendszer, mely lényegében a belső kapcsolattartás minden formális szegmensére kiterjed.)

A kommunikációs lánc tehát általában több ágra bomlik, és jellemzője még, hogy csomópontjaihoz különböző szintű *döntési hatáskörök* tartoznak. Ezek a hatáskörök az intézményvezető által delegáltak, s egyedi eseteket kivéve, az intézményi Szervezeti és Működési Szabályzat, illetve a munkaköri leírások részletezik és hierarchizálják őket. A döntési hatáskörök delegálása a tevékenység, esemény jobb átláthatósága, a döntéseknek a megvalósulás helyéhez történő közelítése érdekében történik. A folyamatirányítással megbízott munkatárs motivációja nőhet, a felelősség nagyobb odafigyelést, „tulajdonosi szemléletet”, célorientált cselekvést eredményezhet nála. A láncban utána következők is rendelkeznek döntési hatáskörrel saját munkaterületüket illetően, de pl. váratlan változás esetén egyeztetési kötelességük van a szakmai felelőssel. Fontos leszögezni, hogy a művelődési folyamatokhoz tartozó kérdésekben a biztonsági intézkedések után nagyobbra a szakmai szempontok határozzák meg a döntéseket.

A feladatok megoldásához állítsuk fel „területi intézményeinket”, akik a karakterkártyákból reprodukálják a legutolsó kollektívájukat. Ezután mindegyik

intézmény kap egy feladatot, melyben az előzetes tervezést követően, a kommunikációs láncához kiválasztott kártyákat egy A/0-ás lapra helyezi, majd folyamatábrák, rajzok segítségével egyértelműsíti az információáramlást és a döntési szinteket.

***1. feladat: Állítsanak fel egy Közösségi Gála című program megszervezéséhez kapcsolódó kommunikációs láncot, amelyen belül készítsék el a feladatleosztásokat, az intézkedési hatásköröket, a közösségekkel való kapcsolattartás módjait.***

A Közösségi Gála az intézmény-együttes összes közösségét érinti, lényegében az ő számukra szervezett díjátadó esemény. A programban a protokolláris elemeket a kitüntetett közösségek filmes bemutatása, és egy országosan ismert vendégfellépő előadása színesíti.

Ki kell számítanunk hány közösségünk van, mekkora a legnagyobb termünk, hány főt tudunk meghívni csoportonként, hogyan intézzük a kiértékelést, utaztatást, stb.

***2. feladat: Készítsék el az intézményi közösségek tagjainak tagdíjmaradásait kezelő feladatleosztást, a döntési hatásköröket és az ehhez kapcsolódó kommunikációs láncot.***

A tagdíjmaradások általános problémát képeznek a ma közművelődésében, sok esetben komoly kintlévőségeket okozva az intézményeknek. Begyűjtésük év vége felé különösen indokolt. Ehhez először lajstromozni kell a tagdíjjal rendelkező saját csoportjainkat, majd számolni, tájékoztatást küldeni, kitelepülést szervezni, stb.

***3. feladat: Szervezzék meg az „Éneklő Ifjúság” idei területi minősítését, készítsék el a feladatleosztást a döntési hatásköröket és az ehhez kapcsolódó kommunikációs láncot.***

Tudnunk kell hány ifjúsági és gyermekkórus van területünkön, számoljunk rá, hogy kétharmaduk el is jön a seregszemlére, de maximum tizenhét kórus lesz, amit fogadni tudunk.

***4. feladat: Állítsanak fel egy nyáresti szabadtéri koncert megszervezéséhez kapcsolódó kommunikációs láncot, amelyen belül készítsék el a feladatleosztásokat, az intézkedési hatásköröket.***

A koncert az NKA által támogatott, 600 ezer Ft árfekvésű zenekar felléptetése, belépődíj nélkül, vendéglátással, kiülőkkel.

Az elkészült terveket az „intézmények” kifotózzák, és kivetítón bemutatják a többi csoportnak.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a csoportok munkáját közösen

értékeljük, különös figyelmet fordítva, hogy az összetett feladat minden részletével foglalkoztak-e, milyen stabil rendszert sikerült teremteniük, és hogy a jó feladatvégrehajtás érdekében nem biztosították-e túl a folyamatok megszervezését.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fénnel és wifi-vel

**Eszközök:** karakterkártyák, laptopok, kivetítő

**Alkalmazott módszerek** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, **Kiscsoportos feldolgozás**, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása: -**

**Szükséges mellékletek: -**

## 18. gyakorlat: A Balanced Scorecard megközelítés

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 6.2.2. Balanced Scorecard szemlélet	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 18. A Balanced Scorecard megközelítés	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) (egyéni – kiscsoportos – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> 60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a stratégiai gondolkodás és a teljesítményértékelés összefüggéseinek megismerése, mutatószámok, scorecardok közművelődési tevékenységhez történő hozzárendelése	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <h3 style="text-align: center;">18. A BALANCED SCORECARD MEGKÖZELÍTÉS</h3> <p>A kulturális élet olyan közege a társadalmi működésnek, amelyet az elmúlt korokban pénzügyileg inkább csak a kiadási oldalon elemeztek, a megtérülés kevésbé volt mérendő szegmens. Ez az egyoldalú látásmód viszont rossz beidegződésekhez, komoly torzulásokhoz vezetett a kultúra társadalmi megítélését illetően. Sem a fiskális politika, sem a büro nem tolerálta a kultúrára fordított kiadásokat, nem látva benne a társadalomfejlődésben betöltött, rövidtávon kevésbé érzékelhető kontinuitív szerepet.</p> <p>És a kultúra munkásainak gazdasági számításai kevésnek bizonyultak az igazoláshoz, magának a gazdasági szférának kellett eljutnia oda, hogy ha egy vállalkozás eredményességét ki kívánják mutatni, a pénzügyi adatok kb. már abban a pillanatban elavultak lesznek, amikor leírják őket, tehát a kerek nulláknál nagyobb optikájú lencsét kell keresniük, és ha lehet, nem is egyet, hanem többet is. És ahogy a devalváció kerülése érdekében a nullákból is egyre többet szeretnének a számsorok végén, hát legyen a vizsgálódó lencséből is egyre több...</p> <p>A modern piacgazdaság, valószínű leginkább a marketing hatására, egyre multifunkcionálisabb eszközöket keres a sikerhez. A kilencvenes évek elején a világ egyik legnagyobb könyvvizsgáló cége, a KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler), a vállalatok teljesítménymérési módszereivel kapcsolatos kutatásokat végzett, melyet David P. Norton menedzsment tanácsadó, és Robert Kaplan vezetéselméleti professzor</p>	

irányított. A két szakember kutatásai arra mutattak rá, hogy ha egy vállalatot csak a pénzügyi mutatói alapján elemezzük, az eredmények nem korrelálnak a vállalat valódi képével, azaz magának a pénzügygazdaságnak nincs kizárólagossága az üzleti eredményesség tekintetében. A teljesítményértékeléshez tehát más adatokra is szükség volt, olyanokra is, amelyek számokkal nehezen voltak kifejezhetők. Ilyen mutatórendszerek kidolgozására azonban voltak már korábban is példák (pl.: minőségbiztosítás). A Norton-Kaplan páros a mutatók rendszerben történő használatát az üzleti stratégia és a vezetési kontrollfolyamat függvényévé tette, ráirányítva a figyelmet egy széles perspektívájú kommunikációt magába foglaló komplex vezetői szemléletre. Teljesítményértékelő módszerük *Balanced Scorecard* (BSC) néven terjedt el, és lehetővé tette a tervezési és az operatív szintek közötti szakadékok pontos információkkal, gyakorlati korrekciókkal történő kitöltését.

A BSC érték-központú eljárás, így lényegében minden értékteremtő szektor, így a kultúra vizsgálatára is alkalmas. A BSC, mint ahogy ez az elméleti anyagban található ábrán is látható, négy szempontból értékeli a szervezet – legyen az gazdasági, kulturális vagy társadalmi – tevékenységét. A közművelődés vonatkozásában a pénzügyi-költségvetési, a folyamatszervezési, a látogatói és a tanulási-fejlődési nézőpontok egyaránt érvényesíthetők, a fontos az, hogy átgondolt ok-okozati összefüggésben álljanak egymással.

***1. feladat: a hallgatók keressenek mérőszámokat, mutatókat, címkéket, szempontokat a BSC négy nézőpontjához, az elméleti anyag ábrájának segítségével. Először a pénzügyi-költségvetési mutatókat tekintsük át, majd ennek függvényében vizsgáljuk meg, hogy a szolgáltatásainkat igénybevevőkkel kapcsolatban milyen kimutatható elvárások, mérhető eredmények állhatnak rendelkezésünkre. Ezután következzenek a belső folyamatok, végül tekintsük át az innovációs, illetve a tanulási, fejlesztési lehetőségeink viszonyosságait.***

Egy-egy témában nem lesz egyszerű feladat mérhető eredményeket, adatokat találni, hiszen sok mindenről nem készítünk kimutatást. A BSC értékelésekben találunk előre mutató jelzőszámokat, ún. *teljesítményokozókat*, és utólagos jelzőszámokat, az *eredménymutatókat*. Fontos figyelni ezek arányos használatára. *Ne vessük el az olyan szempontokat sem, amelyekhez eddig nem voltak mércéink, próbáljuk rávezetni a hallgatókat új mutatók, mérési modellek kidolgozására, megtervezésére!* 15-20 scorecard

kiválasztását javasoljuk. Segítségül adhatunk néhány kulcsfogalmat:

***Pénzügyi-költségvetési mutatók:***

a kiadások-bevételek egyensúlya, költség-haszonelemzés,  
pályázati bevételek,  
pályázatok költségvetés-kímélő összegei,  
ár- és díjbevételek,  
a fundraising-tevékenység eredményessége,  
belépődíjas rendezvényekhez köthető veszteségek,  
jegyárindex,  
kommunikációs költségek,  
költségcsökkentési eljárások, energiamegtakarítás,  
új közösségekre, közösségi innovációra fordított éves költség,  
egy négyzetméterre jutó üzemeltetési költség/óra...

***Belső folyamatok:***

kulturális tartalomfejlesztés,  
folyamattérképek, folyamatábrák,  
egyéni- és csapatteljesítmény-mérések,  
pályázati indikátorok,  
a ciklusidők kiterjesztése, a szervezésre, előkészítésre szánt munkaidő csökkentése,  
a hirdetési időszakok hossza,  
beszállítói adatok,  
visszacsatolások generálása...

***Látogatói nézőpontok:***

elégedettségmérő lapok indexelése, reklamációk száma,  
éves látogatószám megoszlása (egyéni szolgáltatások, közösségek, rendezvények),  
az állandó közösségek taglétszáma,  
jegyvásárlók száma (1000 Ft feletti belépődíjak),  
éves látogatottság viszonyítása egy sportklub nézőszámához,  
éves látogatottság viszonyítása a helyi múzeum látogatottságához,



irányítószámok lekérdezése kulturális turisztikai szempontból (%),  
rendezvénylátogatók csoportosítása (árérzékenység, internetes jegyvásárlás, elővétel),  
facebook-elemzések...

***Tanulási-fejlődési nézőpont:***

a humánerőforrás mutatói,  
képzettségi mutatók,  
benchmarking elemzések viszonyszámai,  
a munkahelyi ösztönzés eredményessége, bérmozgások,  
kreativitás, innovációs törekvések,  
fluktuációs ráta,  
minőségfejlesztési eredményesség...

***2. feladat: a hallgatók válasszanak ki a kurzus elején készített stratégiai tervükből egy-egy célt, és rendeljenek hozzá a nézőpontokon keresztül konkrét mutatókat, mérőszámokat.***

A döntéshozatal a vezetői munka lényegi momentuma. A BSC intézményi stratégiára történő kiterjesztésével elérhetjük, hogy olyan összefüggések birtokába kerüljünk, melyek megalapozottá tehetik a döntéselőkészítést, és határozottá, következetessé tehetik magukat a vezetői döntéseket, emellett utólagos jelzőszámaikkal megnyugtató alapokra helyezhetik a következő tervezési időszakot.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a hallgatók aktivitását értékeljük, illetve a csoportmunkát, hogy a foglalkozás végére milyen mélységű anyagot sikerült összeállítaniuk.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fénnel és wifi-vel

**Eszközök:** laptop, kivetítő

**Alkalmazott módszerek:** (Egyéni feladatmegoldás, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása: -**

**Ajánlott irodalom:**

*NORTON, David P. – KAPLAN, Robert S. Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer. Ford.: Pandurics Anett. Közgazdasági és Jogi K. Bp., 2000. 302 o.*

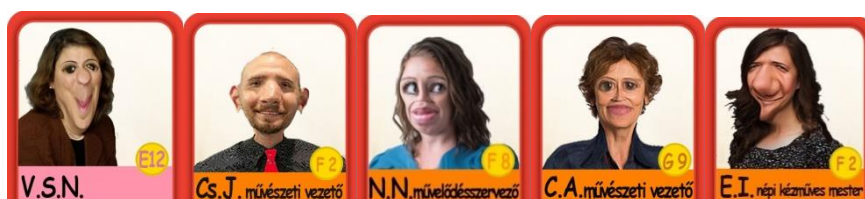
*SZÍVÓS László: Áttekintés a Balanced Scorecard módszerről a mértékadó szakirodalom feldolgozásával.* <http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/04/balanced-scorecard.pdf> ulti.:2017.12.12.

**Szükséges melléletek:** az elméleti anyag ... ábrája (A Balanced Scorecard megközelítés kulturális szervezetekben)

## 19. gyakorlat: Döntésfa

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 7. Kulturális szervezetek menedzsmentjének sajátosságai, kihívásai	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 19. Döntésfa	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni – <b>tantermi</b> – otthoni-tantermi) ( <b>egyéni</b> – kiscsoportos – <b>plenáris</b> )
<b>Időtartam:</b> 60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> Közművelődési intézményvezetői döntések gyakorlása	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú v. felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása: 19. DÖNTÉSFA</b>	
<p>A döntések mindennaposak egy vezető életében. Ezen a foglalkozáson egy olyan problémával foglalkozunk, amely döntések láncolatát igényli egy közművelődési intézmény, szervezet vezetőjétől.</p> <p><i>Feladat: Az óra első szakaszában végigjárjuk a döntésfát, minden hallgató a legjobb belátása szerint választ a kínálkozó lehetőségek közül, lehetőleg azt a kérdést föltevé magának, hogy egy ilyen helyzetben ténylegesen mit csinálna. A döntések útját számokkal vagy szöveggel mindenki jegyzi magának.</i></p> <p>A példánk a következő:</p> <p>Hol volt, hol nem volt, volt egyszer egy intézményünk, melynek egyik fontos alapszolgáltatása a néphagyományok ápolása terén kifejtett tevékenység volt. Épületünkben próbált egy néptánc egyesület, volt kézimunkaszakkörünk is, és házigazdái vagyunk minden évben a Vadrózsa című népdalköri találkozónak. Aranymínősítéses népdalkörünk több évtizedes múltra tekintett vissza, de néhány éve a tagok idős kora miatt sajnos megszűnt. Történt, hogy néhány középkorú asszony, akik amúgy rendszeres látogatóink, és egy közös intézményi Katalin-bál során nagyon egymásra találtak a közös éneklésben, felkerestek bennünket, hogy szívesen újjáalakítanák a „Pává”-t, ha a Ház támogatná őket.</p> <p>És jelenvalóvá válik a volt, a kezdeményezés nagyszerű, de forrás, főleg így év végén nincs a munka elkezdéséhez, sőt a következő évi költségvetés sem enged néhány tízezer forintnál többet.</p>	

Két lehetőségünk van, az egyik hogy *nem alakítjuk meg*, a másik, hogy megkockáztatjuk a lehetőséget, és megbízzuk egyik művelődésszervezőnket N.N.-t<sup>xiii</sup> a közösség gondozásával, és januártól *meghirdetjük* a csoportot.



A jelentkezők száma kielégítő, a kezdeti lendület megvan, és megkerülnek a régi pruszlikok is, amit a népi díszítőművész szakkör néhány hét alatt rendbe is tesz. Ahhoz viszont, hogy elkezdődhessen a szakmai munka, döntenünk kell, ki vezeti majd ezt a munkát.

1. Kinyitunk egy termet, ahol a csoport egyik tagjának, *egy lelkes óvónőnek, V. S. N.-nek a vezetésével elkezdik a próbákat*. Az óvónő *autodidakta*, még sosem állt énekkar bár élén, de szép hangja van, és elvállalná. Ő ingyen, lelkesedésből vállalja a munkát, és reméli meg is felel majd az elvárásoknak.
2. A másik lehetőség, hogy *megbízzuk Cs.J.-t az általános iskola ének-karvezetés szakos tanárát* a pávakör vezetésével. Ehhez van néhány tízezer forintunk a büdzsében, amivel kihúzzuk a nyári szünetig, de azt is tudnunk kell, hogy Cs. J. a nyáron nősül, és el is költözik majd, úgyhogy ősztől egyébként sem tudná folytatni a tevékenységet. Addig viszont lelkes és *profí* hozzáállásra számíthatunk részéről.

Döntöttünk – ki hogyan... –, a csoport megalakul, és elkezdődnek a próbák. Most nézzük, mi történik akkor, ha V.S.N., óvónő kezébe kerül a karvezetői pálcá:

1. Jó kis társaság jön össze, sokat nevetnek, és sokat lefetyelnek, a műsor is alakul, s nincsenek kiadásaink. Lelkesek, és vállalják, hogy az áprilisi „Vadrózsán” már közönség elé is állnak. Eljön a várva várt nap, a pruszlikok szépek, az eredmény tisztes helytállás, minősítés nincs, csak elismerő oklevél (az is szép!), és a zsűri felhívja a karvezető figyelmét a pontosabb tempóra, és a tisztább hangzásra.

A csoport kap egy meghívást is júniusra, a mezőmegyeri Kárpát-medencei Népzenei találkozóra... Boldogság...

... És mi történik, ha Cs.J. áll a kör élére:

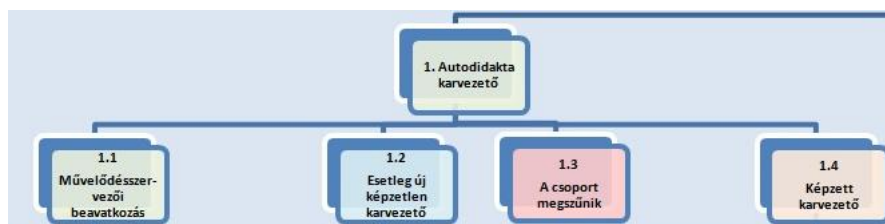
2. A társaság lelkes, Cs.J. szigorú, a próbákon pissenés sincs, csak szünetben megy

a letyepetye (meg próba után a büfé pálmafás sarkában). Sajnos a kezdeményezők közül ketten is azt érzik, hogy magas nekik a lécz, ezért egy-két hétig még bejárnak próbát nézni, de aztán más dolgukra való hivatkozással nem jönnek többet. Természetes, hogy a csoport házigazdaként ott van a „Vadrózsán”. Aranyminősítés, közönségsiker, a zsűri különdíja Cs.J.-nek. Boldogság...

A csoport kap egy meghívást is júniusra, a mezőmegyeri Kárpát-medencei Népzenei találkozóra...

Hogyan alakul a folytatás? Egyelőre nem látszik, miből is tudna elmenni Mezőmgyerre a társaság, bár a nyugdíjas klubnak van egy útiköltsége, amit át tudnánk ütemezni. A tagok várják az utazást, és már csak a folytatás miatt is meg kell hoznunk egy-két sorsfordító döntést. Ugyanis V.S.N. elbizonytalanodik:

1. Hiába volt meg az első fellépés, az eredmény annyira nem dobta fel a társaságot, kicsit többet vártak a dologtól, és persze önmaguktól is. Néhányan ki-kihagynak egy-egy próbát, van úgy, hogy csak négyen ülnek ott kedd este 6-kor, s bár a kedv és a lelkesedés még megvan, de V.S.N. úgy érzi nem tudja jól összefogni a „lányokat”, ezért bejelenti, hogy őstől ő inkább csak énekelni szeretne. Ezt egy próbán nyilvánosan is elmondja, mindenki nagyon sajnálja, de... Újabb döntés előtt állunk.



1.1 Haladékat kérünk V.S.N.-től, és N.N. művelődésszervezőt megbízzuk a folyamatos jelenléttel párosuló, több energiát követelő direkt szervezéssel. N.N. próba előtt mindenkit felhív telefonon, facebook-csoportot működtet, receptekkel üzletel, és többször beül énekelni is... A próbára járás aktivitása javul.

1.2 Megkérdezzük a csoport tagjait, nem vállalja-e közülük valaki, vagy nem ismernek-e esetleg olyas valakit, aki kedvtelésből vezetné a közösséget. Találnak egyet, az egyikük lánya, E.I., aki egyébként gépi hímző mester, ha nem kap a főiskola után Pesten munkát, haza fog jönni, és szívesen énekelgetne a többiekkel. Láttá anyát a „Vadrózsán”, és tetszik neki a dolog. Szólamvezető a főiskola kórusában. Augusztusra eldől minden...

1.3 Nem látszik számunkra igazán jó megoldás, és megőrizve mindenkit egy várható

kudarctól, „elengedjük” a csoportot. Két-háromhavonta szervezünk majd közös dalos délutánokat, daltanulással, teával, csevegéssel...

1.4 A „Páva” élére keresnünk kell egy képzett karvezetőt. Mivel Cs.J. elköltözik, és még nincs meg az utódja az iskolában (kevés az énektanár), a zeneiskola szolfézstanárát, C.A.-t kérjük fel karvezetőnek. Tiszteletdíjának megoldása fogas kérdés lesz, melyre több – egyébként nem túl jó – megoldás kínálkozik.

...vagyis Cs.J. elköltözik:

2. Viszonylag rövid idő áll rendelkezésünkre a fiatalember pótlására. A csoport létszáma stabil, a „drákói szigor” miatt nincs érdemi hiányzás a próbákról, két városi fellépést is abszolválni kell rövid időn belül (szoboravatás, pedagógus díjátadó), elkészül a második csokor is, gyönyörű marosszéki dallamokból, de J. Mezőmgyeren áll majd utoljára a „lányok” előtt. Döntenünk kell...



2.1 (1.1) A „Páva” élére keresnünk kell egy hivatásos karvezetőt. Mivel Cs.J. elköltözik, és még nincs meg az utódja az iskolában (kevés az énektanár), a zeneiskola szolfézstanárát, C.A.-t kérjük fel karvezetőnek. Tiszteletdíjának megoldása fogas kérdés lesz, melyre több – egyébként nem túl jó – megoldás kínálkozik.

2.2 Felkérjük V.S.N.-t, mint alapítót, és a csapat leglelkesebb tagját, hogy ősztől vállalja el kedvtelésből a pávakör további vezetését.

2.3 (1.3) Megkérdezzük a csoport tagjait, nem vállalja-e közülük valaki, vagy nem ismernek-e esetleg olyas valakit, aki kedvtelésből vezetné a közösséget. Találnak egyet, az egyikük lánya, E.I., aki egyébként gépi hímző mester, ha nem kap a főiskola után Pesten munkát, haza fog jönni, és szívesen énekelgetne a többiekkel. Láttá anyát a „Vadrózsán”, és tetszik neki a dolog. Szólamvezető a főiskola kórusában. Augusztusra eldől minden...

Döntéseink újabb döntéshelyzeteket szülnek a csoport további működése érdekében, fájó pénzügyi átcsoportosításokat kell tennünk, vagy számolnunk kell a kevésbé eredményes

működéssel, esetleg kockáztatjuk a közösség megszűnését is:

Vagy aki a direktebb szervezés mellett döntött:



1.1.1 Át kell csoportosítanunk N.N. művelődésszervező munkakörét, mert lényegesen több energiát követel tőle a csoport gondozása, mint ez várható volt. A dominó elv végén eddigi szervezési támogatásunkat meg kellett vonnunk a Házban próbáló néptánc-egyesülettől, helyette csak kapcsolattartót tudunk számukra kijelölni. De V.S.N. így sem biztos hogy vállalja tovább ősztől a vezetést.

1.1.2 Megkérdezzük a csoport tagjait, ha V.S.N mégsem vállalja tovább a munkát, akad-e közülük valaki, vagy nem ismernek-e esetleg olyas valakit, aki kedvtelésből vezetné a közösséget. Lenne egy, egyikük lánya E.I., de ez is csak augusztusra dől el, hogy tudná-e vállalni. És fennáll, hogy N.N.-nek továbbra is be kell ülnie énekelni...

Vagy aki valaki mást keresett volna:



1.2.1 Várunk E.I. népművész augusztusi válaszára, addig igyekszünk mindenkit türelemre inteni, de elég bizonytalanak látszik az ügy...

1.2.2 Nem várunk E.I. válaszára, és többször is leülünk V.S.N.-el beszélni, hátha megváltozik a véleménye...

Az 1.3-nak, azaz az „elengedett” problémának nincs alternatívája...

Képzett vezető esetén:



1.4.1 2.1.1) A „Vadrózsa” egyre kevesebb a jelentkező, ha vannak is dalkörök a térségben, általában nem tudják fedezni az utazási és az étkezési költséget (ezt mi sem tudjuk soha biztosítani számukra), ezért felmerül bennünk, hogy *megszüntetjük* a találkozót, és a költségvetését átcsoportosítjuk C.A. tanárnő tiszteletdíj-költségeire.

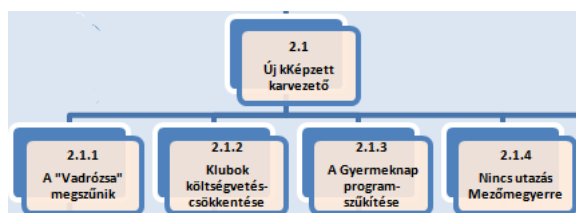
1.4.2 (2.1.2) Marad a „Vadrózsa”, de *csökkentjük* az egyébként viszonylag bőségesebb forrásokból működő *nyugdíjas klub* költségvetését, illetve háromról évi kettőre csökkentjük a *kertbarátkör* tapasztalatcsere útjait. Ebből biztosan lesz méltatlankodás mindkét fél részéről, de a nyugdíjasoknál kevesebb előadót hívunk és több batyus teadélután tartunk helyette vetélkedővel és a „Pávák” fellépésével, a kertbarátoknál pedig biztos tele lesz a két út, míg a háromnál mindig van egy-két üres hely. Így lesz keretünk a szükséges tiszteletdíjra.

1.4.3 (2.1.3) Marad a „Vadrózsa” és érintetlenek maradnak a keretlapok is, de a *Gyermeknapra nem hívunk* gyerekzenekart, helyette óvodásokat léptetünk fel és a „Páva” is elénekli a teljes repertoárját. Ősztől pedig biztonsággal folytatja a munkát...

1.4.4 (2.1.4) A csapat nem megy a mezőmgyeri találkozóra, és a kertbarátkör útjait is le kell csökkentenünk, de ősztől lesz karvezetőnk...

Aki Cs.J. mellett döntött először, az szintén új döntések előtt áll. Egyrészt:

2.1.1-2.1.4 A C.A. tanárnőhöz kapcsolódó választási lehetőségeket már láttuk az 1.4.1-1.4.4 pontok alatt...



Az autodidakta karvezető kapcsán esélyeink a következők:





2.2.1 V.S.N. óvónő először szívesen vállalta volna kedvtelésből, de látta Cs.J.-n, hogy ez mennyi energiát követel, ezért csak tiszteletdíjért vállalja, és természetesen vállalja a továbbképzéseket, és az önképzést is, hogy felkészültebb legyen. Bizonytalan a pénzügyi megoldás.

2.2.2 vagy V.S.N. óvónő vállalja kedvtelésből, de a heti helyett havi egy próbával, és nem garantálja a színvonal megmaradását.

2.3.1 *Mint ahogy azt az 1.2.1-nél és az 1.2.2-nél láttuk, várunk, vagy nem várunk E.I. gépi hímző mester nő válaszára, bár az utóbbi esetben nagy a valószínűsége, hogy a csoport megszűnik...*



S végül lássuk a lehetséges folytatásokat...

1.1.1 N.N művelődésszervezőnk szívesen dolgozott a néptáncosokkal is, és ezt is szívesen csinálja, bár az éneklések alkalmával inkább csak tátog. A helyzet továbbra is bizonytalan marad.

1.1.2 E.I. népművész belépése a képbe nem csökkenti a működés őszi bizonytalanságait...

1.2.1 E.I. konkrét válasznélkülisége csak növeli a bizonytalanságot.

1.2.2 Ha V.S.N. vállalná is tovább a kör vezetését, a jelenlegi bizonytalanság benne maradna a helyzetben, még akkor is ha megpróbálnánk tiszteletdíjat biztosítani a számára, és segítenénk az önképzését.

1.3. Már nem létezik, csak néha egy kis közös éneklésben

1.4.1 A „Vadrózsa” megszűnik, így nem regisztrál a Csoóri Sándor alapra, és elesik az állami apanázstól, ami felszabadította volna az intézmény eddig erre szánt kiadásait... A „Páva” viszont működőképes lesz.

1.4.2 Nem lesz teljes a nyugalom a csoportok között, a nyugdíjasok örülnek is meg nem is ha a „Pávák” fellépnek náluk, a kertbarát bácsik pedig nem járnak koncertre, és még sokáig füstölögnek a dolgon...

1.4.3 A gyerekzenekar hiánya miatt a Gyermeknap látogatottsága (jelentősen) csökken az elmúlt évekhez képest, a pávakör viszont boldog, hogy nő a fellépéseinek a száma...

1.4.4 A „Pávát” doppingolta volna a mezőmegyeri kirándulás, maguk sem tudják mi lenne jó, jó az utazási is, de kell a karvezető is, úgyhogy kicsit összezavarodnak a dolgon...

2.1.1-2.1.4 *Kimeneteli lehetőségeit már láttuk az 1.4.1-1.4.4 pontok alatt...*

2.2.1 V.S.N. óvónő „professzionizálódása” jó reményekkel kecsegtet, hiszen megmaradhat a minőségre való törekvés, és a csoportból kinövő, jó közösségi ember kerülne a karvezetői pozícióba.

2.2.2 A havi egy próba komoly minőségvesztéssel jár, ami rámehet a csoport további működésére

2.3.1 E.I. személye lehet, hogy jó lenne, de kockázatosnak tűnik várni rá.

... és ahogy a „Vadrózsa” megkapta a *Csoóri Sándor program*tól a segítséget, úgy ősszel a „Páva” is, tehát módja lett okos beosztással tiszteletdíjat biztosítani karvezetőjének, és még maradt is.

Itt a vége, fuss el véle...

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** a feladat végén lényegében egyfajta önértékelést kell elvégezniük a hallgatóknak, melyet a döntési láncok kifutása alapján, saját döntéseik elfogadásával, vagy megkérdőjelezésével meg is tesznek majd.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fénnel és wifi-vel

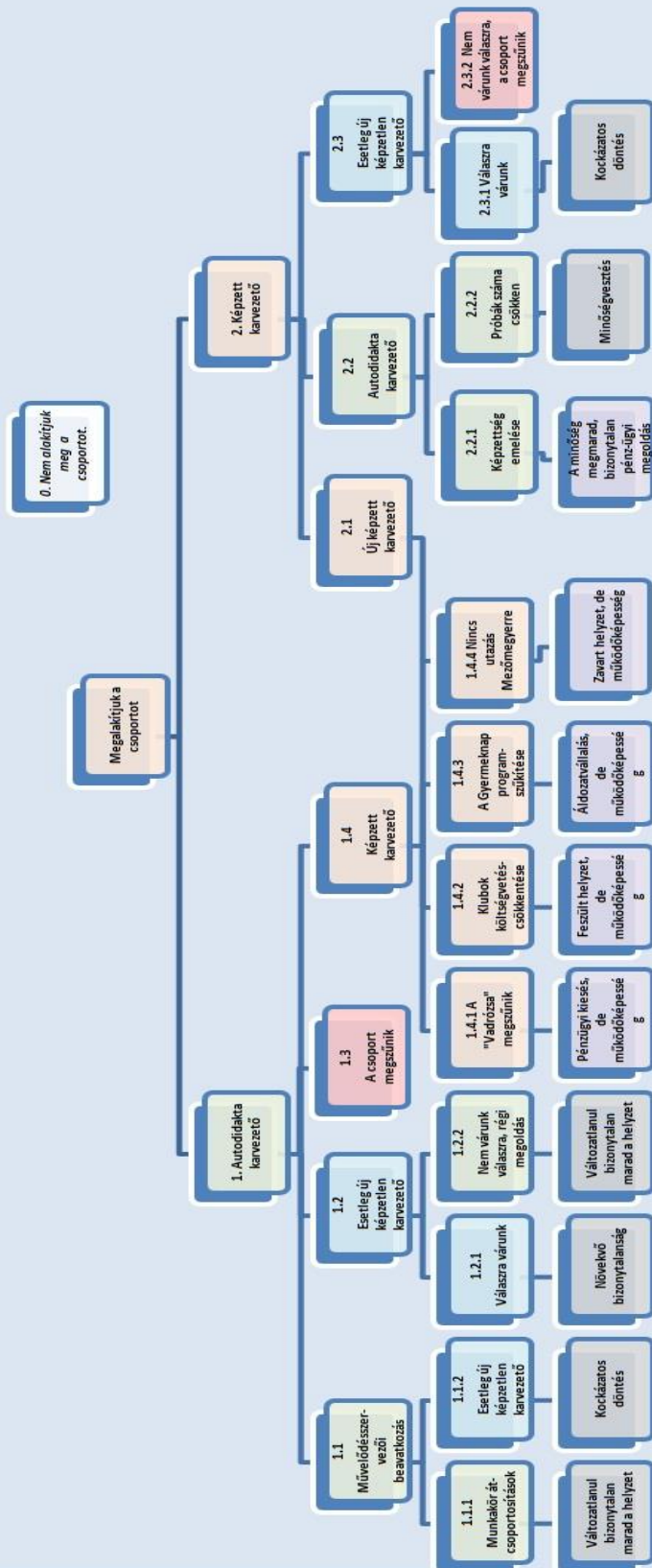
**Eszközök:** laptopok, kivetítő

**Alkalmazott módszerek**(**Egyéni feladatmegoldás**, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása:** -

**Szükséges melléletek:** „Döntésfa egy pávakör működésével kapcsolatban” c. ábra

# Döntésfa egy pávakör működésével kapcsolatban



## 20. gyakorlat: Minőségfejlesztés a közművelődési intézményekben, szervezetekben

<b>A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása:</b> 7. Kulturális szervezetek menedzsmentjének sajátosságai, kihívásai	
<b>A gyakorlati feladat elnevezése:</b> 20. Minőségfejlesztés a közművelődési intézményekben, szervezetekben	<b>A gyakorlati feladat típusa:</b> (otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u> ) ( <u>egyéni</u> – kiscsoportos – <u>plenáris</u> )
<b>Időtartam:</b> 60 perc	
<b>A gyakorlati feladat célja:</b> a vezetői és stratégiai fejlesztési munka minőségi mérhetőségének, teljesítményértékelésének megismertetése, gyakorlati alkalmazása	
<b>A gyakorlati feladat célcsoportja:</b> középfokú v. felsőfokú végzettség	
<b>A gyakorlati feladat részletes leírása:</b>  <p style="text-align: center;">20. MINŐSÉGFEJLESZTÉS A KÖZMŰVELŐDÉSI INTÉZMÉNYEKBEN, SZERVEZETEKBEN</p> <p>Az intézmények, szervezetek közművelődési minőségfejlesztési programjának alapja az intézményi „Minőségpolitika”, célja a minőségfejlesztés, eredménye a tervszerű, hatékony és eredményes munka.</p> <p>A közművelődési munkának ez a kontextusa a kulturális kormányzat által elismert, minősített tevékenység.</p> <p>Az emberi erőforrások minisztere a többször módosított 1997. évi CXL. törvény közművelődési szakmai szolgáltatásról szóló III. fejezetében, a 85. §-ban rendelkezik a területi, fővárosi közművelődési szakmai szolgáltatás keretében ellátandó feladatokról, melyek között a h) pontban találjuk a közművelődési minőségirányítási tevékenység koordinálását, és a „Minősített Közművelődési Intézmény Cím” és a „Közművelődési Minőségi Díj” adományozásának szakmai előkészítő feladatát. Ezt a feladatot egy közszolgáltatási szerződés keretében az NMI Művelődési Intézet Nkft. kapta meg az Emberi Erőforrások Minisztériumától. A Cím és a Díj adományozásának feltételeit a 10/2010. (III. 11.) OKM rendelet szabja meg. A pályázatot minden évben a Minisztérium írja ki, míg az operatív lebonyolítást az NMI végzi.</p> <p>„A közművelődési szervezeti önértékelési rendszert a szakma képviselői dolgozták ki és ajánlották minél szélesebb körű használatát a feladatellátó szervezeteknek nagyságtól,</p>	

intézménytípustól, gazdálkodási formától, településnagyságtól függetlenül. A rendszer az európai EFQM Kiválóság Modell jellemzőire figyelemmel a közművelődési tartalmakat szolgáltatók sajátosságaihoz igazítottan került kialakításra.”<sup>xiv</sup>

A pályázatok benyújtását részletes *Útmutató* és *Fogalomtár* segíti az NMI honlapján.

A Címre és a Díjra beérkezett, formailag megfelelő pályázatokat egy vagy két szakértő egy helyszíni szemle során értékeli. A Szakmai Minősítő Testület, az értékelésre felkért szakértők véleményét figyelembe véve javaslatot tesz a miniszternek a Cím vagy a Díj viselésére jogosult intézményekre. A miniszter a Szakmai Minősítő Testület előterjesztése alapján dönt a „Minősített Közművelődési Intézmény Cím” vagy a „Közművelődési Minőség Díj” odaítéléséről.

A pályázat felépítése:

- Jelentkezési lap az intézmény alapadataival
- Az intézmény bemutatása (14500 kar.)
- Önértékelési dokumentumok
  - o A fontosabb jogszabályok ellenőrző kérdései
  - o A tevékenységi formák értékelése

*(Ismeretterjesztés, Képzés, Kiállítás, Közösségi szolgáltatás, Művelődő közösség, Rendezvény, Tábor, Származtatott szolgáltatás)*

- Az alapkövetelmények ellenőrző kérdései
- Értékelőlap a közművelődési intézmény minőségfejlesztő munkájáról (0-4-ig)
- o A szervezeti adottságok értékelése

Az utolsó fejezet, *a szervezeti adottságok értékelése* érinti legközelebről az intézményben folyó vezetői munkát. Ezen belül „három szervezeti sajátosság elemzésére kerül sor:

- *vezetés*, azaz milyen mértékben elkötelezett a vezetés a szervezet irányításának folyamatos fejlesztésében, miképpen mutat példát a minőségkultúra terjesztésében;
- *stratégiai tervezés*, azaz a vezetés milyen mértékben valósítja meg az adatokra, tényekre építő stratégiai döntéshozatalt, és a kialakított stratégia

miképpen jelenik meg az intézmény mindennapi tevékenységeiben;

- *emberi erőforrások menedzselése*, azaz milyen mértékben valósul meg az emberi erőforrásokról való gondoskodás, miképpen jelenik meg a mindennapi működésben a folyamatos fejlesztés a munkatársak munkájának értékelésében és továbbfejlesztésében.”<sup>xv</sup>

Tananyagunkhoz illeszthetően a mellékletben követelmény még az intézmény szervezeti ábrájának megadása.

A három, szervezeti adottságokkal kapcsolatos minőségorientációs értékelőlap kérdéseit 0-4-ig terjedő skálán kell értékelni, míg a „Szöveges értékelés” címszó alatt 2500 karakterben mutatható be az intézmény vezetői, a stratégiai tervezési és a humánmenedzsment tevékenysége. A szövegnek tartalmaznia kell a vonatkozó szabályozó és igazoló dokumentumokra történő hivatkozásokat is. A számértékeket százalékos értékékké kell átszámítani, amiből a Cím elnyeréséhez az szükséges, hogy a százalékos értékek minden egyes területen külön-külön is elérjék a 30%-ot.

***1. feladat: a hallgatók értelmezzék és beszéljék meg a kitöltővek kérdéseit, készítsenek maguknak vázlatokat a szöveges értékelésekhez, végezzenek el intézményükre vonatkoztatva egy próbapontozást.***

***2. feladat: otthoni feladatként a hallgatók készítsék el „A szervezeti adottságok értékelése” című fejezet kitöltését.***

Könnyítésként megengedhető, hogy rövidítve, kérdésenként 1000 karakterben foglalják össze a tételes értékeléseket.

Amennyiben a hallgató már címmel rendelkező intézmény munkatársa, célszerű, ha feladatként az ugyane helyről letölthető minőségdíj követelményrendszerének első három fejezetét – *Vezetés, Stratégiai menedzsment, Emberi erőforrások* – dolgozza ki.

**A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése:** az „A szervezeti adottságok értékelése” című fejezet otthoni feladatként elkészített kitöltése a kurzus egyik kötelező számonkérési lehetősége.

**Speciális helyszíni igények, körülmények:** terem természetes fényel és wifi-vel

**Eszközök:** laptop, kivetítő

**Alkalmazott módszerek** (**Egyéni feladatmegoldás**, Páros feladatmegoldás, Kiscsoportos

feldolgozás, megvitatás, **Plenáris feldolgozás, megvitatás**)

**A gyakorlati feladat forrása:**

- <http://kozossegimuvelodes.hu/szolgaltatasok/minosegfejlesztes>

- 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről

**Szükséges melléletek:** Minősített Közművelődési Intézmény Cím „A szervezeti adottságok” c. űrlapja

*1. sz. melléklet*

**A szervezeti adottságok értékelése**

<b>ADOTTSÁGOK</b>	
<b>1. VEZETÉS</b>	
Az intézmény vezetése	Az állítás értékelése
1.1. értékeli és felülvizsgálja vezetési módszereit és stílusát.  <b>Szöveges értékelés*<sup>xvi</sup></b>	0 1 2 3 4
1.2. kialakítja az intézményen belüli információáramlás rendjét.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4



**ADOTTSÁGOK****1. VEZETÉS**

Az intézmény vezetése	Az állítás értékelése
1.3. feltételeket biztosít a szakmai közéletben, szakmai programokon való részvételhez.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
1.4. meghatározza az erőforrások elosztási elvét.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
1.5. meghatározza a partnerek körét, és prioritásokat határoz meg a partnerkapcsolatokban.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
1.6. irányítja és koordinálja a belső szabályozók és/vagy a folyamatszabályozások elkészítését.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4

**ADOTTSÁGOK****1. VEZETÉS**

Az intézmény vezetése	Az állítás értékelése
1.7. részt vesz az intézmény teljesítményének értékelésében.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
1.8. példát mutat a minőségkultúra elterjesztésében, részt vesz az intézményen belüli minőségfejlesztési tevékenységekben.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
1.9. a munkatársak észrevételeit figyelembe veszi, törekszik a dolgozók minél szélesebb körű bevonására az eredményes működés érdekében.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4

## ADOTTSÁGOK

### 2. STRATÉGIAI TERVEZÉS

Az intézmény	Az állítás értékelése
2.1. végez olyan adatgyűjtést, amely az intézmény működését befolyásoló gazdasági, szociokulturális és más külső tényezők felmérésére és értelmezésére irányul.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
2.2. vizsgál a szervezet működésének teljesítményére vonatkozó mutatókat (költséggazdálkodási adatok, tervek teljesülésére vonatkozó adatok stb.).  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
2.3. a gyűjtött adatokat, információkat felhasználja az intézményi stratégia alakításához.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
2.4. rendelkezik a stratégia kialakítására és időközönkénti felülvizsgálatára vonatkozó eljárásrenddel, módszerrel.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4

**ADOTTSÁGOK**

**2. STRATÉGIAI TERVEZÉS**

Az intézmény	Az állítás értékelése
<p>2.5. az éves munkaterv kapcsolódik az intézmény stratégiájához (van olyan eljárás vagy gyakorlat, amely a stratégiai célokhoz rendeli az éves munkatervben rögzített feladatokat).</p> <p><b>Szöveges értékelés*</b></p>	<p>0 1 2 3 4</p>

**ADOTTSÁGOK****3. EMBERI ERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE**

Az intézmény	Az állítás értékelése
3.1. a munkatársi körre kiterjedő értékelési rendszert működtet.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
3.2. alkalmaz olyan eljárást és/vagy gyakorlatot, amelyben a munkatársak értékelése összekapcsolódik az ösztönzést szolgáló anyagi és/vagy erkölcsi elismeréssel.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
3.3. végez a munkatársak elégedettségének és igényeinek megismerését célzó felmérést, vizsgálatot.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
3.4. alkalmaz olyan eljárást és/vagy gyakorlatot, amely a továbbképzési terv (intézményi célok) és a munkatársak egyéni (képzési) elképzeléseinek összehangolását célozza.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4
3.5. alkalmazottait bevonja az intézményi minőségfejlesztési tevékenységekbe.  <b>Szöveges értékelés*</b>	0 1 2 3 4



## IV. Jó gyakorlatok, esetpéldák

### 1. esetpélda: A FÜGGETLENEDŐ MUNKAERŐ

**Témakör:** 2.2 Emberi erőforrásmenedzsment

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** Az eseteírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

1. Tolerálhatóak-e, és ha igen, milyen vezetői eszközökkel a kirívó személyes tulajdonságok egy közművelődési intézményben?
2. Érzékelhetőek-e generációs jellemzők a különböző munkanemekben?
3. Beépíthetőnek látják-e a szervezői munkakörökbe az otthoni munkavégzést? Milyen ellenőrzési, számonkérési lehetőségek társulhatnak egy ilyen döntéshez?

### A FÜGGETLENEDŐ MUNKAERŐ

Azt mondják, ha egy várost 15 km-nél messzebbre kerülnek el a főutak, vesztett játszámája van. Kijutni még csak kilehet egy kétszámjegyű útra, hogy elinduljunk valamerre, de onnan már be nem jön senki. Különösen, hogy a vonatközlekedés is elég mostoha.

Belezsénynek, ilyen szempontból nincs túl nagy szerencséje. A 36-os főút 17 km, és vonat is csak két óránként jár, igaz reggel hétkor húsz perc alatt megy kettő, és délután, négy után meg ugyanúgy kettő jön.

A városélet azért nem hagy túl sok kívánnivalót maga után, megvan minden, ami a huszonnégyezer lakosnak kell. Nagyáruházak, a gépgyár, női kosár NB II., könyvtár, múzeum, na és a „Pásztor”, azaz a Pásztor Gyula Művelődési Központ.

Igazgatója Slenkai Péter ismert név a szakmában, a műszaki ismeretterjesztés nagy lovagja, a Háza tele van kutyákkal, kivikszolt régi rádiókkal, még a bejáratnál is két békebeli Selmer hangfal áll a csüngő páfrányok alatt oszlopként.

Az őszi hévízi konferencián futottunk össze egy rövid beszélgetésre. Az egyébként jó kedélyű, beszédes Péter, szokatlanul csendes volt.

Igazgatóválasztás lesz?, kérdeztem némi malíciával.

Á, *haggyad*, mondta, mindig van valami... Hallottam valami rádióamatőrös retro-találkozóóról, elmeséltem neki, s ez megindította a szót. Hamar kiderült, hogy egy munkahelyi dolog bántja, amivel hónapok óta nem tud mit kezdeni. Üresedése volt, és felvett egy frissen végzett andragógus fiatalembert, nevezzük most Andrásnak. Azt mondta, kifogástalan volt a pedigréje, az elbeszélgetésen messze a legjobbat nyújtotta, hozott egy példányt a szakdolgozatából, tele grafikonokkal, értelmes következtetésekkel, nem is volt vitás, hogy őt veszi fel a hét jelentkezőből.

Az új munkaerő az első hetekben döntő változásokat hozott a Ház életében. Nyolcszáz fővel megtolta a facebook-oldalt, beindított egy kismamaklubot, szerzett tizenhét-féle tagállami zászlót, és egy csocsóasztalt. Nos, az első probléma ezzel a csocsóasztallal kezdődött, ami nem a közösségi térbe került, hanem a stúdió előterébe. Péter barátunk pedig rendre azt tapasztalta, hogy délelőtt 11-kor András eltűnik, s vele együtt a gondnok, és a két technikus is. A nyomok a csocsóasztalhoz vezettek. Péter arra gondolt, hogy először nem szól, és másodszor sem, de azután azt is tapasztalta, hogy 11,25-kor már mindenki a helyén van. Finoman megkérdezte Andrást, mi ez? Semmi, válaszolt a fiú. Egyikünk sem cigizik, és amíg a lányok füstölnek, mi letekerünk egy meccset. Pihentetőül. Péter erre nemigen tudott mit mondani, és arra sem, hogy András egy ingyen nagyteremért cserébe szerzett két uszodabérletet a Háznak. Csakhogy az ingyen termet nem beszélte meg vele, az igazgatóval. Látatlanba beígérte. A válasza csak annyi volt, hogy de kaptunk két uszibérletet, holnaptól hetente egyszer befér mindenki...

András a nyári táborok szervezéséhez határidőket kért tőle, majd összehívott egy egyeztetést a Gamesszel, meg az iskolával, hogy ők is ismerjék meg a határidőket, és a Gamesz biztosítsa a tábort, a sulit meg a gyerekeket. Nem egy nagy történet, imádták a kávékat, mondta utána. S nem értette, ha ő a felelős a dolognak, miért nem írhat alá egy vacak meghívólevelet és hat kávé... Nem a saját fizetésemelésére adott utasítást, és nem is a Ház lebontására! Lefeleltlenezte a takarítónőt, aki a reggeli takarításnál nyitva hagyta az épületet, és úgy ment föl porszívózni az emeletre, de még aznap, ebéd után kiült a Ház elé a parkba egy üveg sörrel a kezében „gondolkozni”. Péter persze megnézte a kukában az üveget, hogy menjen-e a szondáért, de a sör alkoholmentes volt, és egy óra múlva az asztalán volt egy szépen



kidolgozott jegyárindex. És Péternek a neten utána kellett kutatnia, mit is jelent pontosan a kifejezés.

Az igazi gondok ott kezdődtek, amikor András egy nap nem jött be dolgozni. Beteg volt?, kérdezte másnap az igazgató. Nem, válaszolt a fiú, csak otthon dolgoztam. ??? Vannak dolgok, amiket itt benn nem lehet – mondta a srác. Végül is van csúsztatása, máskor kéredzkedjen el, ha szabadnapra megy, zárta le a dolgot az igazgató. A következő héten azonban megint előfordult, hogy András kéredzkezés nélkül nem jött dolgozni. Péter ingerülten hívta fel, hiszen a nyári rendezvényeik szerződéseit másnapra kérte a Gamesz, és a kontraktusok nem voltak sehol. Nyugi főnök, azon vagyok, volt a válasz, és valóban, délután háromkor az igazgató asztalán volt mind a tizenegy paksaméta. Miért kellett volna bejönnöm, mikor otthon is meg tudtam csinálni, volt a kísérszöveg. Van laptopom, wifi-m, telefonom, és higgye el, átérzem a dolog súlyát is. Ha nem jó valami, máris javítom. De jó volt minden. És közben meg egész hétvégén benn volt utána, szombat-vasárnap végigügyelte a két napot.

Megőrülök ettől, foglalta össze a lelkiállapotát Slenkai Peti. Néha üvöltök vele, de csak mosolyog. Holnap majd az összes népművelőm ezt fogja mondani: otthonról is meg tudom csinálni! és nem jönnek be dolgozni. Aztán következik a gondnok, a technikusok, lassan a ruhatáros is otthon fogja begyűjteni a kabátokat. A munkaidő, az munkaidő, még ha a miénk olyan rugalmas is. Mit tehetnék vele? Közben meg jó, amit csinál, működnek körülötte a dolgok.

Ő csak egy Y<sup>xvii</sup>, csúszott ki a számon.

Már te is ezzel jössz? A feleségem is folyton ezzel védi. Nekünk is Y a fiunk, és mégsem ilyen.

Beszéltél már a főnökével?

Nem... De biztos nem ilyen. Ő nagyon odafigyel a dolgaira. Majd'mindennap bekopog az igazgatójához, hogy megkérdezze, elégedett-e a teljesítményével...

Akkor helyben vagyunk, mondtam, nincs több kérdésem.

## 2. esetpélda: Multiburnout

**Témakör:** 3.4.1. Motiválás

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** A esetleírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

1. Milyen jeleit tudjuk beazonosítani a munkahelyi kiégésnek? Tudjuk-e csoportosítani őket és eredőiket?
2. Milyen motivációs eszközei vannak egy vezetőnek a kiégési folyamatok megelőzésére, kezelésére?
3. Hogyan hathat egy vezető apátiája a dolgozókra, vagy a dolgozóknál kialakuló kiégési folyamatok a vezetői munkára?

### MULTIBURNOUT

Multikulti... nyöszögte Viktor. Multikultik vagyunk...

És nagyon keserűen hangzottak szájából a szavak. Már azt hittem egy újabb plázaelmélet következik, vagy Hollywoodról és az Angyalok Városát nyaldosó bozötttüzekről fogunk beszélni, de nem így történt...

– Multikulturalitás, multifunkcionalitás, multiplex és multimédia, multitasking, és... és rágyújtott valami hosszú-füstsűrős cigarettára – és multifilter.

Egyszerre próbáltam megfejteni a szavakat, és mindazokat az érzéseket, melyek mögöttesek voltak. Az elsőt nem úsztuk meg, meg kellett vele tanulni élni. A második az most már a mindennapjaink szlogenje lett: funkcionalitás és sokszínűség. A harmadik, hogy be vagyunk csatornázva rendesen, s már az agyunk is egy digitális csatornaváltó. A negyedik, hogy egyszerre kell ötféle dolgot csinálni, és minden további nélkül megy -. Ötödik, hogy remegett a kezében a cigaretta.

Nem megy tovább... mondta Viktor. Egy hosszabb hallgatással próbáltam meg visszakérdezni, az ilyenkor inkább működik, mint a „mesélj!”...

Igazgatói pályázat volt a bábszínháznál. Ne tudd meg! Egy százassal többet kap az új igazgató, mint én. És a polgármesterem csak annyit volt képes mondani, hogy ennyiben sikerült megegyezniük. Huszonkét éve vagyok a Háznál. Pont a fele óta igazgatóként. Mindig a kategóriám legalján. Csak azt kapom meg, hogy hiszen megint téged nevezünk ki, te voltál, akit a belvárosrehabból először felújítottunk, most kaptatok egy új autót, és hidd el, máshol ez sincs... Ez igaz, de ez a máshol engem nem vigasztal. Mit gondolsz, ha elmennék máshová, én is többet kérhetnék egy százassal?

Azt hiszem igen. Valahol olvastam, hogy akik évtizedeket lehúznak egy helyen, jóval kevesebbet keresnek, mint akik négyszer-ötször váltanak. Szerintem inkább csak a vezetőkre gondolt, aki mondta, de erre én is tudnék példákat...

Végül is az, hogy megint én nyertem a pályázatot, az egyfajta elismerés, de nem adtak vele csak munkát. Egyszer meg nem dicsérnek... Közben meg légy sokrétű, csinálj multifunkciós házat, hogy te is olyan „agórás” legyél, csinálj mozit, helyi TV-t, Tourinformot, és egyszerre csináld mindet. (Minden csak egyes szám első személyben? Erre azért vissza kell térnünk...)

Kicsit elmerengtem, hogy vajon bennünket az iskoláinkban hogyan készítettek fel erre a *multiteszkingnek* fordított figyelem-megosztásos működésre? Vagy már a mindennapi munka vezetett rá bennünket, hogyan kell, hogyan érdemes csinálni? A népművelőnek muszáj egyszerre több szálát fölvenni, olyan nincs, hogy hétfőn a kertbarátokkal foglalkozok, kedden a nyugdíjasokkal, szerdán rendezvényt szervezek, csütörtökön énekkaros ügyek, és így tovább, egész vasárnapig.

Te... te szoktál dicsérni? kérdeztem. Fizetésemelést vagy jutalmat tudsz adni? Az embereid is ki vannak égve, vagy csak te?

Nem vagyunk kiégve, tiltakozott. Melózunk, mint a gép. Hétfőn kertbarátok, kedden nyugdíjasok, szerdán BL nagykivetítőn... Negyvenkét közösségünk van, évente száznyolcvan rendezvény és vagyunk rá hatan, meg a háttér...

Negyvenkét közösség? Az szép. Tradicionálisak? Vagy van új is?

Újakat indítani nincs pénz. Mert nálatok lenne rá?

Pérez nincs nálunk se... De új kezdeményezések még akadnak.

Nálunk inkább csak a rutinszerű dolgok mennek, igyekszünk a biztos dolgokkal szinten tartani magunkat. Ha folyton újban töröd a fejed, nagyot bukhatasz.

Érdekelt, hogy a belefáradástól gondolja így, vagy azért fárad bele a dolgaiba, mert képtelen a megújulásra. És vajon az emberei mit gondolnak erről? Ők sem igénylik a megújulást? Viktor azt mondta három perce, hogy multinak kell lennie minden megközelítésből. Ez inkább itt egy *multiburnout*. Egy sok oldalról megközelíthető kiégés. Talán az intézmények tűzvédelmi utasításaiba külön fejezetet kellene szentelni a kiégésnek. Elsősorban a prevenció eszközöket kellene belistázni, és kötelezővé tenni a folyamatos használatukat. A kis piros poroltós táblácskák mellé a folyosókon mondjuk kékeket is akasztani, rájuk rajzolva kis feltöltő készülékeket. Azután a leghatékonyabb operatív eljárásokat is ismertetni kellene, ha mégis bekövetkezne a kiégés, és végül a kontrollt, ami hasonlítana a mozdonyvezetők éberségi pedáljára, hogy ma is megtettem mindent a kollégáim és a saját magam megújulásáért. Mentálisan és fizikálisan egyaránt.

Már vagy két perce nem szólt egyikük se. Aztán elbúcsúztunk, ki-ki ment a dolgára.

Néhány hónap múlva hallottam, hogy Viktor munkahelyet váltott. Hogy kért-e, vagy kapott-e százezerrel többet, nem tudom.

### 3. esetpélda: Egy gyenge igazgatói hatáskör

**Témakör:** 3.2. A vezetői hatalom

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 30 perc

**Feladat:** A esetleírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

1. Milyen hatással lehetnek a gyenge vezetői pozíciók a szervezet teljesítményére?
2. Az esetpéldában szereplő igazgató milyen lépésekkel, milyen eszközökkel erősítheti meg helyzetét.
3. Milyen jutalmazási és milyen büntetési lehetőségekkel élhet egy közintézmény vezetője?

#### EGY GYENGE IGAZGATÓI HATÁSKÖR

Egy vidékfejlesztéssel kapcsolatos szakdolgozat mélyinterjújából való az alábbi részlet. Olvastam a véglegesítés előtt az írást, és kölcsönkértem a szöveget, mert sokat elmond a pozicionális vezetői hatalom kérdéséről. Pontosabban fogalmazva a csorbulásának folyamatáról. Így ha nem baj, nem nevezem meg sem a várost, sem az interjút adó igazgató kollégát, mert amit elmondott, az nem túl hízelgő a településére nézve.

„K.A.I.: ...Néha már csak egy adminisztrátornak érzem magam, akinek annyi a dolga, hogy igazolja a számlákat és aláírja a munkaidő-nyilvántartásokat. Hogy egy példát mondjak: nem vagyunk integrált intézmény, tehát tiszta a közművelődési profilunk, de tudva levő, hogy a gazdálkodásunkat évek óta nem mi intézzük, hanem a GESZ. Én igényelek, ők ellenjegyzik, s van úgy, hogy három nap, mire vehetünk két égőt a WC-be. Tartalékolás persze nincs, mindig csak a legszükségesebbekre lehet költeni. Az igazgatóhelyettes kinevezésének önkormányzati jóváhagyását annyira komolyan vette a testület, hogy kétszer sem fogadta el az általam kinevezendő munkatársam személyét. Kívülről kellett hoznom egy olyan helyettest, akinek semmi intézményi gyakorlata nem volt, de mert hivatali osztályvezető volt korábban, mindenki azt mondta ő a megfelelő ember. Az éves rendezvénytervet hét helyen változtatta

meg a szakbizottság, és azt is ők döntenek el, hogy milyen közösségek dolgozhatnak a Házban térítésmentesen, kiknek kell rezsit fizetni, és a többi csoport csak piaci alapon jöhet, legyen az a legszigorúbban vett alapellátás. Az alpolgármester megmondja, kit akar látni augusztus 20.-án a színpadon, és persze utaltatja is hozzá a pénzt, de mégis...

A régi könyvtárba, amit egy ilyen tárgyaló-kézműves centrumként akartunk hasznosítani nagy szövőszékkel, fazekasműhellyel, varrodával, nemez-stúdióval, beköltöztették a víziközmű-társulatot. Az információink jószerevével már nekik dolgoznak, mert ők osztják a vizesek helyett az úrlapokat, meg a tanácsokat is hozzá, hogy hogyan kell azokat kitölteni. Ez persze így egyszerűbb, a klientúrájuk nem nagyon szeret az emeletre mászni, és próbálnánk meg nem segíteni.

A kollégák fizetései alacsonyak, így elég nehéz egy ilyen kisvárosban szakképzett munkaerőhöz jutni. Tudok nem egy andragógiát végzett lányról a városban, akik kozmetikusnál dolgoznak, meg bankban, meg olyan is van, akinek tanárszak is van mellé, az meg tanít. Aki van, az meg nehezen motiválható. Igazgatói eltérítés nincs, jutalom ritkán, egyedül a cafetéria az, amivel számolhatnak a dolgozók. Egyedül az én fizetésem van megfelelő szinten, valószínű, hogy azért, hogy a nyakamban otthagyható legyen a teljes felelősség. Talán jobb lenne, ha nem így lenne. Vagy a fizetés lenne kevesebb a többiekével szemben, vagy a felelősség az önkormányzat felé.

És a másik véglet, volt olyan fizikaim, akit nem tudtam elküldeni, pedig többször is meg kellett volna tennem, de tudtam, hogy nem fogok helyette másik pakolót találni. Öt-tízezer forint ilyenkor szinte semmit nem számít. Minimális pénz ez is, meg az is. Aki szeret dolgozni, igaz két- meg három műszakban, de el tud a versenyszférában is helyezkedni, sokkal több jövedelemért.

Ami nálunk pozitívnak volt beállítva régen, hogy kötetlen a munkaidő, meg szárnyalhat a fantázia, az már rég nem igaz. A hétfői munka inkább elriaszt már mindenkit, sem hogy kötetlen munkaidőre cserélje a szombatot meg a vasárnapot. Van, hogy úgy kell rimánkodnom, hogy valaki jöjjön be vasárnap ügyelni a bérlőre, pedig még túlóra is jár érte.

De azért megvagyunk. A csoportjaink folyton utaznak, főleg a néptáncosok meg a nyugdíjasklub. Van évi két színházi bérletsorozatunk, filharmónia-koncert, gyerekelőadás, télen karácsonyi vásár, nyáron udvari színház a gimnáziumban. Az önállóságunk kevés. Szerintem sokkal többre lennénk képesek, ha kicsit szabadabban mozoghatnánk.”

Ez így igaz, K.A.I. igazgatóasszony valószínű lényegesen többet ki tudna hozni munkatársaiból, ha tudna egy kicsit többet jutalmazni, és ténylegesen is kilátásba helyezhetné a retorziót a rosszul teljesítőkkel szemben. Így úgy tűnik, eléggé be van szorítva, mondhatnánk úgy is, hatalmi eszközei alaposan legyengültek, annak ellenére, hogy felelőssége megmaradt teljes körűnek.

A szöveg olvasása közben föltettem magamnak a kérdést, én mit csinálnék az igazgató helyében?

Azzal, hogy mondjuk vezetői pozíciómat megpróbálnám erősíteni a munkatársaim irányában, valószínű kis hatással lennék az önkormányzattal kapcsolatos pozícióimra. Következmény, ha az önkormányzati helyzetem gyenge, a polgármesteri hivatal is egyre több hatáskört von majd el tőlem e gyengeségre való hivatkozással, és ez tovább gyengít a munkatársaim előtt. (De ha a tükör hátulját nézzük, az lehet azt mutatja, hogy ez nem veszélyezteti a következő kinevezésemet...)

Az önkormányzati szinten megerősített pozíció viszont erőt kölcsönözhetne számomra az intézményen belül. Legyek képviselő, vagy járjunk össze a polgármesteréssel? Talán nem. Inkább leckét kellene adni a szakmánk szépségéről és nehézségeiről, hogy megértsék, ahogy a lovász a lovakhoz, úgy ehhez mi értünk a legjobban. Sokat elhozni őket a Házba, hogy ne csak a beszámoló grafikonjaiban, hanem a mindennapokban is lássanak bennünket, s éljenek néhanap egy kicsit közöttünk.

Vezetőként szakmailag nem lehetünk megfoghatók, és az erős kézhez következetesség is kell. És nagyon sok emberség. Szakmaiság, következetesség, emberség.

Nem ismerem személyesen K.A.I. igazgatóasszonyt, valószínű, már a dolgozatban sem az igazi monogramja szerepel, de szívesen átvinném vele pontról pontra, hogy hol, mit lehetne lépni a jobb pozíciók érdekében. Ha jól számolom, ez tizennégy ilyen pont. Nem kevés, de ha mindegyikben csak egy kis lépés is az a pozitív változás, az már látható, érezhető lesz az intézményben. Az ő pozícióit illetően bizonyosan.

#### 4. esetpélda: Változáskezelés

**Témakör:** 3.3.2. Kommunikáció

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** A esetleírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

1. Mennyire improvizatív szakma a közművelődés?
2. Milyen belső kommunikációs módjai lehetnek az előre nem látható változások kezelésének?
3. Hogyan készíthetjük fel a munkatársakat változásokra? Mennyire kiszámíthatóak az eltérések?

### VÁLTOZÁSKEZELÉS

Az eset a nyékmonostori művelődési központban történt, tavaly ősszel.

Párzsa István Igazgató Úr október magasságában azt tapasztalta, hogy elég ideges a hangulat az intézmény háza táján. Először a szokásos októberi rendezvénydömpingnek tudta be a dolgot, de amikor az első bölgve az irodájába rontó kolléganőre nézett, azt gondolta, ez több kettőnél. A kolléganő persze sírt, és nem is akarta abba hagyni, így azután elég nehéz volt bármit is kiszedni belőle.

Az eset után István barátunk először behívta a titkárnőt, mi a baj, gyerünk ki vele! Mégiscsak nála futnak össze a szálak. A titkárnő mondott is valamit, meg nem is. Ez haragszik arra, az amarra, amaz meg emerre, és hát be is zárul a kör, de nem szól szám, nem fáj fejem, hozzak kávé? István úgy hámozta ki a titkárnő szavaiból, hogy az egyik technikus is érintett az ügyben, hát fölballagott a stúdióba. Máskor is szokott ott szöszmötölni, hát most is keresni kezdett egy átjátszókábelt.

Idegesnek látszol, otthon van valami? vakarta meg bal kezével a jobb fülét az igazgató, de a technikus csak annyit mondott, hogy nem, és a többi kérdésre már csak egy „nincs semmi”-t ismételtetett.

Az igazgató másnap délre végiglátogatta a Házat, és annyit sikerült is kiderítenie, hogy elcsúsznak az információk egymás mellett, így azután az érintetteknek mindig futniuk kell a dolgok után, és hogy nem három emberről szól a történet, hanem huszonháromról. A



forгатókönyvekkel még nincs is baj, az igazi problémák ott kezdődnek, amikor közben valami megváltozik. No, ott akkor mindenkire rádől a fal, és elkezdődik a nagy körjáték, amelyben mindenki a másokra mutogat.

Igazgatónk vett egy nagy levegőt, és felhívta egy tréner ismerősét, aki persze drágán jött volna, de ajánlott Istvánnak egy könyvet, amit ő azonnal kivett a könyvtárból, még aznap elolvasta, de másnap reggel már nem emlékezett belőle semmire. Utána elővette a teremnapárt, kinézte, hogy 30.-án kivételesen nem lesz semmi egetverő a Házban, kibérelte a fenyvespusztai vadászházat, rendelt egy kisbuszt, és kiírt erre a napra egy kötelező összmunkatársi értekezletet.

Mindenki azt hitte, lesz majd nagy szembesítés Fenyvespusztán, és kisebb-nagyobb rongycsomókkal a gyomruk helyén ültek be a buszba. A hét kilométeres úton szinte senki nem szólalt meg, csak bámulta mindenki a tájat, meg a táskájában kotorászott, volt, aki úgy csinált, mintha telefonálna.

A vadászházban forró csoki volt, meg friss kalács, és kellemes meleg. Az asztalokon kis őszi szárazvirágtálak, a falnál egy üres lapozótábla tátongott nagy A/0-s fehér papírlepedőjével, kint szemerkélt az eső, és valamit oldódni látszott a hangulat.

Nos, azt már tudom, hogy a belső információáramlásunk motorjában van a hiba, kezdte az igazgató, de tudni akarom, hogy mi az, mert ha nem tudjuk mi a baj, nem is tudjuk majd megjavítani. Némi megkönnyebbülés költözött a tekintetekbe: nem kell egymás fejére olvasni semmit...

Először csend volt, végül a „Műszaki szaki” állt fel, akit csak így becézett mindenki. Egyébként N.P., ő a Ház technikai vezetője, és olyan megmondós típus. „Összeecsúsztak kicsit a dolgok Főnök. Nem kéne mindent elvállalni, főleg olyat, amit aztán nem tudunk megcsinálni.” No, az elsőt én kaptam, gondolta az igazgató, mert azért ezeket az igeneket ő szokta kimondani, de nyelt egyet, és felírta a nagy fehér papírra vastag piros filccel, hogy:

**HA NEM TUDJUK, NE VÁLLALJUK!**

Erről aztán beszéltek fél órát, hogy mit nem kellett volna bevállalni, mert ez nem volt hozzá, meg az nem volt hozzá, és ezt sem mondta a megrendelő, meg azt sem a bérlő, és csak égtünk...

Mi a megoldás akkor, kérdezte végül István. Ha én nem vagyok ebben elég okos, akkor ki vállalja a döntést? Persze nem vállalta senki. Abban azért megállapodtak, hogy szakmai egyeztetésre van szükség. Tehát ha valaki olyan dolgot hoz, amihez 22 asztal kell, akkor meg kell előbb kérdezni a „Műszaki szaki”-t, hogy van-e annyi asztalunk, vagy nincs, vagy ha

ruhatár kell, akkor meg kell nézni előbb, hány önkéntes ér rá, egyébként azt kell mondani, hogy a bérlő hozzon magával ruhatárost. Ez kivitelezhetőnek látszik, mondta az igazgató, egy kérdést meg fog érni a dolog számomra. Úgy érezte, ő már letudta a saját penitenciáját, így azután gyorsan felírt az első mondat alá egy másikat:

### HA VÁLLALJUK, MEG KELL CSINÁLNI.

De ha nem tudjuk!? kérdezték többen is.

De tudjuk, mondta az igazgató, és az első mondatra mutatott, hiszen csak azt vállaltuk, amit meg tudunk csinálni. Nincs nyöszörgés, meg fejszóválás... Mehetünk tovább?

És mentek. „Nincs információ!” „Improvizálunk.” „Mindig megváltozik valami!” – mondták többen is.

Mihez képest változik meg minden?

### SZMSZ → IGAZGATÓI UTASÍTÁSOK → SZERZŐDÉS → FORGATÓKÖNYV

Mindenki megcsinálja, ami a forgatókönyvben van? Igen. „Nincs időben leadva!” Miért nincs? „Mert mindig késve adják le”... Nos, kedves népművelők, nincs időben leadva a forgatókönyv, mert mindig késve adjátok le... Ez ugye nem ok-okozat, hol hát a baj? Nem jönnek össze az információk, a zenekar későn küldi a *rider*-t, a bérlőnek fogalma sincs mit akar, a kapcsolattartó elfelejt szólni... Akkor odaírjuk még: → HATÁRIDŐ.

Egyezzünk meg, mivel a forgatókönyvet 2 héttel a rendezvény előtt le kell adni, ez így marad. „Nincs elég információ hozzá!” „Nem szólnak!” „Nem mondják.” Nem baj, az információ az olyan, hogy azt meg kell szerezni. Szerezzétek meg, az a dolgok. Mindenesetre határidőre le legyen adva az, amink van! A többi:

### VÁLTOZÁS!

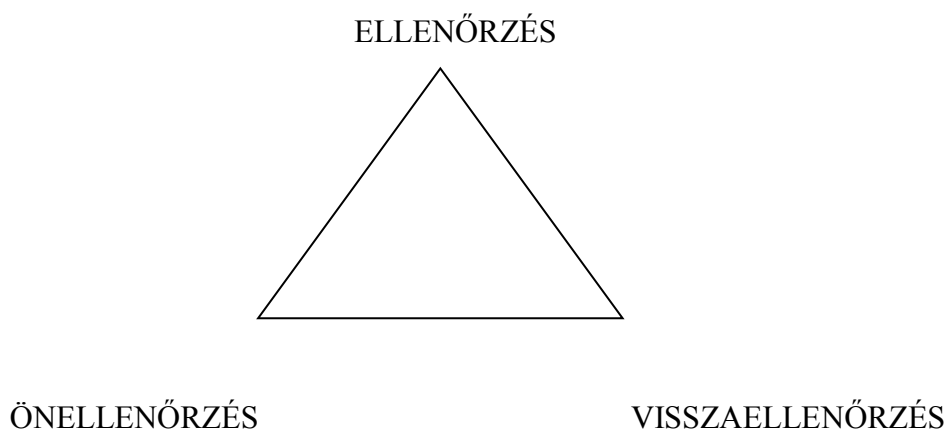
„Improvizálunk.” „Mindig megváltozik valami!” – Most írtam fel! Nézzük, hogyan vezethetjük le a változásokat, mit hogyan kell átadni másnak, rögzíteni, megcsináltatni. „*Emil*ben szétküldjük.” „Én csak este nézem otthon...” „Nincs is *iméled*...” „Akkor neked SMS-ben...” „Ha nagyobb dolog van, tarthatunk egyeztetést is.”

### HA MEGVÁLTOZIK VALAMI, VAGY PROBLÉMA MERÜL FEL, AZ ILLETÉKES VEZETŐ AZONNALI ÉRTESÍTÉSE!

írta a nagy papírra István. „És jegyzőkönyv! Ha valami gáz van, jegyzőkönyv!” „És szólni a rendőröknek!” „De csak ha olyan gáz van.” „Csak ha olyan...”

ALAPREND  
↓  
ELTÉRÉSEK  
↓  
ELTÉRÉSKEZELÉS

zárta be a lapot az igazgató. Most ezt mindenki lefényképezi, mondta, ez a törvény... Azután új lapot nyitott, amire ebédig egy nagy háromszög került:



Régen csináltak már közös ebédet, egész jó hangulatban telt. Délután új lap nyílt:

ÖTLET v. KÜLSŐ MEGKERESÉS  
↓  
KREATÍV ÉRTEKEZLET v. SZAKMAI EGYEZTETÉS  
↓  
PROGRAMTERV  
↓  
FORGATÓKÖNYV - 2 hét  
↓  
MUNKAIDŐBEOSZTÁS  
LE NEM ADOTT FORGATÓKÖNYVEK ELLENŐRZÉSE  
ELTÉRÉS KEZELÉS: ÍRÁSBAN

Sötétedett már, mire mindenkit lerakott a busz a kapuja előtt.

\* \* \*

Istvánnak kemény munkájába telt, mire beállt az új rend. Szigor kellett hozzá, két írásbeli figyelmeztetés, és folyamatosan a sarkában kellett lenni mindenkinek. Tavaszra már beépült az intézményi szlengbe a „változáskezelés”, rutin lett. Hasznos rutin.

## 5. esetpélda: A régi tűz

### Témakör: 3.1. A vezetési stílus

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** A esetleírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

1. Hogyan hidalhatja át az új vezető, az elődjétől eltérő stílusából adódó különbségeket? Az éles, hatékony fordulat, vagy a csendesebb átmenet a célravezetőbb?
2. Mitől függ, hogy az utasításos vagy a párbeszédesebb megoldásokat helyezzük előtérbe a napi gyakorlat során?
3. A motiváltság átadásának milyen módjait tartjuk célszerűnek, hatékonyak?

### A RÉGI TŰZ

Az utóbbi évtized közművelődést is elérő infrastrukturális fejlesztéseinek egyik legfontosabb hatása egy nagyarányú látogatószám-növekedés volt. A legújabb trendek között, ami ezt a hirtelen történt változást továbbsegítheti, a helyi cselekvő közösségekre épülő akciósorokat, a fenntartható fesztiválok szervezését, a közművelődési marketing kiépítését, a szervezetfejlesztési eljárások bevezetését, az ifjúság aktivizálásának új módjait találjuk, s persze még nagyon sok mindent, ami ma még jó kezdeményezés, de holnap már épp úgy meghatározó irányvonal lehet, mint a felsoroltak.

Ennek a széleskörű kulturális progressziónak az egyik legfontosabb kulcsa, a folyamatokat irányító vezetők felkészültsége, kreativitása, új dolgokra való nyitottsága.

„Szeretek olyan vezetőkkel dolgozni, akiket erős vízió vezérel. Létrehozni, megalkotni, adni, kitalálni - gyakran előforduló szavak a beszélgetésben.

A vágy, a belső tűz sok vezetőben ott van. Sajnos azonban kevesen vannak, akik ezt a tüzet át is tudják adni. Akik mernek időt és energiát tenni abba, hogy egy közös alkotás során, valódi dialógussal bevonják munkatársaikat is a kultúra és stratégia alakításába. Pedig sokkal inkább vagyok egy olyan közösség része, ahol értelmet találok, és ahol tudom, hogy velem több az egész.”<sup>xviii</sup> - írja Szabó Zsófia szervezetfejlesztési tanácsadó a *HR portál* e-lapjain.

A mi szakmánk vezetői, a kulturális központok, művelődési házak igazgatói, kulturális non-profit kft.-k ügyvezetői a kitalálásban, létrehozásban, megalkotásban jók, és süt is bennük a belső tűz, és nem kiéget, de vajon ezzel a tűzátadással hogy' állunk?

A borsosberényi Vajdában történt néhány hónapja, hogy Szabó Péterné Klárika nyugállományba vonult, és helyét egyik fiatal munkatársa, B. Anna vette át. Klárika körül egy tíz év alatt összeszoktatott, lelkes kis csapat volt, és az új igazgató, aki hetekkel korábban még irodatársa volt a többieknek, most a főnökasszony ódon nagy íróasztala mögé költözött. Vagyishogy nem, mert az első utasítása az volt, hogy azt az íróasztalt kiküldte a raktárba, és vett néhány új, modern bútordarabot az igazgatói irodába. Tehát Anna egy új asztal mögé ült, amely elé egy nagy tárgyalóasztalt tetetett, hogy mindenki jól köré férjen az „eligazításokon”. A mindennapi eligazításokon. Anna második utasítása ugyanis az volt, hogy a reggeli kávé mindenki nála issza meg, és közben megbeszéljük az aznapi teendőket. Persze ez az új módi kicsit fölborította a reggeleket, mert volt, aki nem csak kávézott ilyenkor, hanem reggelizett is volna, volt, aki a kávé cigivel szokta, és volt olyan is, aki csak délutánra jött volna dolgozni... Az esti ügyek átbeszélése a délutánosok nélkül egyelőre felemásra sikeredett, de néhány hét alatt átalakultak a szokások. A reggeli kávé és a reggeli zsemle is. Klárika személyre szóló utasításos rendszerét felváltotta egy beszélgetős, a dolgok néha nagyon is tág környezetét bebarangoló napi értekezletesdi. Több és lassúbb előkészítéssel történtek ezután az események a Házban, viszont a munkatársak pontosabban tudták, mi a dolguk.

Klárika nagy szónok volt. Csak mondta, csak mondta, csak mondta, beleszólást, ellenvetést nemigen tűrő mosollyal, legyen az karbantartó, vagy polgármester, mindegy volt neki. Aki kilépett az ajtaján, ment csinálni, amit mondott neki az igazgatóasszony (legyen az karbantartó, vagy polgármester), és nem gondolkozott sokat a miérteken. És az intézményének eredményei magukért beszéltek.

Annánál más volt a helyzet. Ő nem akart meggyőzni senkit az igazáról, sokkal inkább azt várta, hogy az emberek maguktól jöjjenek rá, mi a dolgaik rendje, mit kell csinálniuk. Ez valószínű, hogy nem csak az új igazgatónő habitusának volt köszönhető, emögött taktika is lehetett, hiszen, ha ő is, aki még nemrég a másik oldalon ácsorgott az igazgatói iroda ajtófélfájának támaszkodva, elkezdi darálni Klárika néni vehemenciájával, hogy ki mit csináljon, hamar megbukhatott volna.

Végül a néha másfélórás kávézgatások, a végén beálltak egy bő fél órára, de ebbe már a következő napok előrevetítése is belefért. Ha szükség volt rá, Anna ebéd után is leült egy kávéra, a délutánosokkal.

Nem oly rég a polgármester Annánál járt, és „bízgatni” akarván őt a nagyobb tempóra, leszúrta kicsit, hogy több vitalitást kér, mozgékonyabb vezetést, nagyobb lángolást, mert valahogy nem érzékeli, pedig elvégre is a Vajda a városélet közepe, és itt nem mehetnek langyosan a dolgok.

Nem csinálunk meg valamit? Elkéstünk bármivel is? – kérdezte az igazgató. Nem, mondta a polgármester, csak nem érzem a csapatban a régi tüzet.

Anna a másnapi eligazításon (már az elnevezés is furcsa egy ilyen beszélgetős műsorhoz...) megkérdezte a kollégáit, hogy ők is hiányolják azt a bizonyos régi tüzet?

Pontos választ nemigen kapott, mindenki csak kormolt, hogy ez most más, megváltoztak a dolgok, nincs semmi gond. Annát azért nem hagyták nyugodni a gondolatok. Ha ő most megpróbálná felpörgetni a beszédstílusát, vagy elkezdene napi 200 utasítással operálni, mint Klári néni, az nem adná ki valami jól magát. Egy kicsit azt is érezte, hogy talán vissza kellene adnia a megbízatását, mert lehet, hogy ez így nem neki való.

Néhány nap múlva, két közösséget érintő kérdés között elő is hozakodott vele, mert kíváncsi volt a reakciókra, és segítséget várt a döntéséhez. Először nem szólt senki, de aztán, hogy megbeszélték a csipkeverő kör vásárlásait, az egyik lány, akivel nagyjából együtt kerültek ide, azt mondta, te h.... vagy!, én itt vagyok nyolc éve, de soha ilyen időszakom nem volt még, mint most, hogy nyugodtan, görcsök nélkül tudok melózni, és ez tök jó. Lángolunk mi belül így is, csak most nem a teljesítés, hanem a végeredmény miatt égünk. És aki nem látja, az tehet egy szívességet, és a banánt, ami előtte hevert az asztalon, Anna kezébe nyomta, hogy edd meg, neked adom, a hálám jele. És Anna akkor kapott két bocicsokit, egy tollat, két kockacukrot, egy tejport, egy rágót, meg négy puszit, és otthagyták egyedül, hogy nyugodtan kisírhassa magát...

## 6. esetpélda: Intelligens műhely az Agorán

**Témakör:** 3.1. 2.2.1. A megfelelő munkaerő megszerzése

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** A eseteírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

1. Hogyan használhatók ki a közfoglalkoztatási lehetőségek a közművelődés területén?
2. Működik-e a közművelődésben a saját utánpótlás kinevelése (művészeti csoportok, önkéntesek, közfoglalkoztatás, közösségi szolgálat)?
3. Milyen módszerekkel tudjuk segíteni a kommunikációs tevékenység szakmán belüli professzionalizálódását?

### INTELLIGENS MŰHELY AZ AGORÁN

A csabai Agora-pályázat „Szakmai terv”-ében szerepelt egy elképzelés az új intézmény felnőttképzési feladataival kapcsolatban:

»Az írt és artikulált szöveg, a zenei hang, a kép, a kép feldolgozása, a film- és videórögzítés, valamint a digitális technika és az interaktivitás együttes használatára építő **Multimédia-műhely** gyakorlatilag az intézményi szükségletek mellett több közösség, alkotócsoporth igényeit is ki tudja elégíteni. Az oktatási funkciók mellett ez a műhely szolgálja ki a kulturális hírportál, a közönségszervezés és a médiakapcsolatok információ- és reklámigényét, illetve biztosítja az intézmény működésének dokumentálását, egy digitális dokumentumtár kiépítését.«<sup>xix</sup>

A műhely bekerült a megvalósuló tervek közé, s felszerelésében több, a városban dolgozó filmes, videós szakember is segítette az intézmény dolgozóit. Az eredmény egy jó minőségű digitális stúdió lett, egy olyan, amiről azok a csabai fiatalok, akik egyelőre még csak álmaikban gondolhattak ilyen csodákra, most esélyt kaptak arra, hogy ne csak hogy láthassanak ilyen berendezéseket, de használhassák is őket, segítve ezzel az ilyen irányú kiképzésüket, esetleg pályaválasztásukat...



Az Agora-intézmény, Csabagyöngye Kulturális Központ néven 2013 januárjában nyitotta meg a kapuit, és már az ezt megelőző birtokbavétel során benépesült a multimédiás stúdió. A kulturális központ első kommunikációs vezetője, K.K. Péter gyűjtött maga köré néhány éjszakai tócsákat fényképező fiatalembert, a *Light Scribblers* nevű csapatot, akiket ezen a néven ma már egy kreatív stúdió is fémjelez. A srácok először önkéntesként kezdtek, de hamar kiderült, hogy nemigen van munkahelyük, ezért a vezetés elkezdett gondolkodni alkalmazási lehetőségeiken. Erre az első időszakban a munkaügyi hivatal által biztosított közfoglalkoztatási program adott csak esélyt. Két fiatalat hamar föl is vettek így, Varga Ottót és Ujházi Györgyöt, a többiek, Ancsin Ákos, Tokai Sándor, Máthé Csongor – mindhárman tanultak még – továbbra is önkéntesként dolgoztak a műhelyben.

Itt úja idéznünk kell a „Szakmai programból, ahol a következő bekezdés pedig így szólt:

»Egy-egy kurzus megszervezésével ide kapcsolódhat a munkatapasztalat-szerzést segítő „**intelligens-műhely**” is, melynek kereteiben olyan munkaközösségeket kívánunk létrehozni, amelyek munkanélküli – többnyire pályakezdő – fiatalok számára biztosítanak tevékeny együttműködést, feladatul kapott problémacsomagok hatékony, kreatív megoldására. A műhelyek célja, hogy a munkafolyamatok során a fiatalokat a gyakorlatban érvényesíthető problémamegoldó képességekkel vétezzük fel, s munkahelymodellt teremtve számukra, felkészítsük őket a tényleges elhelyezkedést követő helytállásra. A műhelyek tagjai többnyire nem szakmánként állnak össze egy-egy munkaszervezetbe, a megkapott feladatok megoldására fel kell készülniük, lényegében valamilyen szinten bele kell tanulniuk az adott területbe, jártasságot, hozzáértést kell szerezniük kinyitva saját lehetőségeiket. Munkájukat tanácsadók segítik.

A műhelyeknek magas szintű „e” -háttérrel kell rendelkezniük, hogy minden lehetséges információ könnyen elérhetővé váljék, meggyorsítva, egyszerűsítve, s ezzel hatékonyabbá téve a műhely tagjainak munkáját, együttműködését.«

Az ilyen típusú tanulócsoportokat az andragógiai szakirodalom a *minőségi körök* névvel is illeti. Az *intelligens műhelyekkel* egyébként nem az volt a cél, hogy a kulturális központ magának biztosítson munkaerő-utánpótlást, sőt a kitűzött cél nem is a marketingszektor volt, inkább a mezőgazdaság és a környezetvédelem területén voltak elképzelések, de a sors másképp írta a forgatókönyvet.

A műhely első feladata a nyitóünnepség háttérvetítéseinek elkészítése volt, csináltak néhány promóciós interjút is az új Agoráról a *youtube*-ra, s elkezdődött a plakáttervezés és a filmes reklámok készítése is. 16 és 20 év közötti fiatalokról volt szó, tele voltak ötlettel, kreativitással. Egy-két hónap múltán váltás történt a kommunikáció élén, a műhely irányítását a Csaba Rádiótól érkező, komoly gyakorlattal rendelkező Fábíán Tamás vette át, elsősorban az internetre és a rádióra fókuszáló elképzeléseket helyezve a munka homlokterébe. Az új vezető új területeket is nyitott a munkában, és rövid idő múltán híre ment a csapatnak, akik M<sup>3</sup> (MMM azaz MultiMédiásMűhely) néven váltak egyre ismertebbé a városban. Úgyannyira, hogy a városi újság Újházi Györgyöt el is vitte félállású fotósna, aki azóta már a kibővült Médiacentrum egyik vezető-operatőre.

A Csabagyöngye kommunikációs munkája egyre kerekedett, egyre bővült, egyre ismertebbé vált. Az M<sup>3</sup> team-jének döntő lökést adott a 2013 novemberében induló kulturális közfoglalkoztatás, amely nem csak alkalmazási lehetőséget teremtett a médiamunka iránt érdeklődő fiataloknak, hanem a továbbképzésekkel, szakmai kapcsolatok létesítésével a kulturális terület iránti elköteleződést is.

Megkezdődött a csapaton belül a szakosodás is, kicsit leképezve egy kreatív ügynökség szervezetét. Az egy főállású szakember mellett Varga Ottó kreatív munkatársként, az újonnan érkező Incze László operatőrként, Nagy Tibor grafikusként majd szövegíróként dolgozott, Ancsin Ákos volt a számítógépes guru, s ott volt külsőként az evangélikus gimnázium fotótagozatát végző Máthé Csongor is. Később csatlakozott a csapathoz B. Nagy Vanda grafikus, még később Bencsik Ádám operatőr, fotós.

Az intézmény lehetőségei bővültek egy főállású kreatív ipari menedzserrel, ezt a státuszt munkahelyen belüli átcsoportosítással oldotta meg a vezetés, majd szerencsés módon a munkaügyi hivatal 25 év alattiak számára biztosított munkaprogramja kapcsán sikerült egy-egy évre Varga Ottó és B. Nagy Vanda főállású foglalkoztatását megoldani. Az intézménynél eltöltött idő alatt mindketten bizonyították, hogy munkájukra szükség van, ezért a továbbfoglalkoztatási kötelezettség lejárta után a vezetés úgy döntött, hogy hosszabb távú szerződést köt mindkettőjükkel, így a kommunikációs csoport állandó közalkalmazotti létszáma az évek során négy főre nőtt. Emellett a kulturális és a munkaügyi hivatalon keresztüli közfoglalkoztatás kapcsán mindig sikerült 3-4 fő átmeneti alkalmazását biztosítani.

Közben Fábíán Tamás átigazolt a környék másik új kulturális csodájához, a gyulai Almássy-kastélyhoz, s vitte magával Incze Lacit is. Az új kommunikációs vezető Vandlik-Varga Nelli a minőségi szöveghasználatot helyezi előtérbe, s öt év alatt, elsősorban Varga Ottónak

köszönhetően kialakult a Csabagyöngye egyedi vizuális arculata is. Ez seregnyi megbízást és több is díjat hozott a konyhára, többek között a „Kultúrházak éjjel-nappal” fotó- és film-pályázatain.

Eddig tizennyolcan voltak olyanok az M<sup>3</sup> kötelékében, akik munkanélküliként léptek be először annak ajtaján. Jó néhányan voltak-vannak közöttük, akik más területen kaptak volna munkát, de inkább vállalták-vállalják a közfoglalkoztatást, csak hogy azt csinálhassák, amit majd szeretnének, gyakorlatot, munkatapasztalatot szereztve hozzá. Közülük ketten ma már főállásban a Csabagyöngyében dolgoznak, további heten más kommunikációs cégek alkalmazásában állnak kreatív menedzserként, grafikusként, képzett operatőrként, ketten professzionálisan programozással foglalkoznak, négyen ma is közfoglalkoztatottként tagjai a csapatnak, s csak három korábbi tagnak nincs köze ahhoz, amit a *Csabagyöngye intelligens műhelyében* csinált.

## 7. esetpélda: Felelős foglalkoztatás kardán

### Témakör: 3.3. A vezetéshez kapcsolódó tevékenységek

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** A eseteírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

4. Milyen látogatói, települési kihatásai lehetnek egy felelős szervezet kiegyensúlyozott belső életének?
5. Egy kistelepülésen egy példaértékű kulturális szervezet milyen mértékben tudja segíteni az ott élőket hátrányos helyzetük leküzdésében?
6. Egy munkahely informális belső életének kiegyensúlyozott helyzete mennyiben vezetői felelősség, és mennyiben a munkahelyi közösségé.
7. A motiváltság átadásának milyen módjait tartjuk célszerűnek, hatékonyak?

### FELELŐS FOGLALKOZTATÁS KARDÁN

Az Év Felelős Foglalkoztatója pályázatot<sup>xx</sup> évente az OFA, az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. írja ki négy társasági kategóriában, a nagy- a közép- és a kisvállalatok, illetve a közszféra számára.

A pályázat célja, hogy példaként állíthassa és elismerje azokat a munkáltatókat, akik az emberi erőforrást társaságuk, szervezetük legfontosabb értékeként kezelik és megtartásuk, fejlesztésük és jóllétük érdekében sokat tesznek.

Egy felelős foglalkoztató eszköztárában ott vannak a dolgozók munkahelyük irányában érzett elkötelezettségét gyarapító módszerek, a tudatos humánstratégia, a motiváció, a minőségi ergonómiai feltételek, a család-barát hozzáállás, a közösségfejlesztés-csapatépítés, a „karriermód” támogatása, a tehetséggondozás, a munkahelyi egészség- és rekreációs programok. Ehhez kapcsolódik a helyi társadalom építését segítő szerepvállalás, és a munkahely, a munkáltató külső és belső megítélését folyamatosan fejlesztő kommunikáció.

Az Év Felelős Foglalkoztatója pályázat jó gyakorlatokat gyűjt és segít a nyilvánosság elé tárni, hogy abból mind többen tanulhassanak.

A pályázatban be kell mutatni a vállalat, intézmény

- szervezeti kihívásait, azok meghatározását
- a kihívások hatását a munkahelyi folyamatokra
- a stratégia kialakítását, annak kidolgozottságát
- a felhasznált eszköz- és kapcsolatrendszer
- a tevékenység újszerűségét, egyediségét
- a folyamat eredményeinek, hatékonyságának mérhetőségét
- a munkáltatói márka szerepét a stratégiában, és annak kommunikációjában.

Örömmel fedeztem fel az idei pályázók között a kardai Petőfi Sándor Közösségi Ház, Könyvtár és Helytörténeti Gyűjtemény pályáanyagát. Nem nyertek ugyan díjat, de egy kiadványban olvasni a nevüket az ország legnagyobb kenyéradó munkáltatóival, igazán szívmelengető érzés volt.

Kosznáné Sarusi Mariann igazgatónő a Házat bemutató online pályázói kiadványban így nyilatkozott törekvéseikről:

„Egy kis, párfős munkahelynek is kötelessége, hogy a lehető legtöbbet tegye a dolgozóikért. Míg a nagyobb szervezeteknél a sokféleség okoz problémát, a mi tizenkét fős csapatunknál az, hogy egy hátrányos térségben fekvő, kevés munkahellyel rendelkező kistelepülésen működünk. Tizenkettőnknek tizenkét-féle szakmája van, a pedagógustól a könyvtároson át a villanyszerelőig, az összhangot mégis meg kell teremtenünk ugyanúgy, mint az inkább egy szakmára szakosodó termelőüzemekben. A csekély lehetőségek az egymásra utaltsággal, az összefogás kényszerével sokszor jobban segítik a megfelelő légkör kialakítását, mintha egy új palotában dolgoznánk, a legjobb körülmények és anyagi feltételek között. Nekünk az az eredmény, amikor a szomszédfaluból, ahol még bolt sincs, átkerekeznek hozzánk a kézimunkaszakkörbe, vagy a könyvtárba, akár esik, akár fúj. És ennek együtt tudunk örülni, ezt a közös munkánk gyümölcsének tartjuk. Örömmel látjuk a pályázók között a Debreceni

Művelődési Központot is, és boldogok vagyunk, hogy a kultúra képviselőiként, egy ilyen rangos társaságban mi is ott lehetünk.”

A kardaiak pályázata egyébként elsősorban a *munka-magánélet egyensúlyáról* szól. Ezt öt pontban fogalmazták meg.

1. A kollektíva tagjainak összesen 17 gyermeke van, és egy kivétellel mindegyik középiskolás korú, vagy főiskolára jár. Kidolgoztak egy úgynevezett *radar-módszert*, amellyel egyrészt a gyerekek pályaorientációját segítik (környék munkalehetőségeinek, hiányszakmáknak a felmérése a kollégiumi lehetőségekig), másrészt azoknak a településeknek a közbiztonsági-prevenációs működését követik, ahol a gyerekeik tanulnak, illetve folyamatosan szondázzák az adott iskolák honlapjait, facebook-oldalait, figyelve a gyerekek iskolai környezetét.
2. Létrehoztak egy *önsegélyező modellt*, amely egyrészt áll egy pénzügyi alapból, amit együtt gyűjtögettek össze akár úgy is, hogy ősszel elmentek két hétvégén almát szedni, és ez rendelkezésére áll bárkinek, aki megszorul, a másik, hogy van egy szívességi bankjuk, amelyen belül segítenek egymásnak a házfelújításban, vagy a háztáji munkában, cserélnek tojást, baromfit.
3. A könyvtárosnő üres garázsában berendeztek egy kis *sajtműhelyt*, ahol rendszeresen közösen csinálják a sajtot, saját használatra. A disznóvágást is mindig együtt csinálják télen, és a férfiak együtt főzik a pálinkát is. Közös névnapokat nem tartanak, de évente kétszer összejönnek a családok egy nagy bográcsonra.
4. Van egy *Tanuljunk együtt!* programjuk. Azt határozták el, hogy lehetőségeik szerint részt vesznek minden új szakmai módszert bemutató fórumon, képzésen, ezekről beszámolnak egymásnak, és megpróbálják kigondolni, hogy ez Kardán hasznosítható-e. Hitvallásuk, hogy egy ilyen *istenhátamögötti* falu lakóinak is jár az, hogy a leghaladóbb módszerekkel nyújtsák számukra a kultúrát. Csatlakoztak a Cselekvő Közösségekhez, és indulnak minden lehetséges pályázaton.
5. Különös hangsúlyt fektetnek a falu *egészségmegőrző tevékenységére*. Szűrőbuszokat hoznak, rendszeresen vendégül látják a védőnői hálózatot, és amellet, hogy ezt biztosítják másoknak, egymásnak és családjaiknak is kötelezővé teszik a szűréseken való részvételt. Havonta egy szombat reggel pedig felkerekednek családostól, és bicikliznek két órát a környék lankáin.

A kardai házban, Kosznáné Mariann vezetésével, ezzel a kollegális rendszerrel próbálják meg pótolni azokat a hátrányokat, melyek a település elzártságából, hátrányos helyzetéből fakadnak.

## 8. esetpélda: Pókerarc félmosollyal

### Témakör: 3.1.7. Helyzetfüggő vezetés

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** A eseteírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

1. Hogyan segíthetjük a más szakterületek új technikáinak beépülését saját intézményi működésünkbe?
2. Egy adott szituációban milyen tényezők határozhatják meg a döntéseinket?
3. Hogyan járunk el, ha bebizonyosodik, hogy rossz döntést hoztunk?

### PÓKERARC FÉLMOSOLLYAL

2011 májusában a MOM-parki Larus-ban szervezte meg a *Neo Interactive* ügynökség „*enter! digital*„ című konferenciáját. Lényegében Magyarországon ezen a tanácskozáson bontotta ki zászlaját a *gamification*, s itt hangzott el először nagy plénum előtt, hogy ez a fogalom a jövőnk egyik meghatározó szervezőereje lesz. A tanácskozás résztvevői kedves félmosollyal hallgatták az előadókat, nézték a filmbejátszásokat, ppt-eket, s valószínű, többségében arra gondoltak, hogy jó, jó, de mit is jelent ez? Mindenki játszani fog a munkahelyén? A beosztottak a számítógépeikkel, a vezetők a beosztottaikkal? Hát ez most is így van...

Néhány hónappal azután egy szakmai fórum szünetében Aragyi Sándor barátom szájából, ecsetelvén vezetői kínjait, kicsúszott egy mondat: „néha a pókerasztalnál érzem magam, pick 3, caro 9.” Könnyelmű kijelentés volt, mert rögtön tromfoltam, hogy nemrég az *enter! digitalon* pont erről beszélt az egyik előadó, nevezetesen Vitézy Péter az *actionlab* trénera, és épp azt mondta, hogy a vezetői stratégiákban igenis, komoly szerepe lehet egy-egy pókerből átvett döntési szisztémának.

Szükség erőforrások, hiányos információk, versenykörnyezet, időprés. Ilyesmikről beszéltél, nem? Nem nagy találmány, csak tudnod kell, hogy egy pókerjátékos hogyan hozza meg azokat a döntéseit, melyekkel hosszú távon nyereséges tud maradni, és nyert ügyed van a Testület előtt.



Ez a társaság is kedves félmosollyal hallgatta ezeket a tételeket, akárcsak néhány hónappal előbb a MOM-parki, de inkább csak az én egyszerűsített előadásom, és Aragyi Sanyi hitetlen arcjátéka miatt...

Két hónap múlva kaptam egy rövid e-mail-t Sanyitól, ami csak ennyi volt: köszi! Rá félévre még egyet. Az is egy „köszí!” volt. S azóta is, megfelelő rendszertelenséggel kapom Sanyi „köszí!”-jeit. Kérdőjeleimre persze nem válaszol...

Hosszú ideje nem találkoztunk, s amikor összefutottunk egy minisztériumi tájékoztatón, az első dolgom az volt, hogy megkérdezzem mik voltak ezek a „köszí!”-k.

Sanyi mosolygott, elővette a telefonját, és bepötyögte a nevem a *safari*-ba: az első egy egyszerű „steal” volt, mondta. Tudtam, hogy mindenki kér egy státuszt, úgyhogy én elsőként jelentkeztem, és rögtön hármat kértem, a többiek persze maradtak az egynél, nem mert senki rám licitálni, ciki lett volna. Végül én kaptam egyedül, egyet. Nézzük, a második egy sikeres „*slow play*”. Hagytam a színházigazgatót, hadd szárnyaljon augusztus huszadikával kapcsolatban, én mindig csak megdicsértem, hogy de jó ötlet.

És a végén előjöttél az ásszal...

Nem, dehogy. Ő nyert.

Nem értem.

Kinek van kedve negyven fok, plusz esti viharban görcsölni 12 órát. Megkapta a színház, és olyan jók voltak, hogy azóta is ők csinálják... A harmadik? – Sosem hóbörögtem és akkor mégis két pénzügyi vizsgálatot kaptam gyors egymásutánban, nem győztem a dossziékat aláírni. Nyuszi vagy McFly!, mondtam magamnak. Szembe kellett nézmem a saját gyengéimmal. Hajlamos voltam mindent csak a fenntartóim elvárásai alapján vizsgálni. És akkor azt hallom egy tréningen, hogy „a rutin és érzelmi döntések helyett, az adott szituációnak megfelelő szempontrendszert alkalmazzunk!”, azaz nem dönthetünk sablonosan. Az a döntés, ami jó az egyik helyzetben, az besülhet egy másikban. Milyen egyszerű! Már elsőben be kellene magoltatni mindenkivel. És azóta kiállok a saját ügyeimért. Nem mindig sikerül, de viszonylag nyugodtan alszom.

A negyedik? Á, csak egy *blöff* volt. A büféssel volt tárgyalásom, belenéztem a szemébe, és azt mondtam neki, hogy kaptam egy sokkal jobb ajánlatot az övénél. Nem győzte emelni a saját tétjeit.

Sanyi, te pókerezel!

Mi tőrés-tagadás. Még aznap éjjel megnéztem az előadásokat a neten, ahogy beszéltünk, iszonyú érdekesek voltak. Irigyeltelek, hogy ott voltál. Beiratkoztam egy döntéskontroll-tréningre, elolvastam minden póker-könyvet, minden nap játszom fél órát, de szigorúan csak felet, van egy e-sport klubunk, havonta van egy éjszakai versenyünk, szerveztünk egy játékprogramozó klubot, és most hirdetem egy állást, és a beugró a meghallgatásra két játékstratégiai feladat megoldása volt... Egy világot nyitottál ki előttem!

Tényleg itt van a nyakunkon ez a *gemifikáció*? Kedves félmosollyal búcsúzkodtam – még valamikor 2011-ben fagyhatott az arcomra, ott a MOM-parkban...

## 9. esetpélda: Te kit választanál?

### Témakör: 3.4.1. Motiválás

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** A esetleírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

1. Milyen szempontok alapján érdemes egy igazgatónak kiválasztania a vezető társát?
2. Milyen motivációkat alkalmazna a három alábbi típusú munkatárs ösztönzésére?
3. Te kit választanál?

### TE KIT VÁLASZTANÁL?

Kerekegyházán jártam a minap, és az ottani igazgató, Ábrahám Béla mesélte el egy dilemmáját, hogy esetleg segítenék neki egy jó tanáccsal.

Bélának úgy alakultak a dolgai, hogy megüresedett az igazgatóhelyettesi széke, viszont nem volt bizalma kívülről hozni valakit, nem azért kovácsolta össze a csapatát, hogy most azzal, hogy ideigazol egy külsőst, esetleg szétzilálja.

Tulajdonképpen három olyan kollégája volt, akik közül választania kellett, és mind a háromjuk mellett sokkal több szólt, mint ellene, de egyikőjük sem emelkedett annyival a többi fölé, hogy az igazgató gondolkozás nélkül dönthessen.

Nem ismerem annyira őket – szabódtam.

Nem az a lényeg, mondta az igazgató, csak adj egyetlen fogószót. Figyelj:

Mártika maga az alázat. Munkamániás, és nincs előtte akadály. Rövid ideig volt már helyettes, de az régen volt, utána rögtön elment szülni. Mióta visszajött, viszi a zászlót, a Ház élő lelkiismerete, ha valaki lazsal, ő az első, aki leüvölti a fejét, nem tudsz neki olyan munkát adni, amit ne csinálna meg első szóra.

??? (Hát akkor?)

Elipszilonnal írja a „muszáj”-t. Jó, csak ő tud mindent, a többiek nem. Igen komoly önérettel rendelkezik, nagyobb, mint én.

Kérdezted a többieket?

Néhányan nem szeretnék...

Palikát ismered. Ő a csapatkapitány. De fociban. Ő a csapatkapitány, de a főzőversenyen. Ő csapatkapitány, de csak a munkán kívül... Ő szervezi meg, hogy karácsonykor menjünk betlehemest játszani az öregek otthonába. Ha leejtenek egy tányért, ott a helye. Tizenhét csoportot visz, a főzőklubban nem pucolják addig a krumplit, amíg Palika meg nem ölelgeti őket, a nyugdíjasoknál ő a konferansz, az irodában a hangulatfelelős.

Mit akarsz még?

A foci megy neki, csel erre, csel arra, de nem lenne jó hokis belőle. Nem áll bele az ütésekbe.

A múltkor nem tudtam elmenni a városhoz a napközis tábor ügyében egyeztetni, elküldtem magam helyett, mert úgyis ő fogja csinálni. Ne tudd meg, nem szólt hozzá, így mindent, de mindent ránk lőcsöltek. Érted?! Egyetlen szót sem szólt. Egyébként meg be nem áll a szája.

A harmadik, Ervin.

Ő egy úriember, nem?

Az előző kanyarban rám pályázott. Ez nem is lenne baj, de azóta megvan köztünk a három lépés távolság. Végül is, neki kellene közelebb jönni, nem?

Úgy gondolod, a fejedre nőne?

Biztosan. És ha le akarnám törni kicsit a szárnyait, hadakozásba fogna. Pedig ő jól érzi a csapatot, tudja a szakmát, bátran elküldöm magam helyett bárhová, tudom, hogy helyt áll. Van kiállása, elképzelése, csak hát...

Ha rám hallgatsz, azt csinálsz, amit akarsz...

Ne hülyéskedj.

Integráld az intézményeket, és mint főigazgató, megbízhatod Ervint a közművelődési rész vezetésével.

Jó is lenne. Látom nem segítesz, pedig hidd el, tényleg szorult helyzetben vagyok.

Sokáig beszélgettünk még, közben én azért Ervinre tettem le a voksom, mert arra gondoltam, hogy a vezetői felelősség és a szakmai felelősség csak az ő személyében tud együtt jelentkezni, és egy igazgató meg legyen olyan karakán, hogy a munkatársait pedig tartsa kézben, hogy eszébe sem jusson egyiknek sem legközelebb pályázni.

Béla végül Mártika mellett döntött. És fülemben cseng a magyarázata...

## 10. esetpélda: Intézményirányítási folyamatok

### Témakör:

**Módszer:** Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés.

**Időtartam:** 45 perc

**Feladat:** A esetleírás megismerése után az alábbi kérdések megválaszolása egy közös megvitatás során:

4. Melyek a vezetői tevékenység legfontosabb eredménymutatói?
5. Milyen hatásai vannak a makrokörnyezetnek az intézményi stratégiára?
6. Hogyan segítheti az erőforrásmenedzsment az intézmény eredményességét?

## INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI FOLYAMATOK

*Az alábbi témavázlat a közművelődési minőségfejlesztési rendszerre építve tartalmazza egy Agora-típusú intézmény vezetési stratégiáját.*

### I. VEZETÉSI KULTÚRA

A szervezet jövőképét, küldetését és szervezeti struktúráját az intézményben minden esetben a vezetői team alakítja ki, illetve fejleszti tovább munkaköri feladatként. A vezetés aktívan vesz részt a szervezeti szintű fejlesztésekben; irányítja, tervezi, szervezi azt. A vezetők a munkafolyamatok koordinálásában való részvételükkel biztosítják a szervezet irányítási rendszerének működőképességét és folyamatos továbbfejlesztését.

A vezetés működési hatékonyságának folyamatos ellenőrzése önértékelő megbeszélések sorozatával fejleszthető.

#### 1.1 A vezetői eredményesség

Az eredmény mérése az intézményben folyamatos, ezért lényegében permanens a visszajelzés is a vezetés számára az irányító munka szakmai hatékonyságáról. A felmerülő gondok kivizsgálása, értékelése után láthatóvá válik, hogy szükséges-e valamilyen beavatkozás. Az intézményben közvetlen, nyitott, egyben követelmény-centrikus a vezetés stílusa.

#### 1.2 A belső információáramlás

Az intézmény vezetése a hatékony és színvonalas szakmai munka és a racionális gazdálkodás követelményeit szem előtt tartva rendszeresen tájékozódik és tájékoztat az intézményi fórumokon. A belső kapcsolattartás rendszeres formái, eszközei a vezetői-, a csoport- és az összmunkatársi értekezletek, a teremnaplár, az információs napló, valamint a rendezvénylapok, forgatókönyvek. A belső információmozgás rendszerének kidolgozása, működtetése, felülvizsgálata az első számú vezető felelőssége.

### **1.3 Szakmai kapcsolatrendszer**

Az intézmény tagja a Kulturális Központok Országos Szövetségének, rendszeres és jó kapcsolatot ápol a Nemzeti Művelődési Intézet megyei irodájával, és a Színháztechnikai Szövetséggel, képviselteti magát a Népművelők Egyesülete vándorgyűlésein, megyei rendezvényein és a Fesztiválszövetség programjain. Mind az országos, mind a helyi szakmai programokon való rendszeres jelenlétre a költségvetésből fedezetet biztosít.

### **1.4 Intézményi kapcsolatok**

A társadalmi szerepvállalás leghatékonyabb területe az a közéletiség, amely Agora-program kapcsán rövid idő alatt kiszélesedett. Az intézménynek az önkéntességen alapuló polgári szervezetekkel, civil társaságokkal folyamatos az együttélés, és ez együttműködések, közös pályázatok, projektek kialakításában, közös rendezvények meghirdetésében, egymás munkájának a rendszeres segítségével realizálódnak. A személyes partnerekkel a rendszeres kapcsolattartás kialakítását fontos szem előtt tartani.

### **1.5 A folyamatszabályozási rendszer**

Az intézmény az igazgatásában és szakmai vezetésében résztvevők irányító tevékenysége segítségével megtervezi, tudatosan menedzseli és fejleszti munkafolyamatait a partnerek teljes körű elégedettségének elérése, valamint a számukra nyújtott kulturális értékek növelése érdekében. A működéshez kapcsolódó tevékenységi folyamatok rendszere az intézményi stratégiában, illetve az SzMSz-ben és a hozzá kapcsolódó szabályzat-gyűjteményben rögzítettek.

### **1.6 Teljesítményértékelés**

Az értékelés rendszerével, melynek alappillérei a belső kontroll szabályzat, az éves beszámoló, és a rendszeres vezetői értekezések, az intézmény biztosítja a szabályszerű működést, a közművelődési munka eredményességét, az alap és kiegészítő funkciók takarékos, gazdaságos, hatékony ellátását.

## **II. STRATÉGIAI TERVEZÉS**

Az intézményi stratégia vezérfonalai határozzák meg a működés legfontosabb folyamatait. A kulcsfolyamatok irányításáért az intézmény vezetése felel. Ezek a folyamatok egyrészt szakmaiak, és a közművelődési tevékenységben nyilvánulnak meg, másrészt belső szervezési folyamatok, amelyek az intézmény működtetésére hatnak. Az intézményi stratégia alapján készül az éves munkaterv, melynek részei a projekttervek.

### **2.1 Az intézmény makrokörnyezete**

Az intézmény rendszeresen végez közösségi és kistérségi társadalmi integrációt segítő feladatokat, illetve méréseket. Anyaggyűjtései, vizsgálati eredményei, az azokból leszűrhető következtetések az intézményi stratégia meghatározó dokumentumai.

### **2.2 Teljesítménymutatók**

Az intézmény statisztikailag gyűjti a szakmai és az üzemeltetési adatokat, és folyamatosan elemzi a tevékenységet mind külön intézményegységként, mind összesítve.

Folyamatosan nyomon követi gazdasági mutatóit, az egyes projektekhez mindig gondosan előkészített, elemzésekre, számításokra alapuló, a megtérüléseket bemutató pénzügyi kalkulációt készít.

### **2.3 Az Intézményi Stratégia**

Az Intézményi Stratégia öt éves intervallumra szól, mely lényegében megegyezik az igazgatói pályázat időszakával. Kiegészítő dokumentuma a Szakmai és üzleti terv. Míg az Intézményi Stratégia viszonylag statikus, a szakmai és üzleti elképzeléseket összefoglaló terv folyamatosan követi a mindennapok kihívásait.

### **2.4 Az éves munkaterv**

A vezetés az előző év összegzése után, az intézmény feladatainak végrehajtására minden év január 15-ig éves munkatervet készít. A munkatervnek tartalmaznia kell a feladatok konkrét meghatározását, felelősét, végrehajtásának határidejét, a végrehajtásra vonatkozó tájékoztatási kötelezettségeket. A munkaterv az illetékes szaktanácsadó jóváhagyásával válik érvényessé.

Az intézmény vezetője a munkaterv végrehajtását folyamatosan ellenőrzi és értékeli.

## **III. EMBERI ERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE**

A humángazdálkodásban az intézmény hangsúlyt fektet munkatársai képzettségének fejlesztésére, és a teljesítménymenedzsment módszereinek alkalmazására. A vezetés a „nyitott ajtó” jelmondatával végzi a munkáját, bármikor, bármilyen körülmények között elérhető és rendelkezésére áll a munkatársak számára.



A munkavégzéssel kapcsolatos alapvető szabályokat a Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza, míg az egyes munkakörök ellátásához szükséges alkalmasság és a követelmények rendszere a munkaköri leírásokban szerepel.

### **3.1 Értékelési rendszer**

A főállású munkatársak minősítése a kjt. szabályai alapján végezi a vezetés, s ehhez kapcsolódik a munkatársi értékelés-önértékelés rendszer is.

### **3.2 Ösztönzőrendszer**

Életpálya-modell híján a vezetés kidolgozta az intézmény belső előrelépési modelljét, ami hosszabb távon érdekeltté teheti a munkavállalót az eredményes munkavégzésben. A motivációs rendszer eszközei az eltérítés, a cafetéria, a munkaidő-kedvezmény, a tanulmányok és az egyéni törekvések támogatása.

### **3.5. Közös gondolkozás, közös célok – minőségi munka**

A minőségfejlesztés külön fejezete az intézményi működésnek, a kulturális tartalomfejlesztő munka egyik alapfeltételének tekinthető az alkalmasság és a hozzáférhetőség mellett. Részévé vált az intézmény mindennapi gyakorlatának, szervesült, beépült a munkafolyamatokba.

A vezetés a munkatársaktól elvárja, hogy tevékenységükkel szolgálják a megfogalmazott minőségcélok megvalósulását, és javaslataikkal segítsék a minőségirányítási rendszer folyamatos javítását, ezzel emeljék a szolgáltatások eredményességét, színvonalát. A minőségre való törekvés által az intézmény a szakmai munka hatékonyságának növekedését, a partnerek elégedettségi valamint gazdasági-közéleti mutatóinak pozitív irányú változását reméli.

## V. Tanulást segítő kérdések

1. Ismertesse a menedzsment és a menedzser fogalmát!
2. Milyen képességek szükségesek egy jó menedzser számára?
3. Sorolja fel a menedzsment funkciókat!
4. Mi a különbség a magyar "vezetés" szavunk és az angol eredetű "menedzsment" szó jelentése között?
5. Mi a tervezés célja, és milyen szintjeit különböztetjük meg?
6. Ismertesse a stratégiai menedzsment tevékenységeit!
7. Milyen stratégiai elemzési módszereket ismer?
8. Ismertesse a PEST analízis célját és módszertanát, mire használhatók az elemzés eredményei?
9. Ismertesse a SWOT analízis célját és módszertanát, mire használhatók az elemzés eredményei?
10. Hogyan történik a szervezeti stratégia kialakítása, milyen szintjei vannak a stratégiának?
11. Mit jelent a szervezés, mint menedzsment funkció?
12. Ismertesse a munkamegosztás és a szervezeti struktúra kialakításának összefüggéseit!
13. Mit jelent a feladatkör, hatáskör, felelősség, ezek hogyan kapcsolódnak egymáshoz?
14. Hogyan történik a szervezeti struktúra kialakítása?
15. Melyek a legfontosabb szervezeti modellek?
16. Miért fontos a horizontális koordináció?
17. Mi az emberi erőforrás menedzsment feladata?
18. Milyen feladatokat foglal magába a munkaerő megszerzése? (Ezeket röviden ismertesse.)
19. A munkaerő megtartása során mire kell figyelni, milyen eszközök állnak rendelkezésre?
20. Hogyan történhet a munkaerő fejlesztése, mik a leggyakoribb formái, mi a kiindulópontja a fejlesztési kezdeményezéseknek?
21. Definiálja a vezetést, mint menedzsment funkciót! Mi a különbség a „vezetés” és a „menedzsment” szavak jelentése között?
22. Ismertesse a Lewin modellt!

23. Soroljon fel a vezetői stílusokra vonatkozó további modelleket és azok legfontosabb elemeit!
24. Mit jelent az, hogy helyzetfüggő vezetés?
25. Miért fontos a vezetői hatalom, és milyen forrásokból származhat?
26. Mit jelent a motiválás a vezetésben, és hogyan függ össze a szükségletekkel?
27. Ismertesse a Maslow-piramist!
28. Milyen további szükségletelméleteket ismer?
29. Miért fontos a hatékony szervezeti kommunikáció, hogyan, milyen csatornákon folyik a szervezeten belül?
30. Miért fontos a csoportok hatékony irányítása, és milyen típusú csoportokkal találkozhatunk a szervezeten belül?
31. Ismertesse a csoportok életszakaszait!
32. Mit jelent a kontroll mint, vezetői funkció? Mi a különbség az „ellenőrzés” és a „kontroll” szavak jelentése között a menedzsmentben?
33. Ismertesse a kontroll eszközrendszerét: mi a Gap elemzés, a BSC, a Benchmarking és a kontrolling?
34. Mik a kulturális szervezetek menedzsmentjének sajátosságai, miben térnek el a versenyszféra vállalkozásaitól?
35. A kulturális szervezetek stratégiai céljainak meghatározása során milyen sajátos szempontok merülnek fel?
36. Milyen mértékű az emberi tényező hatása a kulturális szervezetek teljesítményére, milyen típusú munkavállalók képesek jól teljesíteni ebben a szférában?
37. Hogyan befolyásolják a fizikai környezet feltételei és a folyamatok az ügyfél elégedettségét a kulturális szervezet esetében?

## VI. Források

- Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest
- Bakacsi Gy. (szerk.) (1996): Vezetés-szervezés. Aula, Budapest
- Bakacsi Gy. (szerk.) (2004): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest
- Bendell, T., Boulter, L., Kelly, J. (1993): Benchmarking for Competitive Advantage. Pitman Publishing
- Bitner, J., Booms, B. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. In: Donnelly, J. and George, W.: Marketing of services, American Marketing Association, Chicago, p. 21.
- Bush, T. (2009): A menedzsment fontossága az oktatásban. OFI.
- Csepeli Gy. (2003): A szervezkedő ember. Osiris Kiadó, Budapest
- Daft, R. (2010): Management. South-Western, Cengage Learning. Ohio, USA
- Dobák M. (1998): Szervezeti formák és vezetés. Aula Kiadó, Budapest
- Encyclopaedia of management 2009. Ed: Helms, M. M. Gale Cengage Learning. Michigan, USA.
- Dobák M., Antal Zs. (2009): Vezetés és szervezés. Aula, Budapest
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. In: Human Relations, 47, pp. 954-971.
- Heidrich B. (2006): Szolgáltatás menedzsment. Human Telex Consulting, Budapest
- Henczi L. (szerk.) (2005): Felnőttképzési menedzsment. Perfekt Kiadó, Budapest
- Horváth & Partner (2009): Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez. Complex Kiadó, Budapest
- HR portál: A vezetői kommunikáció alapjai. [http://www.hrportal.hu/hr/a-vezetoi-kommunikacio-alapjai-\(i-resz\)-20050608.html](http://www.hrportal.hu/hr/a-vezetoi-kommunikacio-alapjai-(i-resz)-20050608.html).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004): Balanced ScoreCard, Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Kiss P. I. (1994): Humán erőforrás menedzsment. EEFA, Gödöllő.
- Roóz J. (2001): Vezetésmódszertan. Perfekt Kiadó, Budapest

---

<sup>i</sup> Ha 20-22 fő fölött van a csoportlétszám, akkor „a PESTEL felé haladva” bővíthetünk a témakörökön, s vagy a jogi, vagy a környezeti területnek is szentelhetünk egy asztalt.

<sup>ii</sup> JUHÁSZ Tibor: World Café, ami fellendíti az innovációt. <https://www.hrportal.hu/hr/world-cafe-ami-fellenditi-az-innovaciot-20100408.html> ulti.: 2017.11.25.

<sup>iii</sup> Ha egy hallgató csak tízpercet kap a bemutatkozásra, az egyrészt azt jelenti, hogy beható elemzésre, átbeszélésre nem lesz idő, másrészt, hogy az egy tizenkét fős csoportnál is bőven meghaladja a két teljes órát, tehát hogy mindenki bemutatkozzon, abban semmiképp nem gondolkozhatunk. Célszerűbb, ha bátran elmélyedünk a bemutatott anyagokban, megadjuk neki azt az időt, amit kíván, azzal az előzetes kijelentéssel, hogy „ma úgysem kerül mindenki sor”... A „vallatás” és a „piacozás” viszont lehetőséget biztosít többeknek is a megszólalásra.

<sup>iv</sup> Dr. Kandikó József: Marketingszemlélet és módszerek alkalmazása a kultúrában. Színigazdaság, 2012-2013. <http://www.szinigazdasag.hu/images/cikkek/2012/2013/Marketing%20a%20kult%C3%BAr%C3%A1ban%202010.pdf>

<sup>v</sup> A kulturális alapellátás irányai. Emberi Erőforrások Minisztériuma, Bp., 2016. 28. o.

<sup>vi</sup> Az emberi erőforrások miniszterének .../2017. (...) EMMI rendelete a közművelődési alapszolgáltatásokról, valamint a közművelődési intézményekről és a közösségi színterekről.

<sup>vii</sup> Minden egyes közösségi tevékenység csak egy alapszolgáltatásba sorolható be!

<sup>viii</sup> Közművelődési intézmény esetében az éves szolgáltatási terv a közművelődési intézmény éves munkatervének részét képezi.

<sup>ix</sup> A *Végrehajtási rendelet* pontosan rendelkezik arról, hogy az egyes településnagyságoknak a művelődő közösségek létrejöttének elősegítése, működésük támogatása, fejlődésük segítése mellett hányféle alapszolgáltatást kell biztosítania.

<sup>x</sup> Az emberi erőforrások felosztása, mint ahogy az éves költségek kiszámítása is, időigényes feladat, amennyiben az oktatásból ráfordítható időnk ezt nem engedi meg, egyszerűsíthetjük, vagy a költségvetés-tervezést elhagyhatjuk.

<sup>xi</sup> A feladatmegoldások során erre a gyakorlatra való hivatkozással a következő rövidítéseket használjuk:

SZAK - szakmai ismeretek

GYAK - gyakorlati munka

PRO - problémamegoldó képesség

HIVT - hivatástudat és felelősség

PSZI - pontosság, szorgalom, igyekezet

ÖMV - önálló munkavégzés

EGYÜ - együttműködési képesség

KIE - kiegyensúlyozottság

KRE - kreativitás

KOMM - kommunikációs képességek

<sup>xii</sup> Gertrud NEGES – Richard NEGES: Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt K. Bp., 1998., 51. o.

<sup>xiii</sup> A monogramokkal a karakterkártyákon találkozhattunk már...

---

<sup>xiv</sup> NMI Művelődési Intézet, Főoldal > Szolgáltatások > Minőségfejlesztés > Ismertető  
<http://kozossegimuvelodes.hu/szolgáltatások/minosegfejlesztes/ismerteto/>

<sup>xv</sup> NMI Művelődési Intézet, Főoldal > Szolgáltatások > Minőségfejlesztés > Tárgyévi felhívás > MKIC útmutató, 26. o. <http://kozossegimuvelodes.hu/szolgáltatások/minosegfejlesztes/targyevi-felhivas/>

<sup>xvi</sup> Írja le a tevékenység végzését, értékelését, melynek tartalmaznia kell a vonatkozó szabályozó és igazoló dokumentumokra hivatkozást is maximum 1000 karakter terjedelemben.

<sup>xvii</sup> Az Y generáció: William Strauss és Neil Howe generáció-elmélete szerint (1991) a „hősök” a nyolcvanas-kilencvenes évek gyermekei, a mai fiatal felnőttek. Különlegesen, magabiztosak, racionalisták és optimisták, erős a motivációjuk, és hosszú távra terveznek. Kötődnek még a szülői házhoz, jó a csapatsellemük, és egy pillanat alatt váltanak egyik feladatról a másikra. Digitális bennszülöttek, és nem használnak nyomtatót.

<sup>xviii</sup> SZABÓ Zsófia: Mi tesz ellenállhatatlanná egy szervezetet? - 3 gyakorlati példa.= HR portál, 2017. szept.  
<https://www.hrportal.hu/hr/mi-tesz-ellenallhatatlanna-egy-szervezetet---3-gyakorlati-pelda-20170925.html>  
*A cikkiró az Ascon Consulting szervezetfejlesztője és a Personal Hungary Változásmenedzsment szakértője.*

<sup>xix</sup> A békéscsabai Agóra intézménytípusú multifunkcionális közösségi központ és területi közművelődési tanácsadó szolgálat szakmai programja. Pályázati anyag. Békéscsaba, 2011.

<sup>xx</sup> <http://ofa.hu/hu/felelos-foglalkoztato>