

# A SZERVEZETFEJLESZTÉS SZEREPE EGY ÚJRAALAKULÓ NEMZETISÉGI ÖNKORMÁNYZAT MŰKÖDÉSÉBEN – A MAGYARORSZÁGI ROMÁK ORSZÁGOS ÖNKORMÁNYZATÁNAK ESETE

## ABSZTRAKT

A tanulmány a Magyarországi Romák Országos Önkormányzata (MROÖ) működésének megújításában a szervezetfejlesztés által betöltött szerepet vizsgálja. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy mely szervezeti, kommunikációs és vezetési tényezők befolyásolják az önkormányzat működésének hatékonyságát, valamint milyen szervezetfejlesztési megoldások alkalmazása járulhat hozzá a működés eredményességének javításához. A vizsgálat során szakirodalmi elemzés, dokumentumelemzés, szervezeti diagnózis, valamint kérdőíves kutatás került alkalmazásra. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezet működésének hatékonyságát elsősorban a kommunikációs folyamatok fejlesztése, a feladat- és hatáskörök egyértelmű meghatározása, valamint a vezetői kompetenciák erősítése javíthatja. A tanulmány hangsúlyozza, hogy a közszférában a szervezetfejlesztés - különösen a nemzetiségi önkormányzatok esetében - nem csupán strukturális kérdés, hanem a szervezeti kultúra, az együttműködés és a különböző kihívásokhoz alkalmazkodni képes működés fejlesztésének egyik legfontosabb eszköze.

**Kulcsszavak:** szervezetfejlesztés, Magyarországi Romák Országos Önkormányzata, MROÖ, nemzetiségi önkormányzat, vezetésfejlesztés, szervezeti kultúra, közszféra

---

## 1. BEVEZETÉS

A modern szervezetek működésében az egyik legfontosabb kihívás az, hogy folyamatosan képesek legyenek adaptálódni. A gazdasági, társadalmi és intézményi környezet

változásai olyan mértékű rugalmasságot követelnek meg a szervezetektől, amely nem biztosítható a megfelelő szervezetfejlesztési folyamatok nélkül, pláne nem hosszú távon. Különösen igaz ez a közszféra szervezeteire, illetve a nemzetiségi önkormányzatokra, ahol

a működési hatékonyság mellett igen fontos a társadalmi szerepvállalás, a közösségi érdekek érvényesítése és a szolgáltató szemlélet is.

A Magyarországi Romák Országos Önkormányzata (MROÖ) sajátos helyet foglal el a hazai intézményrendszerben, hiszen egyszerre lát el érdekképviselői, kulturális, társadalmi és közösségfejlesztési feladatokat. A célkitűzések megvalósítását pedig az alá tartozó intézmények segítik. Az elmúlt időszak szervezeti átalakulásai és a működési környezet változásai ugyanakkor szükségessé tették a szervezet működésének újragondolását, valamint a szervezetfejlesztési lehetőségek feltárását. Hiszen működése nincs összhangban annak célkitűzéseivel.

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy milyen szervezetfejlesztési eszközök és módszerek alkalmazása segítheti az MROÖ működésének hatékonyabbá tételét. A kutatás során kiemelt figyelmet kapott a szervezeti struktúra, a kommunikációs folyamatok, a vezetési mechanizmusok, valamint a munkaszervezési gyakorlatok elemzése. Kutatásom során ugyanakkor arra jutottam, hogy az egyik legrosszabb forgatókönyv is megvalósulhat adott esetben, hiszen a Hivatal működése teljes mértékben leállt a kialakult

kaotikus helyzet kapcsán. Épp ezért kétségtelen, hogy a szervezetfejlesztés az MROÖ életében megkerülhetetlen teendő.

A kutatás fő kérdései az alábbiakban foglalhatók össze:

- milyen szervezeti problémák azonosíthatók az MROÖ működésében?
- mely területeken szükséges szervezetfejlesztési beavatkozás?
- milyen vezetési és kommunikációs fejlesztések járulhatnak hozzá a hatékonyabb működéshez?
- hogyan alakítható ki egy hosszú távon is fenntartható és adaptív szervezeti működés?

A kutatás aktualitását az MROÖ vonatkozásában az utóbbi évekre jellemző helyzet adja. Az MROÖ történetének egyik legválságosabb időszakát élte meg az elmúlt években, amelyet pénzügyi nehézségek, működési problémák és súlyos reputációs károk jellemeztek. A szervezet több korábbi vezetőjével szemben törvénysértéseket állapítottak meg, emellett a Farkas Flórián nevéhez köthető „Híd a munka világába” program is botrányok sokaságát okozta. Ezek következtében az önkormányzat több százmilliót tartozást halmozott fel. Az adósságállomány miatt az MROÖ elesett

különbéle állami támogatásoktól is, ami ellehetetlenítette a hivatal működését. Közüzemi szolgáltatásokat kapcsoltak ki, a dolgozók hónapokig nem kaptak fizetést, többen felmondtak, valamint munkaügyi perek is indultak a szervezet ellen. A fordulópontot a 2024-es nemzetiségi választások jelentették, amelyek során új vezetőség alakult Aba-Horváth István elnökletével. Ő szakmai és civil tapasztalataira építve kívánja megújítani a szervezet működését. Az új vezetés rendkívül nehéz helyzetben vette át az MROÖ irányítását, hiszen a hivatal működésképtelen állapotban volt, az adósságállomány milliárdos nagyságrendűre nőtt, és a szervezet társadalmi megítélése is jelentősen romlott. Mindez jól mutatja, hogy az MROÖ előtt összetett gazdasági, társadalmi és szervezeti kihívások állnak, amelyek megoldásához elengedhetetlen az átlátható, törvényes és hatékony működés kialakítása, továbbá a roma közösségek társadalmi és munkaerőpiaci helyzetének javítása. Fontos, hogy a szervezetfejlesztés a közszférában és a nemzetiségi önkormányzatok nagyobb szerepet kapjon, ugyanakkor a hazai szakirodalomban viszonylag kevés olyan empirikus vizsgálat található, amely kifejezetten ezen szervezeti környezet sajátosságait elemzi.

## 2. ELMÉLETI HÁTTÉR ÉS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 2.1. A szervezetfejlesztés fogalma és jelentősége

A szervezetfejlesztés olyan tudatos és tervszerű beavatkozási folyamat, amelynek célja a szervezeti működés hatékonyságának javítása, a változásokhoz való alkalmazkodás támogatása, valamint a szervezeti teljesítmény növelése. Chikán (2020) meghatározása szerint a „Szervezetfejlesztés: a szervezeti struktúra stratégiai követelményeknek megfelelő alakítása.” Míg Nagy (2022) úgy vélekedik, hogy „A szervezetfejlesztés, vagyis OD (Organizational Development) egy folyamat, melynek célja a szervezet megújítása, hatékonyabbá tétele, a teljesítmény fokozása és a végeredmény minőségének javítása.”

A szervezetfejlesztés elméleti háttérében két meghatározó irányzat különíthető el. Az egyik a strukturális és technikai megközelítés, amely a munka- és hatáskörmegosztásra, a koordinációs eszközökre, a konfigurációra, illetve ezek változtatására, fejlesztésére helyezi a hangsúlyt (Farkas et al., 2015). A másik a humanista és magatartástudományi irányzat, amelyben az egyén került a szervezeti változások és fejlesztések középpontjába. (Farkas et al, 2015:2)

A modern szervezetfejlesztési szemlélet értelmében a sikeres működés nem csupán a strukturális átalakításokon múlik, hanem azon is, hogy a szervezet képes-e megfelelő együttműködési kultúrát kialakítani, támogatni a munkavállalók fejlődését, valamint biztosítani a szervezeti alkalmazkodóképességet.

## 2.2. A szervezetfejlesztés folyamata

A szervezetfejlesztés során mindig egy adott vállalkozás/szervezet bizonyos részét, vagy épp teljes egészét kívánják átalakítani valamely kitűzött cél szempontjából. Mindez irányulhat például a hatékonyságának növelésére, a költségek csökkentésére, vagy adott esetben akár valamilyen konkrét részterület fejlesztésére is. Ilyen lehet például a vállalati kultúra, vagy a motivációs rendszer, de a kommunikációs folyamatok fejlesztése is ide sorolható.

A szervezetfejlesztés több egymásra épülő szakaszból áll. A szakirodalom alapján a legfontosabb szakaszok a probléma felismerése, a vezetői elköteleződés kialakítása, a modellalkotás/vizsgálat lefolytatása, az eredmények értékelése, a cselekvési terv kidolgozása, a megvalósítás és az értékelés.

A szervezetfejlesztési folyamat sikerességének egyik legalapvetőbb feltétele

a vezetői támogatás. A változásokkal szembeni ellenállás természetes jelenségnek mondható, épp ezért a szervezet tagjainak bevonása, a megfelelő kommunikáció és visszacsatolás hatalmas jelentőséggel bír.

A szervezetfejlesztéshez kapcsolódó diagnosztikai módszerek közül meghatározó szerepet töltenek be az interjúk, a kérdőívek, a dokumentumelemzések, valamint a szervezeti folyamatok vizsgálata is.

## 2.3. Kommunikáció és vezetés szerepe

A helyes kommunikáció a szervezet működésének egyik alapvető eleme. A hatékony információáramlás ugyanis hozzájárul a szervezeti célok megvalósításához, a konfliktusok számának csökkentéséhez és az együttműködés javításához.

A szervezeti kommunikációval kapcsolatban ki kell emelni a releváns, pontos és egyértelmű információközlést. A nem megfelelő kommunikáció gyakran működési zavarokhoz, a feladatkörök tisztázatlanságához és szervezeti konfliktusokhoz vezet. Ennek kiküszöbölésében a vezetők szerepe elengedhetetlen.

Lényegében ők a szervezet azon alkotóelemei, akik szakmai és egyéb

kompetenciái révén képesek arra, hogy megvalósítsák a szervezet többi tagjánál az elkötelezettséget és együttműködést a szervezeti célok elérése érdekében. Mindezt pedig úgy, hogy mindenki képességei és tudása alapján a lehető legjobb teljesítményt valósítsák meg. Bennis (1984) munkássága alapján a vezető tisztában van saját képességeivel és tudásával, hatékony kommunikációt képes lefolytatni, valamint bizalmat tud építeni a szervezet munkatársai között.

A vezetőfejlesztés ugyancsak fontos része a szervezetfejlesztésnek. A modern vezetői szemlélet szerint a jó vezető nem kizárólag irányító szerepet tölt be, hanem motivál, koordinál és támogató szerepet is betölt. Funkciói tehát széleskörűek. A vezetői kompetenciák közül napjainkban különösen felértékelődött az empátia, a konfliktuskezelés, az együttműködés és az érzelmi intelligencia szerepe is. A vezetőfejlesztés lehetséges módszerei a coaching, a facilitálás, illetve a tréningmódszer/csoportdinamika.

#### 2.4. Szervezetfejlesztés a közsférában

A közsféra szervezetei esetében a szervezetfejlesztés sajátos kihívásokkal jár. A működés ugyan a jogszabályok által meghatározott keretek között történik,

ugyanakkor a társadalmi elvárások, a gazdasági környezet és a szolgáltatási igények folyamatos változása miatt szükség van a működési folyamatok fejlesztésére.

A nemzetiségi önkormányzatok esetében a szervezetfejlesztés jelentősége különösen nagy, hiszen ezen szervezetek egyszerre látnak el közösségi, kulturális, oktatási és társadalmi feladatokat. A hatékony működés feltétele a megfelelő szervezeti struktúra, a világos felelősségi rendszer és az eredményes kommunikáció.

### 3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

A kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszerek egyaránt alkalmazásra kerültek. Erre azért volt szükség, mert míg a kvalitatív kutatási módszerek alapvetően a minőségi jellemzők feltárására helyezik a hangsúlyt, addig a kvantitatív kutatási módszerek alkalmazása mennyiségi kérdéskörökben lehet hatékony. A módszertani megközelítés célja az volt, hogy a szervezet működéséről minél komplexebb és megalapozottabb kép kerüljön kialakításra.

#### 3.1. Dokumentumelemzés

A kutatás első szakaszában dokumentumelemzés történt. Ennek során vizsgálatra kerültek:

- az MROÖ szervezeti és működési szabályzatai,
- a szervezeti struktúrához kapcsolódó dokumentumok,
- a nyilvánosan elérhető intézményi információk,
- a kapcsolódó szakmai és jogszabályi háttéranyagok.

A dokumentumelemzés célja a szervezet működési rendszerének, feladatmegosztásának és kommunikációs struktúrájának feltárása volt.

### 3.2. Kérdőíves kutatás

A kutatás második szakaszában kérdőíves adatfelvétel valósult meg. A kérdőív célja az volt, hogy feltárja a szervezet tagjainak véleményét a működési folyamatokról, a kommunikációról, a vezetésről és a fejlesztési lehetőségekről.

A kérdőív zárt és nyitott kérdéseket egyaránt tartalmazott. A vizsgálat fókuszában a belső kommunikáció, a feladat- és felelősségi rendszer, a szervezeti együttműködés, a vezetői működés és a szervezetfejlesztési igények álltak.

A felmérésben összesen 27 fő vett részt, akik az MROÖ különböző szervezeti egységeiből kerültek ki. A válaszadók között a nemek aránya közel kiegyenlített volt, életkoruk 17

és 60 év között mozgott, míg iskolai végzettség tekintetében elsősorban közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkező személyek vettek részt a felmérésben. A kutatás célja az volt, hogy feltárja a szervezet működésének legfontosabb problémáit, a kommunikációs folyamatok sajátosságait, valamint a szervezetfejlesztési lehetőségeket.

### 3.3. A kutatás korlátai

A kutatás egyik legfontosabb korlátja, hogy az eredmények egy adott időszak szervezeti állapotát tükrözik. Emellett a kérdőíves vizsgálatok esetében szubjektív tényezők is befolyásolhatják az eredményeket. Ugyanakkor a dokumentumelemzés és az empirikus vizsgálat együttes alkalmazása hozzájárult az eredmények megbízhatóságának növeléséhez.

## 4. A MAGYARORSZÁGI ROMÁK ORSZÁGOS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETI ELEMZÉSE

### 4.1. Az MROÖ szervezeti sajátosságai

A Magyarországi Romák Országos Önkormányzata egy igen komplex intézményrendszerrel rendelkező szervezet, amely országos szinten lát el érdekképviselői, kulturális, foglalkoztatási és közösségfejlesztési feladatokat.

A szervezet működését több (összesen 6) intézmény és szervezeti egység támogatja, amelyek eltérő feladatkörrel rendelkeznek. Az MROÖ szervezeti struktúrája alapvetően hierarchikus felépítésű. Ám a működés során a szervezeti egységek közötti koordináció elengedhetetlen.

A szervezethez kapcsolódó intézmények közül kiemelkedik az Országos Roma Misszió, az Országos Roma Foglalkoztatási Központ, az Országos Roma Kulturális és Média Centrum és az Országos Roma Sportközpont. Ezen intézmények különböző társadalmi és közösségi célok megvalósításában vesznek részt, ugyanakkor működésük összehangolása jelentős szervezési és kommunikációs kihívást igényel.

#### 4.2. Kommunikációs és működési problémák

A szervezeti vizsgálat alapján több olyan tényező azonosítható, amely negatívan hat a működésre. Az egyik legfontosabb probléma a kommunikációs folyamatokban tapasztalható részleges rendezetlenség. Az információáramlás sok esetben nem éppen egységes és strukturált, ami bizonytalanságot okozhat a feladatvégzés során.

További problémaként jelent meg:

- a feladatkörök részleges átfedése,

- a felelősségi körök tisztázatlansága,
- az együttműködés eltérő szintje az egyes szervezeti egységek között,
- a stratégiai szemlélet hiánya bizonyos működési területeken.

A szervezet működésében azonban jelentős fejlesztési potenciál rejlik, különösen a szervezeti koordináció, a vezetői kommunikáció és a folyamatmenedzsment területén.

A kutatás eredményei alapján a szervezeten belüli kommunikációban a személyes és az elektronikus kapcsolattartás dominál. A válaszadók 100%-a jelölte meg a személyes és az e-mailes kommunikációt elsődleges kapcsolattartási formaként, míg 80%-uk telefonos kommunikációt is rendszeresen alkalmaz a napi munkavégzés során. A feladatkiosztás tekintetében szintén a személyes egyeztetések dominálnak, ezt a válaszadók 90%-a jelölte meg. Ugyanakkor az e-mailes feladatdelegálás is jelentős szerepet tölt be a szervezet működésében.

A kutatás pozitív eredményeket mutatott a munkatársak közötti együttműködés megítélése terén. A válaszadók egy ötfokú Likert-skálán maximális, 5-ös értékelést adtak a munkatársak közötti együttműködésre, amely arra utal, hogy a személyes kapcsolatok megléte és a közös

munkavégzés alapvetően stabilnak tekinthető.

#### 4.3. Vezetési sajátosságok

Ahogy a kutatásból is kiderült, az MROÖ esetében a vezetői kompetenciák javítása meghatározó fontossággal bír, különösen a konfliktuskezelés, a motiváció és a stratégiai koordináció területén. A vizsgálat rámutatott arra, hogy a hatékony vezetői működés egyik legfontosabb eleme az egyértelmű kommunikáció, a világos feladatmeghatározás, valamint a munkatársak szervezeti folyamatokba történő aktív bevonása. Megerősítést nyert, hogy a szervezetfejlesztési folyamatok sikerének egyik legfontosabb feltétele a vezetői elköteleződés és a munkatársak aktív bevonása. A válaszadók szerint a megfelelő kommunikáció, a rendszeres visszacsatolás és a támogató vezetői szemlélet jelentősen hozzájárulhat a szervezeti stabilitás és együttműködés erősítéséhez.

A hatékony vezetés egyik legfontosabb eleme a világos iránymutatás- és feladatmeghatározás, az egyértelmű és transzparens kommunikáció és a munkatársak szervezeti folyamatokba való bevonása. A vizsgálat alapján az MROÖ esetében a vezetői kompetenciák további fejlesztésére van szükség, különösen a

konfliktuskezelés, a motiváció és a stratégiai koordináció területén.

#### 5. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy az MROÖ működésének fejlesztése több területen is indokolt. A kérdőíves vizsgálatok alapján a szervezet tagjai kiemelten fontosnak tartják a kommunikáció hatékonyabbá tételét, a szervezeti folyamatok átláthatóságának javítását, a munkakörök pontosabb meghatározását, a vezetői támogatás erősítését és a belső együttműködés fejlesztését.

A szervezeti diagnózis alapján a fő problémák a kommunikációs hiányosságokban, a feladat- és felelősségi átfedések jelenlétében, a nem egységes működési folyamatokban, az eltérő vezetői gyakorlatokban és a hiányos stratégiai koordinációban azonosíthatók.

A kutatás ugyanakkor rámutatott arra is, hogy a szervezetben hatalmas a motiváció és a fejlődés iránti igény. A munkatársak nyitottak a szervezetfejlesztési folyamatokra, különösen akkor, ha azok átlátható módon, megfelelő kommunikáció útján valósulnak meg. A vizsgálat eredményei megerősítették azt az elvet, miszerint a szervezetfejlesztés sikerének érdekében vezetői elköteleződésre

és a munkatársak aktív bevonására van szükség.

## 6. SZERVEZETFEJLESZTÉSI JAVASLATOK

A kutatás eredményei alapján több olyan fejlesztési irány azonosítható, amelyek segítségével hatékonyabbá tehető az MROÖ működése. Ide tartozik a kommunikáció fejlesztése, a feladat- és felelősségi rendszer pontosítása, a vezetőfejlesztés, illetve a folyamatmenedzsment és a szervezeti kultúra fejlesztése.

### 6.1. Kommunikáció fejlesztése

Szükséges egy szabályozottabb és strukturáltabb belső kommunikációs rendszer kialakítása. Ennek részeként javasolt rendszeres szervezeti egyeztetések bevezetése, egységes kommunikációs csatornák kialakítása, információs protokollok meghatározása, visszacsatolási mechanizmusok alkalmazása.

### 6.2. Feladat- és felelősségi rendszer pontosítása

A szervezet hatékony működése érdekében elengedhetetlen a munkakörök és felelősségi körök pontos meghatározása. Ez csökkentheti a párhuzamosságokat és javíthatja az együttműködést.

### 6.3. Vezetőfejlesztés

A vezetői kompetenciák fejlesztése kiemelten fontos. Épp ezért javasolt vezetői tréningek szervezése, coaching folyamatok alkalmazása, konfliktuskezelési és kommunikációs képzések bevezetése, stratégiai szemlélet fejlesztése.

### 6.4. Folyamatmenedzsment fejlesztése

A szervezet működésének átláthatóbbá tétele érdekében elengedhetetlen a belső folyamatok standardizálása, a dokumentációs rendszerek fejlesztése, a digitális megoldások alkalmazása és a rendszeres teljesítményértékelés.

### 6.5. Szervezeti kultúra fejlesztése

A hosszú távú fejlődés egyik legfontosabb feltétele az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra kialakítása. Ennek érdekében szükség van csapatépítő programok szervezésére, motivációs rendszerek fejlesztésére, közös stratégiai célok meghatározására, illetve a munkatársi bevonás erősítése.

## 7. KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány célja a Magyarországi Romák Országos Önkormányzatának szervezetfejlesztési lehetőségeinek feltárása volt. A kutatás eredményei alapján

megállapítható, hogy az MROÖ működésének hatékonysága szervezetfejlesztési eszközök alkalmazásával jelentős mértékben fejleszhető.

Megállapításra került, hogy a szervezet működésének egyik legfontosabb kihívása a kommunikáció és a koordináció fejlesztése. Emellett meghatározó jelentőségű a vezetői kompetenciák javítása, a szervezeti folyamatok átláthatóságának növelése és a feladatkörök pontos meghatározása.

A szervezetfejlesztés ugyanakkor nem tekinthető csupán egy egyszeri

beavatkozásnak. Sokkal inkább hosszú távú és folyamatos fejlesztési folyamatként értelmezhető. A sikeres működés alapfeltétele a vezetői elköteleződés, a munkatársak bevonása, valamint az adaptív szervezeti kultúra kialakítása.

Úgy gondolom, hogy a kutatás eredményei hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a jövőben a nemzetiségi önkormányzatok szervezetfejlesztési gyakorlata tudatosabbá, sikeresebbé, működésük pedig ezáltal eredményesebbé váljon.

## IRODALOMJEGYZÉK

Balassa, B. (2020): Motivációfejlesztés a szervezetekben.

Balázs, K. et al. (2023): Vezetés és szervezeti kommunikáció.

Beckhard, R. (1974): Organization Development: Strategies and Models.

Benedek, I. (1999): Szervezetfejlesztési alapok.

Chikán, A. (2020): Vállalatgazdaságtan.

Czifra, J. – Csukonyi, Cs. (2022): Vezetői kihívások a pandémia időszakában.

Drucker, P. (1992): The Effective Executive.

Farkas, F. et al. (2015): Szervezetfejlesztési modellek.

Grover, V. – Malhotra, M. (1997): Business Process Reengineering.

Gubán, M. et al. (2022): Modern szervezetfejlesztési irányzatok.

Hammer, M. (1990): Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate.

Ibarra, H. (2021): Leadership and Organizational Change.

Kuráth, G. – Bányai, E. (2024): Szervezeti tanácsadás és fejlesztés.

Kuráth, G. – Németh, P. (2023): Vezetésfejlesztési trendek.

Maak, T. et al. (2021): Ethical Leadership in Crisis Situations.

Matkó, A. – Takács, T. (2018): A szervezetfejlesztés folyamata.

Nagy, P. (2022): Szervezetfejlesztési gyakorlatok.

Poór, J. (2017): Menedzsment tanácsadás.

Tourish, D. (2020): Leadership in Uncertain Environments.

MROÖ (2024): Szervezeti és működési szabályzat.MROÖ (2025): Intézményi dokumentumok és nyilvános szervezeti információk.