

# A STRUKTÚRA ÉS A FUNKCIÓ ÖSSZEFÜGGÉSEI ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEKNEŁ

## *CORRELATIONS BETWEEN STRUCTURE AND FUNCTION IN THE ORGANIZATIONS OF MUNICIPALITIES*

**SZABADOS KRISZTIÁN PhD-hallgató**

DE GTK Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**DR. PIEROG ANITA tanársegéd**

**PROF. DR. BERDE CSABA egyetemi tanár**

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

### **Abstract**

After the change of the regime in Hungary, significant restructuring occurred in the field of polity and public administration. Current, well-known structures of local governments and its supporting administrations have been formulated as a result of this process. The structure has been changed, but only partly, as habituations did not allow an overall change. Due to the recognition of this fact, ÁROP programme had been launched since 2007 in several periods, which supported the efforts in organization development of municipalities and local administration. However, the expected success failed, since the long term upkeep of changes was not established, or the needed commitment did not exist. Responsibility of organization development enterprises is not unimportant at all. Our organization worked out several studies in the frame of ÁROP programme. Careful investigation of the current situation is the establishment and precondition of organization development. This is followed by the elaboration of the conception. These can be carried out by several methods as adapted questionnaires, targeted interviews, focus group interviews, working day record, document analysis, SWOT analysis, life cycle analysis and at last but not least CAF questionnaire. Methods to be applied from these have to be selected according to the aims of the research.

### **1. Bevezetés**

A rendszerváltás egyik leginkább ismert, jellemző átalakítása és változtatása az önkormányzatok esetében a tanácsi rendszer megszüntetése és a polgármesteri hivatalok megszervezése volt. Ez a változtatás azonban inkább csak átalakítást jelentett, mintsem újrastrukturálást, ami azt eredményezte, hogy az önkormányzatok esetében valójában elmaradt a „struktúraváltás”. Csupán struktúra átalakításról lehet beszélni. Természetesen számos szervezeti jellemző is megváltozott a polgármesteri hivatalok létrejöttével. Más feladatok kerültek előtérbe. Ezek ellátására a régi struktúrán belül hoztak létre szervezeti egységeket, de a teljes struktúraváltoztatás, kiépítés elmaradt. Azaz a működés és a struktúra nem volt, és a mai napig sincs összhangban. Ezt ismerte fel a kormányzat és hirdette meg a 2000-es évek végén a rosszul sikerült és befejezetlen ÁROP pályázatokat az önkormányzatok szervezetfejlesztésére vonatkozóan, mely nem, vagy csak részben teljesítette a célkitűzéseket. Azaz az önkormányzatok strukturális átalakítása a mai napig nem történt meg. Másrészt általában a szervezetek struktúrája folyamatosan változik, fejlődik, a szervezet

feladatainak megfelelően átalakul. Azaz a struktúrának soha nincs statikus, befejezett állapota. Minél dinamikusabban változik a környezet, annál dinamikusabban változik a szervezetek struktúrája is. A XXI. századi változó környezetben a szervezeti struktúra csak dinamikus kategóriaként értelmezhető. Ahhoz, hogy az önkormányzati szervezetekben megteremtjük a funkció és a struktúra összhangját, több problémát is meg kell oldani. Meg kell valósítani, ha úgy tetszik, utólagosan be kell pótolni a rendszerváltozáskor elmaradt önkormányzati szervezetek struktúraváltását. Másrészt a folyamatosan változó önkormányzati feladatokkal is összhangba kell hozni ezen szervezetek felépítését. Ezt a szakmai és tudományos problémát tárjuk fel és foglaljuk össze ebben a tanulmányban.

## 2. Közigazgatás, tanácsrendszer kialakulása Magyarországon

A közigazgatás egy gyűjtőfogalom, mely magába foglalja azon szervezetek körét, melyek a közhatalmat gyakorolva, az állam, illetve önkormányzat nevében közfeladatokat látnak el és jogszabályokat hajtanak végre. A helyi közügyekben az önkormányzati igazgatás, az országos jelentőségű ügyekben a központi közigazgatás jár el.

A közigazgatás fent említett fogalmát 1950–1990 között felváltotta az államigazgatás fogalma. A szocializmus korában felszámolták a helyi autonómiák minden fajtáját. Kialakítottak egy központosított államot, amely a társadalom ügyeinek intézését kizárólagossá tette. Ebben az időszakban lehetősége volt az államnak, a központi kormányzatnak és a minisztériumnak magához vonni minden helyi ügy eldöntését. Emellett jelentősen befolyásolhatták azokat. Ebben a rendszerben a helyi szervek nem rendelkeztek valódi önkormányzati jogosultsággal, azaz minden ügy államigazgatási jellegűvé vált.<sup>1</sup>

Ennek köszönhetően a közigazgatást azonos fogalomnak tekintették az államigazgatással. Azonban ez a rendszerváltozással, 1990-ben átalakult, ugyanis létrejöttek a helyi önkormányzatok, és elkülönült egymástól a két fogalom. Ettől fogva beszélhetünk önkormányzatok által végzett igazgatásról (önkormányzati igazgatás) és az államigazgatás szervei által végzett igazgatásról (államigazgatás).

A közigazgatás tágabb történetét tekintve igen régre tekint vissza. A modern államok megalakulása előtti időszakban a közigazgatás többnyire nem személytelen volt. Azaz a tisztségviselő személyre szóló megbízást végeztek, valamilyen hatalommal rendelkező személy szolgáljaként. A Római Birodalom korában jelentős császári közigazgatás épült ki. „Augustustól Diocletianusig a császárok egy felbomló félben levő birodalmat, a hivatásos tisztségviselőknek köszönhetően még évszázadokig fent tudtak tartani. A hivatalnoki kar közvetlenül a császár irányítása alatt szervezett formában tudta a birodalom bonyolult rendészeti, pénzügyi, katonai és igazgatási problémáit viszonylag magas szinten megoldani”.<sup>2</sup>

Magyarországon a 18. század elejétől figyelhető meg az egységes közigazgatás, állandó hivatalnoki rendszer. A korlátozott terjedelmi lehetőségek, illetve a téma szempontjából nézve a továbbiakban az 1950–1990 közötti, illetve a rendszerváltozás utáni időszakra fókuszálunk.

1950-ben az államigazgatás kialakulásával a helyi ügyek kikerültek az önkormányzati testületek ellenőrzése alól, mellyel egyidejűleg átkerült a központi kormányzat ellenőrzése alá. Ebben az időszakban vezették be a tanácsrendszert, melyben a közigazgatás szinte valamennyi ága egységes szervezeti keretet kapott. Ezzel együtt a közigazgatás és az államigazgatás közötti korábbi határok elmosódtak, az önkormányzati jelleg teljesen megszűnt. A tanácsok csupán az államhatalom helyi szervei voltak. A korszakra a központi

beavatkozás a korábbinál sokkal kiterjedtebb mértékben volt jellemző. Az egyes minisztériumok szinte teljes körű irányítás, valamint ellenőrzés alatt tartották a tanácsai szervek működését, tevékenységét.

A rendszer négy évtizedes működése alatt három jelentős mértékűnek tekinthető átalakítása történt. Kiemelt jelentőséggel bír az 1971-es harmadik tanács törvény. Ebben jelent meg a tanácsok államhatalmi szervként való meghatározása. Megfogalmazták azok önkormányzati jellegét, mellyel egy időben az önállóságuk némileg növekedett. Megszüntetésre kerültek a járási tanácsok, feladataik és hatásköreik nagy része a községi tanácsokhoz, más része a megyei tanácsok járási hivatalaihoz került át. Ezt követően újabb részleges modellváltás 1983 után történt. A tanácsrendszer utolsó néhány évében a helyi tanácsok önállósodása fokozódott, csökkent a függőségük a területi tanácsoktól. Emellett a tanácsok is önállósodtak a központi kormányzattól.

A rendszerváltozás során megszüntették a tanácsrendszert és felállították az új, az államigazgatásról leválasztott önkormányzati rendszert. Az önkormányzatok egy sor közigazgatási funkciót látnak el. Az önkormányzatok létrehozásával az 1990. évi LXV. törvényben a polgármesteri hivatalokat is megnevezik. A polgármesteri hivatalok a helyi önkormányzatok szakapparátusai. Rendeltetésük segíteni az önkormányzatok működését, a közigazgatási ügyek szakszerű előkészítése a döntésre, valamint a döntések végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása. Ezeket a változtatásokat a helyi tanácsok átalakítása révén realizálták. Sokszor ugyanazon személyek ugyanazon épületben, ugyanazon struktúrában, ugyanazon feladatokat végezte. Az átalakítás a két szervezet csak bizonyos területeit ismertette. A teljes körű struktúraváltás valójában elmaradt.

### **3. ÁROP pályázatok**

A tanácsrendszer megszüntetése után, az önkormányzatok, és polgármesteri hivatalok létrehozásával néhány alapvető változás megtörtént. A feladatokat decentralizálták, új szervezeti egységeket hoztak létre. Azonban néhány éves működés után felismerték, hogy a rendszer néhány területen nem úgy működik, ahogy az elvárt lenne. A régi rendszer útjai, illetve berögzült mechanizmusai nem lettek korszerűsítve, melynek köszönhetően csak részleges struktúraváltás történt. A problémát felismerve a 2007-as évben először hirdették meg Államreform Operatív Program keretében a „Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” pályázatok (ÁROP-1.A.2.) illetve a „Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép- magyarországi régióban” (ÁROP-3.A.1.)

A pályázatok átfogó, elsődleges célja egy új szervezési- működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri hivatalokban. Emellett a felügyelt szervek felé irányuló „jó gazda” hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítése a körjegyzőségi hivatalokban leginkább a stratégiai menedzsment, az eredményesség szemlélet kialakításával. A konstrukció meghirdetésével számos átfogó célt kívántak elérni, mely általános célokhoz három nagyobb problématerületet határoztak meg, mint fejlesztendő terület. Az átfogó célok között szerepel a döntési mechanizmusok megalapozása, az információ hatékonyabb áramlásával, illetve a civil szervezetek bevonásával; a szakmai munka minőségének javítása; gazdasági feltételek elemzési képességének javítása; kockázat értékelés javítása; a stratégiai, hosszú távú gondolkodás beépülése a döntési folyamatokba; a közszolgáltatások minőségének javítása; a szolgáltatások állampolgár- központúvá tétele, végül, de nem utolsónak a szervezeti kultúra átalakítása, színesítése, mely a szervezetfejlesztés fenntarthatóságát hivatott biztosítani. Ezen általános célok elérése érdekében három részterü-

letbe sorolták a tevékenységeket: döntési mechanizmusok korszerűsítése, költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, valamint a partnerség erősítése. A polgármesteri hivatalok fejlesztésére irányuló pályázatok első hulláma 2007–2010 között zajlott.

Ebben az időszakban számos önkormányzat vett részt a pályázatban, mely munkában, mint felkért tanácsadók mi is részt vettünk. A tapasztalataink szerint elmondható, hogy az állampolgár- központúság, a szakmai munka minőségének növelése, valamint a döntési mechanizmusok hatékonyságának növelése volt az elsődleges cél. A projekt lezárását követően láthatóvá vált, hogy a pályázat az általános célját nem érte el. A szervezetek hiába alakultak át, kapták meg a megfelelő instrukciókat, a segítséget ahhoz, hogy a kitűzött célokat elérjék még sem sikerült. A programok befejezését követően a változások, javítások fenntartása nem történt meg.

A 2010-es pályázatok lezárását követően a Kormány az Államreform Operatív Program 2011–2013. időszakra szóló akciótervét módosította. Az újonnan tervezett fejlesztések esetében figyelembe kellett venni, hogy 2013. január 1-jétől az önkormányzatok feladatköre, jogköre jelentősen megváltozott. Ekkor kezdték meg működésüket a járási kormányhivatalok, mely azt is jelentette, hogy lezárult a megyei kormányhivatalok megalakulásával kezdett közigazgatási átalakítási folyamat. Az önkormányzatok esetében a változások azt jelentik, hogy az intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskör jelentősen visszaszorul, és ezzel egy időben a polgármesteri hivatalok tevékenységében a hangsúly eltolódik a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés irányába. Ezek az átalakítások lehetővé teszik, hogy az önkormányzatok nagyobb figyelmet fordíthassanak a település-menedzsment gyakorlat, illetve a munkatársak ezzel összefüggő készségeinek fejlesztésére. Emellett az „átalakuló szervezet felépítésével, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztésével fontos a polgármesteri hivatalok működésének folytonosságának biztosítása, a folyamatok zökkenőmentes működtetéséhez a működési színvonal és az ügyfélkapcsolatok színvonalának megőrzése és fejlesztése és az ezzel kapcsolatos jó gyakorlatok és módszerek adaptálása az átalakítás során és azt követően” (Részletes pályázati felhívás).

Az átalakítások mellett újabb feladatok és kihívások kerültek előtérbe:

- foglalkoztatási problémák
- a társadalmi konfliktusok megelőzésének, kezelésének fokozódó szükségessége
- a lakosságmegtartás kihívásai;
- a humánszolgáltatások újrászervezésének új körülményei;
- az uniós fejlesztési források pályázásához és szakszerű, hosszú távon is hatékony felhasználáshoz szüksége új feladatkörök;
- bizonyos településméretűk esetében (járás, kistérség) komplex szolgáltatások megszervezésének szükségessége akár az államigazgatás rendszerének közvetlen fenntartói szerepvállalásával, akár a civil szféra bevonásával;
- helyi stratégiai programok kidolgozásának egyre növekvő jelentősége (jogszabályi kötelezettség, fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés).

Az új kihívások mellett a hazai törvényi változások is jelentősen befolyásolják az önkormányzatok működését. Először a 2011. június 11-én tették közzé a Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési programot, majd a korábbiakat továbbfejlesztve 2012. augusztus 31-én egy újabb dokumentumot. Ebben a programban az „Illeszkedés az önkormányzati reformhoz” című pontjában fejtik ki, hogy az önkormányzatok világa, a rendszer igen mélyreható változásokon megy keresztül. „Az Országgyűlés elfogadta a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvényt (Mötv.), amely újragondolja

az önkormányzatok köz- és államigazgatási feladatellátását, az állami felelősségi köröket az önkormányzatok irányában, valamint az önkormányzatok intézményi feladatellátását. A Möt. költségvetés, feladatorientált rendszert épített ki, amely lehetőséget biztosít a demokratikus és hatékony működésre. A közjogi rendszer egészére kiható jelentőséggel bír a jóhiszemű, rendeltetésszerű joggyakorlás elvének és a kölcsönös együttműködés kötelezettségének rögzítése. Elvi jelentőségű újítás, hogy (a Möt.) öngondoskodást, a közösségi feladatokhoz való hozzájárulást is előír. Új elem továbbá a település önfenntartó képességének erősítésére, a helyi erőforrások feltárására, kiaknázására, az öngondoskodás elvének érvényesítésére vonatkozó előírás. A Möt. új alapokra helyezi az önkormányzatok gazdálkodásának, finanszírozásának rendszerét is. A feladatfinanszírozás rendszerének kialakítása a 2013. évi költségvetés tervezésével egyidejűleg zajlik.”<sup>3</sup>

Az új ÁROP pályázatban a Magyar programmal összhangban foglalták meg a célokat. A pályázat egyik célja a szükséges változások felmérésnek, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása. Másrészt az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendszerben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyenek részt.

#### 4. Saját tapasztalatok

A szervezetek, a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit (ember, eszköz, infrastruktúra stb.) és kereteit (jogi, pénzügyi) biztosító, tudatosan kiépített rendszerek (kommunikációs, információs, hatalmi stb.).<sup>4</sup> A szervezetek összetett, sokszor változó feladatok, célok által vezérelt és az azt megvalósító emberekből, csoportokból álló egyfajta rendszernek tekinthető. Egy szervezet felépítését, struktúráját számos tényező befolyásolja. A szervezetek formálódásának, működésének hatékonyságát a szerzők szerint sokféleképpen megközelíthetjük. Egyes szerzők az egyének alkotta csoportokat emelik ki,<sup>5</sup> mellyel összefüggésben az emberi erőforrás az egyik kiemelt fontosságú tényező a szervezetek életében.<sup>6</sup> A szervezeti folyamatok összehangolásában fontos szerepet játszik a vezetői, szakmai és szervezeti kommunikáció,<sup>7</sup> az időgazdálkodás, melynek jelentőségét az elmúlt évtizedben ismerték fel.<sup>8</sup> Maga a folyamatszemplélet, mely segít a kapcsolatok összefüggéseit megérteni.<sup>9</sup> A tevékenységi területtől függetlenül magas elvárások vannak a szervezetekkel szemben a minőségi szabványok kialakításával fenntartásával kapcsolatban,<sup>10</sup> a megfelelő munkabiztonság megteremtésével<sup>11</sup> szemben. A szervezeti paraméterek hatása minden területen beazonosíthatóak. Elsősorban humán oldalról közelítve a szervezetekben fontos az emberi erőforrás ösztönzésének helyes megválasztása,<sup>12</sup> a teljesítményértékelés kialakítása és kommunikációja.<sup>13</sup> Kiemelt jelentőségű az új munkavállalók beilleszkedésének segítése,<sup>14</sup> a szakmai tapasztalat elismerése, a validáció.<sup>15</sup> Az utóbbi években nagy kihívást jelent a szervezetek számára a megváltozott munkaképességű, illetve a fogyatékkal élő személyek foglalkoztatásának kérdései, az ő beillesztésük a szervezeti folyamatokba.<sup>16</sup> A szervezetek állapota nem statikus, az csak egy adott pillanatban vizsgálva és időpontra vonatkoztatva értelmezhető. A szervezeti folyamatok dinamikusak, folyamatos változás átalakulás állapotában vannak és működnek, melyre kihatnak a kulturális tényezők is.<sup>17</sup> Azaz a szervezetfejlesztési munka során organikus, lélegző, mozgó egységeknek kell tekinteni a szervezeteket, melyekben állandóak a változások.

A szervezetek működéséhez, azok fejlődéséhez, fejlesztéséhez szükségesek a központi elképzelések és direktívák. Azonban az önkormányzatiság elveiből az fakad, hogy ahány

szervezet annyi féle. Éppen ezért szervezetfejlesztés csak és kizárólag konkrét szervezetnél végezhető, hiszen a külső környezet, a helyi viszonyok eltéréseket mutathatnak. A szervezetek fejlesztésére irányuló koncepció kialakításának alapfeltétele a jelenlegi helyzet feltárása. Minden további javaslat a helyzetfelmérés pontosságán alapszik. A helyzetfelmérés során az általánosan megfogalmazott céloknak megfelelően határozzuk meg a fejlesztés irányait, választjuk meg a vizsgálati, elemzési módszereket. A helyzetfelmérés során több módszer alkalmazható, melyek közül mi kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt alkalmazunk. Ilyen az adaptált kérdőívek, célzott interjúk vezetőkkel. Gyakran használt eszköz a SWOT analízis, illetve a probléma elemzés is, melyek csoportos beszélgetés során is megvalósíthatóak. A helyzetfeltárást követően a koncepció felmérés során is több lehetséges vizsgálati módszer is alkalmazható. Ilyen a munkanap felvételezés, humámdiagnózis, életciklus-elemzés, a helyzetfelmérés során problémásnak vélt területekre irányuló fókuszcsoporthoz tartozó interjúk, megfigyelés. Önkormányzatok esetében kiemelt jelentőségű a CAF (Common Assessment Framework) kérdőív, melyet az Európai Unió a közgazdasági szervezetek számára dolgozott ki, amely egy működés-értékelő rendszer.<sup>18</sup>

Véleményünk szerint egy jó szervezetfejlesztési tanulmány elsődleges feltétele, hogy mindig adott szervezetre irányuljon. Helyesen kell megválasztani a vizsgálati módszereket ahhoz, hogy helyes, és hosszútávon beépíthető, fenntartható változások szülessenek a munka során. Emellett elengedhetetlen feltétele a vezetők és a beosztottak elköteleződése a változtatások mellett, melyet helyes kommunikációval, támogató magatartással lehet elérni.

## Jegyzetek

1. Magyary Z. (1942): Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában a magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest.
2. Józsa Z. (2013): Közigazgatás, mint szervezet. 11. p.
3. Magyary program (2012). 2.0.
4. Berde Cs. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. In: Veresné Somosi M. (szerk.) „Vezetési ismeretek III.” Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól, Miskolc, 30–37. pp.
5. Szabados Gy. N. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *Agrártudományi Közlemények = Acta Agraria Debreceniensis* 28: pp. 43–46.
6. Dienesné Kovács Erzsébet (2012): Emberi erőforrás menedzsment és módszertan PhD hallgatóknak (jegyzet). Debrecen.
7. Dajnoki Krisztina (2007): A szervezeti kommunikáció alapjai. In: Dajnoki Krisztina–Bede Csaba (szerk.): *Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
8. Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. *Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei* II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.), Szeged, pp. 126–133.
9. Palatinus (2014).
10. Gályász J. (2005): Minőségmenedzsment. In: Láczy Magdolna–Bede Csaba (szerk.): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar. Nyíregyháza, 167. p.
11. Terjék L.–Vántus A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD kiadvány.
12. Juhász Cs. (2012): Ösztönzésmentés. *Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám*. IV. évf. 4. sz. (No. 10.), Szeged, pp. 139–148.

13. Gergely É. (2011): A teljesítmény-menedzsment gyakorlata a vállalati szférában és az önkormányzatoknál. *Virtuális Intézetek Közép- Európa Kutatására Közleményei*. 3: (1–2) pp. 192–197.
14. Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy colorádói székhelyű vállalatnál. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp 168–177.
15. Móré M. (2011): Munkatapasztalat és validáció. In: Gortka Rákó E. (szerk.): *Társadalomtudományi tanulmányok IV*. DUPress Kiadó, Debrecen. pp. 105–112. ISBN 978 963 318 192 2
16. Dajnoki K. (2014): Fogytékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp. 157–167.
17. Lácza M. (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp. 78–88.
18. EIPA (2014): CAF – Common Assessment Framework. <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>, (letöltve: 2014. május 28.)

### Felhasznált irodalom

- Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. *Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei* II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.), Szeged, pp. 126–133.
- Berde Cs. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. In: Veresné Somosi M. (szerk.) „Vezetési ismeretek III.” *Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól*, Miskolc, 30–37. pp.
- Dajnoki K. (2014): Fogytékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp. 157–167.
- Dajnoki Krisztina (2007): A szervezeti kommunikáció alapjai. In: Dajnoki Krisztina–Bede Csaba (szerk.): *Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2012): *Emberi erőforrás menedzsment és módszertan PhD hallgatóknak* (jegyzet). Debrecen.
- EIPA (2014): CAF – Common Assessment Framework. <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>, (letöltve: 2014. május 28.)
- Gályász J. (2005): *Minőségmenedzsment*. In: Lácza Magdolna–Berde Csaba (szerk.): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar. Nyíregyháza, 167. p.
- Gergely É. (2011): A teljesítmény-menedzsment gyakorlata a vállalati szférában és az önkormányzatoknál. *Virtuális Intézetek Közép- Európa Kutatására Közleményei*. 3: (1–2) pp. 192–197.
- Józsa Z. (2013): *Közigazgatás, mint szervezet*. 11. p.
- Juhász Cs. (2012): *Ösztönzés-menedzsment*. *Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám*. IV. évf. 4. sz. (No. 10.), Szeged, pp. 139–148.
- Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy colorádói székhelyű vállalatnál. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp 168–177.
- Lácza M. (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp. 78–88.
- Magyar program (2012). 2.0.
- Magyar Z. (1942): *Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában a magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest.

- Móré M. (2011): Munkatapasztalat és validáció. In: Gortka Rákó E. (szerk.): Társadalomtudományi tanulmányok IV. DUPress Kiadó, Debrecen. pp. 105–112. ISBN 978 963 318 192 2
- Pályázati útmutató az Államreform Operatív program keretében A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázati felhíváshoz Kódszám: ÁROP-1.A
- Részletes felhívás és útmutató az Államreform operatív program keretében megvalósuló „Szervezetfejlesztés konvergencia régióban lévő önkormányzatok számára” című egyfordulós pályázati felhíváshoz. Kódszám: ÁROP-1.A.5.-2013. 3.p.
- Szabados Gy. N. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture Agrár-tudományi Közlemények = Acta Agraria Debreceniensis 28: pp. 43–46.
- Terjék L.–Vántus A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD kiadvány.