

**HATÁSVIZSGÁLATOKKAL ALÁTÁMASZTOTT  
DÖNTÉSHOZATAL  
ELJÁRÁSREND**

„Tét Város Polgármesteri Hivatalának komplex szervezetfejlesztése”  
ÁROP-1.A.2/A-2008-0068



## I. DÖNTÉSHOZATAL

A döntési folyamat egyedül vagy csoportosan cselekvő egyének tevékenysége, az elfogadható alternatívák közül a kiemelkedő kiválasztása. A magatartástudományi döntéselmélet iskola szerint a vezetési döntéshozatal nem korlátozódik, korlátozódhat csupán az esetleges alternatívák közötti választásra, hanem hosszú folyamat eredménye, melynek része a megelőző döntés-előkészítés a választás és az utólagos követés, módosítás.

A modern szervezetekben egyre inkább elválik a döntések előkészítése és maga a döntéshozatal, mert többféle szakismeretre, képességre és készségre, valamint egyre több időre van szükség. Ez konfliktusokat is hordozhat. A döntéshozatalban való részvétel vezetői szempontból kényes kérdés, többnyire kultúrafüggő.

A döntés a menedzsmenti munka egyik leglényegesebb eleme. A vezetési folyamatban minden döntési szituációt valamilyen probléma megoldásának szükségessége vezérl. A szervezetekben, mint az élet minden más területén problémák tömege jelentkezik. A probléma felismerését az esetek többségében nem követi azonnali megoldás. Azonnali cselekvésnek csak akkor van helye, ha egyszerű, a menedzsment által jól ismert vagy ismétlődő problémát kell megoldani. Egyébként pedig a probléma felismerésétől a megoldásig többfázisú folyamaton keresztül lehet eljutni. A döntési folyamat három szakaszát különböztetjük meg:

### 1. döntés-előkészítő szakasz

- a probléma felismerése
- a probléma elemzése
- a döntési szempontok kidolgozása
- a döntési alternatívák számbavétele

A szakasz első fázisa annak felismerése, hogy dönteni kell valamilyen kérdésben. A menedzsment alapvető hibája, ha nem ismeri, vagy nem akarja felismerni a szervezeten belüli problémákat. A menedzsmentnek csak a valódi problémákra szabad koncentrálnia. Rossz vezető az, aki hol az egyik, hol a másik problémához kap, vagy az idejét apró ügyekre fecsérli



el. A problémát nem elég felismerni, azt pontosan meg kell határozni, és tisztázni kell az okokat is.

A döntés-előkészítő szakaszban kell kidolgozni a probléma megoldásának szóba jöhető összes lehetőségét. Fel kell dolgozni ezek várható hatását. Ezzel a menedzsment figyelembe veheti az egyes megoldások előnyeit és a velük járó kockázati tényezőket is.

## 2. döntés

A döntés a cselekvési változatok közötti választást jelenti, a döntéshozatal pedig a legkedvezőbb, kockázatokkal együtt járó megoldás kiválasztása. Attól függően, hogy a döntést hozó mennyire ismeri döntéshozatalkor helyzetét, megkülönböztetünk:

- biztos döntést - ismert a helyzet és az okozati összefüggések
- kockázatos döntést - a helyzet nem teljesen ismert, de körülmények bekövetkezésének valószínűsége kiszámítható
- bizonytalan döntést - a helyzet nem pontosan ismert, így van számos körülmény, aminek bekövetkezése nem valószínűsíthető

A szervezetek tevékenységének sajátossága, hogy a menedzsment igazán fontos döntései gyakran bizonytalansággal terhesek. A feladat jellegéből adódóan a szervezeteknél is találkozunk programozott és programozatlan döntésekkel.

- programozott döntések

A programozott döntések a rutinszerűen alkalmazott, ismétlődő döntések. Olyan ügyekben fordulnak elő, amelyekre vonatkozóan általában irányelvek alakíthatók ki. A döntéshozatalra létezik egy megoldó algoritmus, amely az ismétlődő probléma jelentkezése során többször alkalmazható. Ezeknél a döntéseknél, éppen azért mert csak rutint kívánnak, a kijárt úton haladnak, nincs különösebb szerepe a személyes ítélőképességnek, a rátermettségnek, sőt az intenzív megérzéseknek sem.



- a programozatlan döntések

A programozatlan döntések az újszerű és egyszeri, vagy legalábbis ritkán előforduló problémákban, helyzetekben, ügyekben hozott döntések. Ezekre nincsenek olyan előírások, amelyek a döntés meghozatalában általános érvénnyel eligazítanak. Ezekben nem a rutinnak, hanem a felkészültségnek, a helyzet-és személyiségismeretnek, a felelősségvállalásnak, a döntéshozó személyi kvalitásainak van elsőrendű szerepe.

Súlyos károk származhatnak abból, ha a kétfajta döntés követelményei között nem lehet különbséget tenni. A döntések egy jelentős része egyéni, de csoportok döntések meghozatalára is szükség van. A szervezetek hálózatában a munkahelyi vezetés szintjén általában az egyéni döntések vannak túlsúlyban. A szervezeti hierarchiában felfelé haladva, egyre inkább növekszik a csoportos döntéshozatal szükségessége. A csoportos döntés ereje abba rejlik, hogy a csoport egészében több szakismerettel, információval és tapasztalattal rendelkezik, mint külön-külön a csoport bármelyik tagja. A döntéshozatalnak vannak egyéb általánosan előforduló csapdái is. A legjellemzőbbek: a döntések hozatalát kerülik; a döntést nem időben hozzák meg; a másokkal való konzultációt elmulasztják; a döntési hibák elkendőzése; félelem a döntéshozataltól; a döntési jogkörök bizonytalansága

### 3. döntést követő szakasz

A döntés utáni szakaszban két feladatot kell megoldani: a döntés megvalósítását és az ellenőrzést, értékelést.

A döntés sikere alapvetően attól függ, hogy milyen szervezett a döntés végrehajtása. A sikeres végrehajtást elő kell készíteni, amelynek során figyelembe kell venni a következőket: a feladat megoldásához szakembereket kell biztosítani, akik ismerik a döntés célját, feladataikat a végrehajtás egész folyamatában; gondoskodni kell a döntésnek megfelelő tárgyi feltételek biztosításáról is; a döntési folyamatban a feladatok végrehajtásának idejét is rögzíteni kell

A menedzserek munkájának egyik legfontosabb része a döntés átadása a végrehajtásra, egyszerűbben a feladatkiadás, melynek az alábbi módozatai ismertek:



- parancs - a leghatározottabb feladatkiadás
- utasítás - a vezető a beosztott tudomására hozza, amit elvár tőle
- ajánlás - a végrehajtóra bízzák a teljesítési határidőt
- tanács - a legkisebb határozottsági fokú, amely a beosztottra bízza annak eldöntését is, hogy elvégzi a feladatot

A feladatok kiadásával kapcsolatos elvárások a következők: a feladat legyen végrehajtható; a feladatot világosan kell megfogalmazni; a feladat kiadása legyen mentes érzelmi megnyilvánulásoktól; a feladat kiadása legyen teljes, tartalmazza a feladatkiadás célját, várható eredményét

Az Önkormányzatokra elsősorban a testületi döntések jellemzők, ezért a következőkben alaposan meg kell vizsgálni a testületi döntések jellemzőit is.

A testületi döntésnek előnyei és hátrányai egyaránt vannak az egyéni döntéshez képest.

Előnyök:

- több és sokrétűbb információ és szaktudás gyűlik össze, így jobb döntés születhet
- többfajta érdeket figyelembe vevő döntés hozható, ami megkönnyíti a döntés elfogadtatását
- a résztvevők magukénak érzik a döntést, így tevékenyen előmozdítják a döntés megvalósítását
- jobban működik a kommunikáció és a koordináció
- a résztvevők ismeretei és készségei gazdagodnak

Hátrányok:

- időigényesebb, helyigényesebb, eszközigényesebb, költségesebb (elsősorban a résztvevők bérkölsége miatt)
- erős személy vagy csoport nyomása konfliktushoz vezethet
- egyetértés híján döntésképtelenné válhat a csoport



Fontos, hogy a testületi döntés nagyobb időigénye csak magára a döntési fázisra vonatkozik, a megvalósításra nem. A testületi döntések – az előnyök között felsorolt könnyebb elfogadtatásnak és tevékeny előmozdításnak köszönhetően – gyorsabban megvalósíthatók, mint az egyéniek.

Nem létezik egyetlen „legjobb” döntési forma, amely minden esetben követendő lenne. Mindig az adott döntési szituációban várható előnyök és hátrányok mérlegelésével kell kiválasztani a döntéselemzés és a döntéshozatal megfelelő módját.

A jogszabályok – tartalmuktól függően - a képviselőtestületet, a polgármestert, illetve a jegyzőt jelölik ki az egyes döntések, feladatok felelőseként. Fontos tudatosítani, hogy általában a gazdasági életben, s a közsférában különösen a „döntések” számos formában jelennek meg. Minden polgármester naponta számos iratot aláír, de talán nem is tudatosul kellően, hogy a legtöbb irat egyben valamilyen döntést jelent. Döntés, amely az iratot előkészítő személy/ek munkája alapján lesz „megalapozott” vagy esetleg „szabálytalan”. Az is tudatosítandó, hogy esetleges probléma esetén – belső szabályozás hiányában – mindig az aláíró az egyszemélyi felelős, annak ellenére, hogy az is nyilvánvaló, hogy az aláírónak arra általában sem ideje, sem módja nincs, hogy rendszeresen felülbírálja, ismételten elvégezze a döntés-előkészítő munkát.

Éppen a jogszabályokban kiemelt jogkörök és felelősség indukálja, hogy a felelősségvállalásra kijelölt személy megszervezze, írásban szabályozza, hogy az adott ügyben a felelősségét milyen eljárást követően vállalja aláírásával, tételesen milyen kontrollokat kell elvégezni az adott eljárás során, ami biztosítja, hogy jogszabályoknak megfelelő, körültekintő, az állampolgárok érdekeit ugyanakkor szem előtt tartó döntés szülessen.

A döntés formája lehet önkormányzati rendelet vagy határozat, de a legtöbb hivatalos irat, megállapodás, szerződés aláírása is döntést jelent, vagy éppen valamely tanácskozáson a hivatalos képviseletnek is lehet egyfajta „döntési” jellege.

A belső szabályozás értelme éppen az, hogy tisztázza, mely döntések azok, amelyek csak több személy – különböző érdekeket tükröző – együttműködése esetén születhetnek meg, illetve



melyek azok a döntések, amelyek egyedi előkészítést igényelnek, s az előkészítőnek különös felelősséggel kell eljárnia.

## II. MEGÁLLAPÍTÁSOK, JAVASLATOK

Az Önkormányzat legfontosabb döntéshozó szerve - törvénynél és működési jellegénél fogva - a képviselőtestület. A testületi döntés mellett megjelennek ugyanakkor személyi döntések is, mint például a polgármester esetében. A döntések és a döntés-előkészítési folyamat is erőteljesen szabályozott mederben folyik, szinte valamennyi szereplő és lépés előre rögzítve van. Ez a koordinációs mechanizmus biztosítja, hogy alapvetően jó minőségű döntések szülessenek az Önkormányzatnál.

A helyzet hosszú távú javításának egyik szükséges lépése a döntésben résztvevők képzettségének növelése (pl. képesítési előírások szigorításával, a szakvégzettségük pályán tartásával stb.) Rövidtávon is már eredményt hozhatna olyan döntéstámogatási hálózat kiépítése, mely a korszerű informatikai lehetőségek használatával segítene a tapasztalatok cseréjében, a strukturált döntési helyzetekben megoldást kínáló kidolgozott megoldási „klisék”, döntési mechanizmusok átadásában.

Az önkormányzati működés területén hozott döntések előkészítésében és meghozatalában résztvevők humán fejlesztésében rejlenek a legnagyobb tartalékok a döntési folyamat hatékonyabbá tételéhez, köszönhetően a mai igencsak rossz állapotoknak. Persze a területen dolgozók általános végzettségi szintjének növelése, valamint a szakirányú végzettséggel dolgozók arányának emelése, nem jelent automatikus javulást csak jelentősen növeli ennek esélyét. A pozitív változáshoz szükség lenne, hogy a területre kerülő szakemberek olyan képzésekben vehessenek részt, amelyek felkészítik őket erre a munkára is. A munkaköri képesítési előírásokban szereplő végzettségek – melynek szűkítése sok más szempont miatt is igencsak időszerű lenne - oktatási programjait, képzési követelményeit úgy kell átalakítani, hogy tartalmazzanak több átadandó ismeretanyagot a szervezeti döntések mechanizmusáról. Az intézményes döntések esetében ugyanis a gyakorlat azt mutatja, hogy ennek a döntés háttérét képező szakértő stábnak „kell” felkészültebbnek, kvalifikáltabbnak lennie, mint a legfőbb döntéshozói csúcson állóknak.



A döntési mechanizmusok ismeret hiánya eltörpül a számítástechnikai képzettség hiánya mellett. Az ellátások különböző szintjein dolgozók zöme ma még valahogy elboldogul a számítógépek alkalmazása nélkül, hiszen a használók többsége is csak szövegek megírására veszi igénybe, kvázi írógép helyettesítőként. Még a mindennapi munka adminisztrációja is leginkább papír alapon történik, így ez sem kényszerít a számítógép használatra.

Ez az „elmaradottság” ha a mai működésben nem is érzékelteti olyan nagymértékben hátrányát, a fejlődésnek, fejlesztéseknek egyértelműen gátat szab. Meg kell kezdeni olyan programok indítását, amely a helyi közigazgatás területén dolgozók ez irányú ismereteinek gyarapítását szolgálják. Ezzel párhuzamosan minél több speciálisan a közigazgatás területén alkalmazható szoftvert kell kifejleszteni.

A döntési helyzetek többsége jól strukturált rutinszerű döntés, melyekre jól alkalmazhatók lennének bejártott, szabványosított „klisék”, döntési mechanizmusok. Sokszor az a probléma, hogy némely ilyen megoldást kívánó helyzetre valahol nem ismerik, nem ismerhetik a megoldást, mert ott ez a szituáció ritkaságánál fogva újszerű. Ezekre a helyzetekre is megoldást jelenthetne, ha kialakulnának azok az információáramlási csatornák, amelyeken keresztül az egyik helyen felhalmozódott döntési tapasztalat máshol is hasznosulhatna.





### III. SZÜKSÉGES AKCIÓK MEGHATÁROZÁSA HATÁSVIZSGÁLATOK ALAPJÁN

A döntések minőségének javítása, illetve a döntés-előkészítési folyamat hatékonyságának javítása érdekében a Hivatal valamennyi döntési, illetve döntés-előkészítési helyzetben lévő dolgozója számára javasolt a készségfejlesztő tréningeken való részvétel. A képzettség általános szintjének növelése egyébként is egyenes arányban áll a meghozott döntések minőségével. Emiatt bármilyen területen történő beiskolázás hosszabb távon pozitív hatással van a döntések minőségére.

A bizottsági, képviselőtestületi döntések minőségét javítja a döntési és döntés-előkészítési folyamatok szabályozása, sztenderdizált formában történő végrehajtása.

Javaslat a testületi döntések előkészítésének folyamatára

29. nap – Értesítés a testületi ülés előkészítésének ütemezéséről

A Titkárság a testületi ülések előkészítésének általános ütemterve alapján elkészíti a soron következő testületi ülés ütemezését, amelyben naptári napok szerint címszavakban feltünteti az egyes feladatok elvégzésének határidőit. A havi ütemezést megküldi a vezető tisztségviselőknek és az osztályvezetőknek.

24. nap – Feljegyzések feltöltése

A Polgármesteri Hivatal közös (Y) meghajtóján található „Feljegyzés az előterjesztésekről” című könyvtárba minden osztály a saját munkalapjára feltölti a soron következő testületi ülés előterjesztéseiről az adatokat.

- előterjesztés címe: a testület munkatervében szereplő előterjesztések címei; egyéb a munkatervben nem szereplő előterjesztések címei
- előterjesztés tárgya: az előterjesztés tárgyának 2-3 mondatos összefoglalója
- kérdések: az előterjesztés tartalmára vonatkozó a vezető tisztségviselők kompetenciájába tartozó kérdések, problémák leírása
- előterjesztést készítő: az előkészítő neve és szervezeti egység (osztály) megnevezése
- társszervezeti osztály: azon osztályok felsorolása, akikkel az előterjesztést tartalmilag egyeztetni szükséges; azon előterjesztések esetében, amelyek költségvetési fedezetet



igényelnek minden esetben a Közgazdasági Osztály feltüntetése; ingatlanértékesítésre vonatkozó előterjesztések esetében a Főépítész megjelölése

- költségvetési vonzat: pénzügyi fedezetet igénylő előterjesztések esetében, annak megjelölése, hogy a költségvetésben a forrás biztosításra került, illetőleg ha nem javaslat a forrásra
- bizottságok: azon bizottságok felsorolása, amelyek tárgyban való illetékességük miatt az előterjesztést tárgyalni fogják

### 23. nap – Feljegyzések véglegesítése, tájékoztatás

A Titkárság véglegesíti a feljegyzéseket. Ellenőrzi, hogy a feljegyzés tartalmazza-e: a testület munkaterve szerinti előterjesztéseket; a korábbi testületi, illetve bizottsági döntések alapján kötelezően előterjesztendő anyagokat; az egyes előterjesztések esetében a feltöltött részinformációkat

A feljegyzés véglegesítését követően a Titkárság kör-e-mailben értesíti a vezetőket és az előkészítőket, valamint a véglegesített feljegyzést a vezető tisztségviselőknek papír alapon adja át.

### 22. nap – Vezetői értekezlet

A vezetői értekezleten a résztvevők tételesen végigegyeztetik az előterjesztéseket, különös tekintettel azokra, amelyek esetében a vezető tisztségviselőktől várnak útmutatást az előterjesztés tartalmára, vagy a döntési alternatívákra.

A vezető tisztségviselők jelzik, hogy a feljegyzésben szereplő előterjesztéseken kívül még milyen előterjesztéseket kell a testületi ülésre előkészíteni.

### 20. nap – Előterjesztések leadása

Az előterjesztés készítője 12.00 óráig papír alapon leadja az előterjesztést a Titkárságon jogi normakontrollra, valamint ezzel egyidejűleg feltölti a közös (Y) meghajtóra.

### 17-15. nap – Jogi normakontroll

A Titkárság a rendelkezésére álló idő alatt elvégzi a jogi normakontrollt. A jogi normakontroll végeztével az előterjesztés készítője felveszi az előterjesztést a Titkárságról és szükség esetén módosítja.



14-13. nap – Társszervezeti véleményezés

Az előterjesztés készítője az előterjesztését leadja a társszervezetnek, majd a társszervezeti véleményezést követően felveszi azt és szükség esetén elvégzi a módosításokat.

10-9. nap – Jegyzői és Polgármesteri aláírás

Az előterjesztés előkészítője a 10. napon leadja aláírásra a Jegyzőnek az előterjesztést. A Jegyzői aláírást követően a Jegyző Titkársága adja át polgármesteri aláírásra az előterjesztéseket.

8. nap - Testületi és bizottsági anyagok postázása

3-1. nap - Bizottsági ülések

0. nap - Testületi ülés

#### Hatásvizsgálat

döntéshozatal	jellemző/k	hatás/ok	megoldás/ok
döntés-előkészítés	szervezetten belüli problémák beazonosításának hiánya (tudatos, vagy nem tudatos)	nem megfelelő döntés-előkészítés	probléma felismerése – meghatározása – okainak tisztázása probléma megoldásának szóba jöhető összes lehetőségének kidolgozása várható hatások feldolgozása előnyök-hátrányok/kockázati tényezők meghatározása
döntés	igazán fontos döntések gyakran bizonytalansággal terhesek	nem megfelelő döntés	csoportos döntéshozatal: a csoport egészében több szakismerettel, információval és tapasztalattal rendelkezik, mint külön-külön a csoport bármely tagja
	másokkal való konzultáció elmulasztása		
	döntéshozatal kerülése		
	döntést nem időben történő meghozatala		döntéstámogatói hálózat használata
	döntési hibák elkendőzése		
	félelem a döntéshozataltól		
döntési jogkörök bizonytalansága			

