

OTDK-dolgozat

Kovács Zsófia

BA

2013

**Előtanulmány a közszerában tapasztalható irányítási és menedzsment
problémákról**

**Pre-study of controlling and management problems experienced in the
public sector**

Kézirat lezárása: 2012. november 9.

TARTALOMJEGYZÉK

I.	BEVEZETÉS.....	1
II.	A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY	3
II.1.	A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT	3
II.2.	A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT ÉS A KONTROLLING ÖSSZEFÜGGÉSEI	6
II.3.	STRATÉGIA ÉS TELJESÍTMÉNY.....	8
II.4.	EMBERI ERŐFORRÁS ÉS TELJESÍTMÉNY	10
II.5.	A SIKER KULCSA A TELJESÍTMÉNY?	13
III.	A KÖZSZFÉRA SAJÁTOSSÁGAI.....	15
III.1.	A KÖZSZFÉRA ÉS A MAGÁNSZFÉRA KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA....	16
III.2.	TELJESÍTMÉNY- ÉS EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT A KÖZSZFÉRÁBAN.....	18
III.3.	STRATÉGIA A KÖZSZFÉRÁBAN	20
III.4.	KONTROLLING ÉS KÖZSZFÉRA	25
IV.	PROBLÉMAFELVETÉSEK, MEGOLDÁSI JAVASLATOK.....	27
IV.1.	STRATÉGIAI FELVETÉSEK	27
IV.2.	A KÖZÉRDEK, KÖZJÓ KIEMELT SZEREPE	29
IV.3.	A KOMMUNIKÁCIÓ FONTOSSÁGA.....	30
IV.4.	A KONTROLLING HIÁNYA	30
IV.5.	A MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK HASZNÁLATA ÉS EMBERI ERŐFORRÁS	31
IV.6.	AZ INNOVÁCIÓ FOGALMÁNAK MEGJELENÉSE	31
V.	ÖSSZEGZÉS	33

IRODALOMJEGYZÉK

I. Bevezetés

„Az okos emberek megoldják a problémákat, a zsenik pedig megelőzik őket.”

(Albert Einstein)

Albert Einstein szavai minden ember számára értékes gondolatokat tartalmaznak. Nem kell ahhoz tudományos mélységekbe merülni, hogy lássuk, bölcs dolog az, ha az ember felismeri a problémát, mely megnehezíti a mindennapjait és megpróbálja megoldani azt. Ha csak azt sejtí, hogy megvan az esély arra, hogy nehézségekkel találja magát szembe és elgondolkozik azon, mindezt hogyan kerülhetné el, már egy magasabb szintet ért el.

Valahogy hasonlóan gondolkozom egy szervezet működéséről és teljesítményéről. Dolgozatom témájaként a szervezeti teljesítménymenedzsmentet választottam, mivel úgy gondolom, hogy egy igen aktuális kérdéskört jelent napjainkban – elsősorban a közszféra területén. Kiinduló gondolatom az, hogy az állami szektor teljesítménye tovább fokozható lenne, azonban ahhoz fel kell mérni azokat a területeket, melyek ennek a fejlődésnek és továbblépésnek gátat szabnak.

A magán- és közszféra között számos eltérés van, így kiemelt figyelmet szeretnék fordítani a szakirodalom áttanulmányozásakor annak, hogy a két terület sajátosságait összevegysem. Fontos, hogy a probléma megoldásához megtaláljuk annak gyökereit, így a különbségek mibenlétét is szeretném vizsgálni. A különbségek magyarázatának megtalálása, úgy érzem sok érdekes gondolatot ébreszt majd bennem, melyek lehetővé teszik számomra azt, hogy szakdolgozatomban ezt a szakterületet egy mélyebb és átfogóbb vizsgálatnak vessem alá.

Jelen TDK dolgozatomhoz egyfajta előtanulmányként is használható próba interjú készítettem egy hazai kulturális közintézmény jelenlegi vezetőjével annak érdekében, hogy gyakorlati oldalról is megközelítsem a témát. A jelenlegi helyzet felmérése és értékelése azonban csak a felszín vizsgálatát jelenti, mely alapul szolgál majd a későbbi kutatómunkámhoz.

A szakirodalom áttanulmányozása, saját gondolataim, illetőleg a próbainterjú során szerzett tapasztalataim jelen dolgozat keretében segítenek abban, hogy átlássam a probléma mibenlétét

és azt, hogy vajon mik lehetnek azok a sarokkövek, melyek mentén elindulva a közszféra napjainkban fennálló problémáira megoldást találjunk, az akadályokat elhárítsuk.

A feladat nem egyszerű. A probléma adott, mégsem pontosan körülhatárolt. Fel kell tehát mérni először azt, mire is keressük a választ. Mire kell megtalálni a megoldást, hogy a magyar közszféra helyzetét a mai társadalmi és gazdasági viszonyokhoz és elvárásokhoz tudjuk alakítani. „Okosan” kell gondolkodnunk, hogy a problémát áthidaljuk, de mindezt úgy kell megtenni, hogy közben „zsenikké” váljunk.

II. A szervezeti teljesítmény

II.1. A teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment

A teljesítmény mérése az egyéni és a szervezeti élet állandó velejárója, ezáltal igen megfontolt és átgondolt rendszer kialakítását kívánja meg a vezetés részéről. A probléma természete abban a feltevésben rejlik, hogy amit nem tudunk mérni, azt menedzslni sem tudjuk. Fontos tehát egy olyan érték- és szempontrendszer kialakítása, mely képessé teszi a vezetőt arra, hogy tervezni tudjon.

A teljesítménymérési rendszer lényege az, hogy „*megalapozott döntéseket és cselekvéseket tesz lehetővé azáltal, hogy a megfelelő adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, rendszerezésével, elemzésével és értelmezésével számszerűsíti a múltbeli cselekedetek hatékonyságát és eredményességét.*”¹

Az elmúlt időszakban számos különböző teljesítménymérési módszer került kidolgozásra és kipróbálásra a szervezetek által, melyek között az eltérést azoknak a szempontoknak a meghatározása adja, hogy vajon mit érdemes mérni ahhoz, hogy tisztában legyünk a teljesítményünkkel.

A korábbi modellek a pénzügyi teljesítményt helyezték a középpontba, azonban a későbbiekben egyre több hangsúlyt kapott a szellemi tőke és az eszmei javak felmérése is. Bár a profitorientált vállalatok esetében a teljesítmény legfontosabb mutatója a tulajdonosok számára teremtett érték, amit elsősorban a szervezet rövid- és hosszú távú jövedelmezősége határoz meg, mégsem azonosítható a teljesítmény a létrehozott tulajdonosi értéktöbbséggel, vagy a nyereséggel. A szervezeti teljesítmény ugyanis máshogy értelmezendő az egyes érintettek szempontjából: a vevők számára a termék vagy szolgáltatás minősége, az ár-értékarány, a beszállítók és stratégiai partnerek számára az üzleti kapcsolat megbízhatósága és kiszámíthatósága, a hitelezők számára a pénzügyi stabilitás és a fizetőképesség jelenti a szervezeti teljesítmény megítélését. Külön csoportot képeznek a munkavállalók, esetükben a szervezeti teljesítmény számos formában kerülhet megítélésre.

A teljesítmény így sokkal komplexebb értelmezést nyer: a tulajdonosok számára fontos pénzügyi vonulat kiegészül a vevők, szállítók, stratégiai partnerek, hitelezők, munkatársak,

¹ Andy Neely-Chris Adams-Mike Kennerley: Teljesítményprizma, Alinea Kiadó, 2004, 12. oldal

vagy a tágabb értelemben vett társadalmi környezet elvárásait kifejező egyéb teljesítménydimenziókkal. Ez utóbbi kiemelten jelentős lehet a közszféra esetében.

Mivel az egyes értékelési rendszerek bemutatására a dolgozat behatárolt terjedelme miatt nincs lehetőségem, így csak összefoglalóan teszem meg a szervezeti teljesítménymérési rendszerekkel támasztott követelmények ismertetését.

A teljesítmény két alapvető dimenzióját az eredményesség és a hatékonyság jelenti. Míg az előbbi „*az érintettek² által támasztott követelmények teljesülésének mértékét jelzi*”, addig az utóbbi „*azt mutatja, hogy a vállalat erőforrásait milyen gazdaságosan használták fel az érintettek adott elégedettségi szintjének eléréséhez*”³E két fogalom vizsgálata segíthet a teljesítménymutatók⁴ meghatározásában, azonban általánosságban nem lehet meghatározni egy olyan intézkedéscsomagot, mely a különböző vállalatok számára biztos sikert hozna a teljesítményértékelésben. Ennek legfőbb oka az, hogy a rendszer kialakítása minden esetben a cég arculatához, küldetéséhez, szervezeti felépítéséhez és - kultúrájához kell, hogy igazodjon.

A szakirodalom áttanulmányozásakor számos olyan gyakorlati példával találkoztam, melyben az adott szervezetnél bevezetett modell nem érte el célját, mivel rossz teljesítménymutatókat használt. Negatív hatásként lehetett megfigyelni ezekben az esetekben azt is, hogy gyakran helytelen viselkedésminták alakultak ki, melyek nem álltak összhangban a vállalati stratégiával. Gondoljunk csak arra az egyszerű példára, mikor valamely feladat ellátására meghatározott időintervallum áll rendelkezésre, mely nem elégséges a tényleges eredmény elérésére, a teljesítmény mérése mégis a határidő betartásával történik, nem az eredmény elérésével. Példaként tudnám említeni telefonos értékesítés során egy adott ügyfélre előírt hívásidő előírását, mely által meghatározható a munkaidő alatt lebonyolítható megkeresések száma a vezetés által, ezáltal mérve a teljesítményt – figyelmen kívül hagyva az emberi természet sokszínűségét és azt a tényt, hogy bizonyos esetekben egy hosszabb beszélgetés vezethetne el a sikeres értékesítéshez. Megvan a teljesítménymutató? Igen. Alkalmas arra, hogy mérje az eredményt és a hatékonyságot? Véleményem szerint aligha.

² külső- és belső érintettek egyaránt értendők a fogalom alatt

³ Andy Neely-Chris Adams-Mike Kennerley: Teljesítményprizma, Alinea Kiadó, 2004, 11. oldal

⁴ számszerűsítve határozza meg a múltbeli eredményességet és hatékonyságot

Egy teljesítményértékelési rendszer kialakítása és működtetése igen nagy költséget jelent a vállalat számára, hiszen számos olyan részfeladat végrehajtása szükséges (adatgyűjtés, adatfeldolgozás, rendszerezés, elemzés, értelmezés), mely rengeteg munkával jár. Napjainkban azonban meg kell gondolni, hogy megengedheti-e magának a vállalat azt a luxust, hogy felesleges adatok gyűjtésére fordítsa erőforrásait és erőfeszítéseit.

A fentiekben leírtakra tekintettel úgy vélem, hogy egy jól átgondolt, több oldalról alátámasztott tervezési folyamatnak kell megelőznie a rendszer bevezetését, melynek alapját képezhetik a kontrolling terület módszerei, eszközei. A két terület együttműködése egy olyan összefüggő láncolatot tud kialakítani a vállalat vezetésében, mely megalapozza a jó működést. Ez egyfajta szemléletbeli változást is jelent, hiszen a mérés ezáltal túlnő a számszerűsítés folyamatán, megalapozva egyfajta menedzsment-központú gondolkodásmódot. Andy Neely - Chris Adams - Mike Kennerley: Teljesítményprizma című művükben így fogalmaznak: *„Alapvetően el kell távolodnunk a teljesítménymérés hagyományos értelmezésétől....úgy kell gondolnunk rá, mint a vezetői információk begyűjtésének folyamatára.”*

Napjainkra a vállalatok már nem tekinthetők mindösszesen fizikai erőforrásaik összességének. Ezt a szemléletet szem előtt tartva az újabb irányvonalak egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek méréseik során a nem pénzügyi mutatókra, mely véleményem szerint igen fontos, legfőképpen a nem profitorientált szervezetek (például közszektor) esetében. A teljesítménymérés és a közszféra kapcsolatáról a III.2. fejezetben írok részletesebben.

A teljesítménymenedzsment a teljesítménymérésnél tágabb fogalom, mely azt a folyamatot foglalja magába, amely során a vállalat dolgozói megértik, majd megegyeznek arról, hogy az egyes szereplőknek milyen teendői vannak annak érdekében, hogy a vállalat stratégiai céljai megvalósuljanak. Lényege, hogy a vállalat outputjait, eredményeit és az azzal kapcsolatos elvárásokat összekapcsolja egyrészt a vállalati teljesítmény eléréséhez szükséges inputjaival, másrészt az egyes dolgozók tevékenységével, illetőleg az azokat támogató eszközöknek, tudásnak, készségeknek a kialakításával. Nagy hangsúly helyeződik az emberek támogató, motiváló, felhatalmazó vezetésére. A teljesítménymenedzsment a vezetés fontos eszköze, amely segít a célok kitűzésében, követésében és elszámolásában; a vezetők a célokra összpontosítva próbálják megnyerni a munkatársakat azok eléréséhez, a munkatársak pedig hozzájárulnak ahhoz. Ez a feladat a vezető és az alkalmazottak közötti megfelelő

kommunikációt és együttműködést feltételez, fontos feladatot adva a vezetésnek arra, hogy olyan célokat tűzzön ki, mellyel a dolgozók is azonosulni tudnak.

A fentiek szerint felvetődik annak a kérdésnek a vizsgálata, hogy vajon a teljesítménymenedzsment és a kontrolling mennyiben tér el egymástól. A következő gondolataim e téma köré épülnek.

II.2. A teljesítménymenedzsment és a kontrolling összefüggései

Ahhoz, hogy el tudjuk végezni a két terület összehasonlítását, röviden azt kell áttekinteni, hogy pontosan milyen területekkel foglalkozik a kontrolling. Mielőtt azonban röviden áttekinteném a kérdést, szeretnék egy igen találó hasonlatot idézni Dr. Karoliny Mártonnétól a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának egyetemi docensétől, aki „Az emberi erőforrás menedzsment tervezési rendszere: stratégiák, tervezés, értékelés” című munkájában az alábbiakat írja: *„A kontrolling és a vezetés [...] kapcsolatának érzékeltetésére szemléletes példa a rally-versenyben együttműködő Mitfahrer és az autóvezető viszonya. A jól működő kontrolling irányt mutathat, de a döntés, beavatkozás mindig a vezető, a vezetés feladata!”*

A kontrolling alapja tehát a teljesítménymenedzsmenthez hasonlóan az együttműködés, mely felöleli a célmeghatározást, tervezést, az irányítási és szabályozási folyamatokat. A kontrolling rendszer részeként szokták értelmezni az alábbi tevékenységeket:

- a stratégia konkretizálása,
- operatív tervezés,
- költség- és teljesítménymérés,
- beszámolás.

A célkijelölés és tervezés a szervezet teljesítményére vonatkozó elvárásokat konkretizálja, a mérés célja az értékelhetőség biztosítása, rendszerét arra hozzák létre, hogy a teljesítmény különböző elemeiről folyamatosan információt gyűjtsenek. A beszámolási rendszer adja meg végül a keretét a teljesítményről való rendszeres visszacsatolásnak.

Az előzőekből is látható, hogy a két terület igen közel áll egymáshoz, mindazonáltal a kontrolling elsősorban a szervezet egészét érintő eszközöket foglal magában - ezáltal kell, hogy elemét képezze a szervezeti teljesítmény meghatározásának.

Az egyéni szintű teljesítményértékelés rendszerének kialakítása és működtetése - legyen szó akár vezetői értékelésről - alapvetően a humán erőforrás menedzsment feladatok közé tartozik, ők nyújtják az ezzel kapcsolatos támogatást. A kontrolling részeként kialakított és működtetett szervezeti teljesítményértékelésnek és az egyéni teljesítményértékelésnek konzisztens rendszert kell alkotnia, ahol a kiindulópontot a szervezet egésze, és abból levezetve a szervezeti egységek szintjén értelmezhető teljesítmény jelenti. A vezetői teljesítményértékelésben azonban az irányított szervezeti egység teljesítménye mellett meg kell, hogy jelenjenek azok az elemek is, amelyek a vezető irányítási feladatai ellátásának minőségét mutatják. Ha cégvezetőről beszélünk, az előbbieket a cég egészére kell értelmezni.

A teljesítményértékelést illetően az utóbbi két évtized fontos fejleménye, hogy a vezetők a szervezeti teljesítményt nem kizárólag a felelősségi és elszámolási egységek mentén konkretizálják, hanem a folyamatok mentén is. A szervezet értékláncában összekapcsolódó folyamatok általában több szervezeti egység közreműködésében valósulnak meg, ezért a folyamatokat jellemző teljesítmény nem feleltethető meg egyértelműen a szervezeti egységek teljesítményének. A folyamati teljesítményértékelésnek fontos szerepe van a szervezeti teljesítmény egyéni szintre történő lebontásában is, hiszen a munkatársak szervezeti teljesítményhez való hozzájárulását sokszor az általuk elvégzett feladatok mentén lehet a legjobban megragadni.

Ideális esetben egy teljesítményértékelési rendszer képes leképezni a különböző érintettek elvárásainak teljesülését, a szervezeti egységek, folyamatok és egyének specifikus hozzájárulását a szervezet egészének teljesítményéhez (vagyis az érintettek elvárásainak teljesüléséhez), és azt is megmutatja, hogy az egyedi teljesítmény-összetevők, a teljesítmény egyes elemei hogyan kapcsolódnak egymáshoz, hogyan erősítik és gyengítik egymást.

Nem elegendő, hogy a szervezeten belüli egységek teljesítményét önmagukban jellemezzük, azt össze kell hasonlítani az előre megfogalmazott célokkal és elvárásokkal, valamint az összehasonlítás szempontjából releváns egyéb szervezetek, illetve egységek teljesítményével is.

A várható számítás és az előrejelzés rendeltetése nem csak az, hogy a vezetők és a tulajdonosok felkészülhessenek arra, hogy az üzleti periódus vagy egy adott időszak végére mennyiben lesz képes a szervezet teljesíteni a céljait, a vele szemben megfogalmazott elvárásokat, hanem legalább ilyen fontos szerepe van abban, hogy a vezetők ezen információk

birtokában felkészülhessenek a környezetben várhatóan bekövetkező változásokra, illetve olyan lépéseket, intézkedéseket tehessenek, amelyek a kedvezőtlen változások hatásainak elkerülését és a lehetőségek kihasználását szolgálják.

A leírtak alapján megállapítható, hogy teljesítménymenedzsment gyakorlati megvalósulása nem kizárólag a kontrolling rendszerhez kapcsolódik, egyéni szinten valósul meg. A kontrolling elsősorban adatok gyűjtése, elemzése révén biztosít lehetőséget a tervezésre, illetőleg a célkitűzések megvalósulásának nyomon követésére. A két fogalom tehát nem azonosítható, azonban mindenképpen szoros kapcsolatban áll egymással.

II.3. Stratégia és teljesítmény

A stratégia gyökerei a hadtudományig vezethetők vissza, onnan kerültek át a gazdasági és üzleti életbe. A képlet egyszerű: a jól átgondolt, megtervezett műveletekkel harcolók győznek, a rosszul megválasztott módszerekkel tervszerűtlenül operálók vereséget szenvednek. Az üzleti életben ez úgy mutatkozik meg, hogy a győztesek elhódítják a piacot a vesztesek elől, ezáltal nyernek egyre nagyobb területet gazdasági műveleteikhez.

Bár minden területnek szüksége volna arra, hogy rendszerszerűen, jövőbe mutatóan meghatározza saját működési kereteit, legfontosabb céljait, a gyakorlatban az figyelhető meg, hogy ez a folyamat inkább csak az üzleti életben, a versenyszférában működik stratégiai alapon. A közszféra jelenlegi működése nem teremt kellő alapot arra, hogy a vezetők stratégiában gondolkozhassanak, ezáltal ez a szakterület háttérbe is szorul ebben a szektorban.

A külső körülmények által teremtett nehézségeken túl, az is hátráltathatja egy-egy stratégia megvalósítását, ha az adott vállalat nem tart ki az elképzelései mellett; az első kudarc eltántorítja attól, hogy tovább lépjen és a hibájából tanuljon. Andrew Matthews „Élj vidáman” című könyvében az alábbiakat írja: *„A sikeres emberek egy helytelen irányba tett lépést értékes tapasztalatként élnek meg, míg a sikertelenek a rossz irányt kudarcként fogják fel.”* Ez a gondolat sok esetben továbblendíthetné azokat a válságokat, melyeket egy-egy negatív tapasztalat okozhat.

A teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment egyik legfőbb problémáját jelenti a nem megfelelő stratégia kidolgozása. Ha az érintettek által, és a velük szemben támasztott

igényeket egy szervezet nem kezeli jól, illetőleg ha a teljesítménymutatók nincsenek összhangban a stratégiai elgondolásokkal, akkor a teljesítmény messze nem fogja elérni a tervezett szintet. Probléma lehet az is, ha nem sikerül meghatározni azokat a teljesítménymutatókat, melyek a leginkább képesek a teljesítmény értékelésére.

Elmondható tehát, hogy a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásánál nem csak a kontrolling területre kell kiemelt figyelmet fordítani, hanem a stratégiamenedzsmentre is.

A vezetésnek az alábbi kérdéseket kell megválaszolniuk ahhoz, hogy egy jól átgondolt, egymást jól kiegészítő szervezeti stratégiát tudjon kialakítani:

- Kik az érintettek és milyen igényeket, elvárásokat támasztanak a vállalattal szemben?
- Mindezek ismeretében milyen céljai vannak a vállalatnak hosszútávon?
- Milyen stratégiával tudja a vállalat mindezt megvalósítani?
- Melyek azok a rövid- és középtávú eszközök, melyekkel a mindennapos működés fenntartható?
- Hogyan mérhető a teljesítmény? Mit szeretnénk mérni a teljesítménymutatókkal?
- A teljesítménymutatók ismeretében hogyan fokozható a teljesítmény?

Ha a fenti kérdéseket jobban megvizsgáljuk, egyértelműen látszik, hogy a vállalat vezetésének a stratégiai- és operatív kontrolling, a teljesítmény - és a stratégiamenedzsment területét kell úgy összehangolnia, hogy az illeszkedjen a szervezeti kultúrához. Az előbbieken említett szakterületek közös ismérve ugyanis az, hogy csak az adott szervezetre szabottan működhetnek megfelelően, nincsen egy minden vállalatra egységesen alkalmazható optimális modell, mely egyfajta varázsütésre rendezi az addigi problémákat és megoldja a felmerülő kérdéseket.

Stratégiai kérdésekről a közszféra sajátosságainak függvényében részletesebben a dolgozat III.3. fejezetében írok, bemutatva azokat a problémákat és kihívásokat, melyek ebben a szektorban felmerülnek vagy felmerülhetnek.

II.4. Emberi erőforrás és teljesítmény

Egy vállalat életében az egyik legmeghatározóbb erőforrást az alkalmazottak jelentik, így nem elhanyagolható szempont a vállalat teljesítménye szempontjából, hogy dolgozói miként állnak hozzá a munkához, mik motiválják és ösztönzik őket arra, hogy minél jobban teljesítsenek.

Bár dolgozatom elsősorban a szervezeti teljesítmény vizsgálatára helyezi a hangsúlyt, mégis szükségesnek tartom ezt a területet is röviden megvizsgálni, hiszen az előzőekben tárgyalt stratégia szempontjából is igen nagy jelentősége van az egyéni teljesítménynek, vagyis a HR szakterületnek. Ezt támasztja alá az alábbi összefüggés is: a stratégia kialakításának egyik népszerű módszere, a *McKinsey modell* az alábbi lágy és kemény elemek⁵ harmonikus együttműködésében látja a stratégia megvalósulását:

Kemény tényezők:

- Strategy – Stratégia
- Structure – Szervezet
- Systems – Rendszerek

Lágy tényezők:

- Shared Values – Közös értékek
- Style – Normák
- Staff – Állomány
- Skills - Szakértelem

Az angol kezdőbetűk alapján 7S névre keresztelt modell kiválóan mutatja a humán erőforrás fontosságát, hiszen abból hat az emberi erőforrás adottságaira vonatkozik. Megállapítható ezáltal, hogy a vállalat teljesítményének mértéke nagyban függ az alkalmazottaktól, így nem utolsó szempont annak mérlegelése és felmérése, hogy vajon milyen eszközök szolgálhatnak az egyéni teljesítmény növelésére.

A stratégiai megközelítésű emberi erőforrás-menedzsment a vállalati stratégia megvalósításának szolgálatába állított személyügyi tevékenység. A stratégia és HR kölcsönös egymásra hatását tükrözi az is, hogy a szervezet stratégiai célkitűzései csak alkalmas emberi erőforrás megléte és közreműködése által valósulhatnak meg. Elsőként azonban a szervezeti stratégiát kell meghatározni, abból vezethető le az emberi erőforrás-stratégia, melynek

⁵ a kemény tényezőket a vezetés közvetlenül képes alakítani és befolyásolni, míg a lágy tényezők kevésbé láthatóak, nehezebben megragadhatóak és az adott szervezeti kultúra által befolyásolhatóak

lényege a kezdeti állapot felmérését követően azoknak az eszközöknek a csokorba gyűjtése, melyek alkalmasak lehetnek a kívánt állapot eléréséhez. Éppen ezen okból van szükség a vállalatok, és ezáltal a típushoz illeszkedő emberi erőforrások körének meghatározására. Attól függően, hogy egy szervezet hogyan viszonyul a versenyhez, az alábbi két fő csoportot különböztethetjük meg:

1. Költséggel versenyző cégek: céljuk a költségcsökkentés, ezáltal csak rövidtávú eredményességre törekcszenek. Munkavállalóiktól nem várnak el túl nagyfokú kreativitást, mindösszesen a rutinfeladatok hibátlan és gyors elvégzését, a termelékenység és egyéni hatékonyság fokozását.

A költségek racionalizálásának állandó kényszere nem kíván mást, mint jól körülhatárolható munkamegosztást, könnyen helyettesíthető, rövid úton betanítható munkavállalót. Az ösztönzés magasabb szintje, úgymint a karrierépítés vagy a csoportteljesítmény ösztönzése nem illik bele az elképzelésekbe.

Az alkalmazott HR eszközök a költségek kímélésre hivatottak, a legjellemzőbben az alábbi módszereket érdemes alkalmazniuk:

- egyéni teljesítményértékelés
- jövedelem összekapcsolása az elért eredménnyel
- piaci átlag körül jövedelem
- szűk, feladatokra redukált munkaköri leírás
- a feladathoz igazított továbbképzés
- szerény karrierlehetőség

2. Folytonos innovációval versenyző cégek: a cég folyamatos innoválására teremtenek lehetőséget, melyhez olyan munkavállalókra van szükségük, akik kreatívan, a munkafolyamatot állandóan tökéletesítő, finomító munkavégzéssel járulnak hozzá a szervezeti célokhoz, rugalmasan oldják meg a rájuk bízott feladatokat és odafigyelnek a szervezetben zajló folyamatokra.

A HR eszközök célja ennél a csoportnál az, hogy az állomány ilyen típusú hozzáállását megőrizze. Az alábbi eszközök emelhetők ki:

- a teljesítményértékelésben az egyéni és csoportértékelés adta lehetőségek kombinálása
- értékközpontú teljesítményértékelési rendszer (és nem számszerű, eredményszemléletű)
- továbbfejlődési és karrierlehetőség biztosítása

- rugalmas bérezési rendszer működtetése
- az átlagnál magasabb bérek és juttatások
- rendszeres, tervezett továbbképzéssel az állományteljesítő képesség fejlesztése
- rugalmas munkaköri leírások
- a csapatmunkában rejlő lehetőségek kihasználása

A fenti elhatárolás egyben két különböző habitusú munkavállalói csoportot is jelent, melynek munkamotiváció szerinti csoportosítását végezte el – a fenti elhatárolástól függetlenül - az 1960-as években *Douglas McGregor*⁶ (1906-1964). Vizsgálódásának középpontjában az alábbi gondolat állt: a vezető célja, hogy minél jobb munkakörülményeket teremtsen annak érdekében, hogy a dolgozók minél elégedettebbek legyenek, mivel ez vezet hatékonyabb munkavégzéshez. Az elmélet két pólust határoz meg az alábbiak szerint:

Az **X-elmélet** szerint az emberek többsége biztonságot, a nyugalmat fontosabbnak tartja, mint a munkát, amit szükséges rossznak tekint és lehetőleg elkerüli. Ebben az esetben az alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival.

Az **Y-elmélet** jelenti a motiváció ellentétes pólusát. Azt állítja, hogy az emberek sokat adhatnak egy szervezetnek, ha sikerül velük elfogadtatni a szervezeti célokat.

A fenti felosztás közvetve ugyan, de hatással van a vezetőre, hiszen ő is az alapján határozza meg vezetői elveit és gyakorlatát, ahogyan az emberekről gondolkodik, ezáltal tudat alatt választ a fenti elméletek között. Nem egyszerű az együttműködés abban az esetben, ha az alárendelt munkahelyi viszonyban az egyes pólusok kerülnek egymással szembe, hiszen mint ahogyan a mágnes esetében is megfigyelhető, az ellentétek nem vonzzák-, hanem taszítják egymást. Nehezen elképzelhető számomra a két nézet összeegyeztethetősége.

Összefoglalva elmondható, hogy az X-elméletet elfogadó vezető merev struktúrákat hoz létre, autokrata vezető lesz, megszállottan ellenőrzi beosztottjait és bünteti a várt teljesítmény elmaradását. Ez egyfajta bizalmatlanságot is eredményez. Az előbbiekkal ellentétben az Y megközelítés rámutat arra, hogy az emberek képesek fejlődésre, s nemcsak az alsóbb szükségleteiket próbálják kielégíteni. Az Y-elméletet valló vezető nem előír, hanem együttműködik beosztottjaival, reagál a munkatársai viselkedésére, a vezetést a kommunikációra alapozza. Igyekeznek, hogy segítsék alkalmazottaikat a fejlődésben; egyre

⁶ szociálpszichológus, amerikai közgazdász, a management tudományok egyik jelentős alakja.

kisebb külső ellenőrzésnek teszik ki őket, ezzel fokozatosan nagyobb önkontrollt engednek meg nekik érzékeltetve ezzel az összetartozást és az önmegvalósítás lehetőségét.

McGregor szerint felvázolt két pólus a szélsőséges lehetőségeket mutatja be, a valóságos viselkedés általában ezek sajátos keverékeként jelenik meg. Így minden vezetőnek meg kell találnia azokat az eszközöket, melyek alkalmasak lehetnek a munkamotivációra.

II.5. A siker kulcsa a teljesítmény?

A siker fogalma igen nehezen írható körül. Ennek legfőbb oka az, hogy minden embernek mást jelent. A Magyar Értelmező Kéziszótár az alábbi definíciót adja:

„*Siker: Valamely tevékenység szerencsés kimenetele, jó eredménye. Alkotással, magatartással kivívott tetszés.*”⁷ Ezen meghatározás is jól mutatja azt, hogy a siker több szempontból közelíthető meg:

- eredmény oldaláról, vagyis valamilyen jól körülhatárolható, megragadható fogalomként
- a szerencse oldaláról, mint egy irányítási körünkön kívül eső, külső meghatározó tényező közrehatásaként⁸
- a tetszés elérésének oldaláról, mely minden ember számára mást és mást jelent.

A fenti rövid elemzés is arra enged következtetni, hogy a fogalom nem általánosítható. Mint ahogy az emberi természet is igen sokszínű, úgy a siker megítélése is. Hosszas értekezést lehetne folytatni arról, hogy vajon milyen formái ismertek a sikernek, milyen jellemzői vannak, én azonban jelen dolgozat keretében mindösszesen a teljesítménnyel való viszonyának meghatározására tennék javaslatot.

A sikeresség kettősségét az adja, hogy külső vagy belső megítélésről beszélünk-e. Mondhatják rólunk, hogy sikeresek vagyunk, de magunkat is érezhetjük annak. Környezetünk akkor mondja általában, hogy sikert értünk el, ha eredményt tudunk felmutatni, ahhoz azonban arra van szükség, hogy jól meghatározott követelmények legyenek elénk állítva.

A tetszés elérése jelenti a belső sikerélményt. Annak eldöntése, hogy mit értékelünk sikernek saját értékrendünk és preferenciáink függvénye.

⁷ Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémiai Kiadó, Budapest 1999, kilencedik változatlan kiadás, 1206. oldal

⁸ a szerencse megítélése összetett kérdés, dolgozatomban erre nem kívánok hosszabban kitérni

Ha feltesszük a kérdést, „*Hogyan mérhető a siker?*”, véleményem szerint nem tudunk egyértelmű választ adni. Míg a kontrolling és a teljesítménymérés segíthet abban, hogy nyomon kövessük az elvárások teljesítését, addig a szubjektív módon megítélhető tetszés minden ember számára mást jelent.

A fentiek szerint azt gondolom, hogy nem a sikert kell mérni, hanem a teljesítményt, mivel a siker fogalma tartalmaz olyan szubjektív elemeket, melyek nem általánosíthatóak. A belső igényeink és eredményeink függvényében is érezhetünk sikert az életünkben, ugyanakkor ennek ellenkezőjét, a sikertelenségét is kiválthatja. Mindez a saját magunk felé támasztott elvárások minőségétől és mennyiségétől is függhet. Úgy gondolom célszerű ezeket a tényezőket a vezetői stratégia összeállításakor is szem előtt tartani a gazdasági szempontok mellett, hiszen hasonlóan bármely emberhez, a vezetőnek is fontos az, hogy sikeresnek is érezze magát az eredményesség mellett.

III. A közsféra sajátosságai

„Az állam célja: a közjó. Nyilván azért kell, érdemes és szabad egyáltalán államot szervezni, hogy az ott élő emberek helyzete valamilyen szempontból jobb legyen [...]. Lennie kell olyan közös célkitűzésnek, amit aztán az állam megvalósít – legalábbis igyekszik megvalósítani.”⁹

A fenti gondolatokat Erdő Péter bíboros, prímás, esztergom-budapesti érsek fogalmazta a Népszabadság 2012. augusztus 18-i számában, mely véleményem szerint az alapját képezi az állam működésének, és ezáltal a közszférának. Mégis úgy érzem, a „közjó” fogalmát sem dogmatikailag, sem tudományosan nem lehet egyértelműen meghatározni. A történelem során számos nézőpont alakult ki definiálására, Aquinói Szent Tamás tanításaiban is olvashattunk már arról, hogy az állam egy tökéletes egység, melynek feladata a közösségek közösségén túlmutató érték, amely a közjót szolgálja.

A közjó megragadása nem egyszerű feladat, mivel a hétköznapi ember és a tudomány elvárásai ezen a területen nem fedik egymást teljes mértékben. Az állam egyik fő feladata az, hogy a felmerülő érdekek és igények közötti egyensúlyt megtalálja, és ezáltal harmóniát teremtsen, mely a köz érdekét szolgálja. Ezt természetesen számos területen kell megtennie, minden országnak megvannak a saját természeti és kulturális javai is, melyeket meg kell becsülnie és védenie. Egy valami azonban vitathatatlan: az állam működése jónak tekinthető, ha az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit - a közjó érdekében - a legmegfelelőbb módon szolgálja.

Az állam irányítása, illetőleg annak módja mindig az adott politikai rendszer döntésének függvénye, ezáltal a közjó fogalma is koronként és nézetenként változik. Mint ahogy már korábban is utaltam rá, a definiálás egy igen nehéz feladat, mégis úgy látom, hogy a legjobban akkor ragadható meg, ha figyelembe vesszük az adott kor gazdasági és társadalmi körülményeit, megvizsgáljuk az egyént és társadalmat érintő legfontosabb elvárásokat. Ehhez azonban szükség van egy jól kialakított és megfelelően működő intézményrendszerre, hiszen az államot intézmények alkotják és tartják össze. Ezt nevezzük összefoglaló néven közigazgatásnak.

⁹ http://nol.hu/belfold/20120818-az_aggodalmakkal_teli_legkor_nem_kedvez_a_megnyugvasnak

A közigazgatás szervei¹⁰ közhatalommal vannak felruházva, állami vagy önkormányzati feladatokat látnak el, attól függően, hogy helyi- vagy országos jelentőségű ügyekkel foglalkoznak. E felosztás adja meg a közigazgatás két fő területét, az önkormányzati- és központi közigazgatást. Az egyes közigazgatási szervek azonban csak a vonatkozó jogszabályi rendelkezések szerint működhetnek, így kiemelt fontossága van annak, hogy az állam ezt a rendszert megfelelően építse fel. Tekintettel arra, hogy ezen téma körülménye nem tartozik szorosan dolgozatom témájához, így ezekre a kérdésekre nem térek ki részletesen, a továbbiakban a központi közigazgatást veszem górcső alá.

A központi közigazgatás szervei a Kormány irányítása alá tartoznak, melyek rendelkezhetnek alárendelt szervekkel és hivatalokkal. Mielőtt azonban rátérnék részletesebb elemzésekre, szeretném röviden összevetni a magánszektor és a közszektor sajátosságait, melyek a dolgozat szempontjából igen fontosak.

III.1. A közszféra és a magánszféra közötti eltérések rövid összefoglalása

Az előbbieken leírtak már felvázolták azt a marginális választóvonalat, mely egy meredek szakadékot képez a két szektor között. Elnevezéseikből is könnyen megállapítható, hogy a közszféra a közérdeket, míg a magánszféra magánérdeket szolgálja. A kapitalizmus egyre erősödő szerepe napjainkra már többszöröse a pár évtizeddel ezelőtti helyzetnek, mely e távolságot csak még inkább növeli. Gondoljunk csak arra, hogy a fogyasztói társadalom mekkora változásokat idézett elő az emberi viselkedésben és a szükségletek meghatározásában.

A minap egy kereskedelmi csatorna reggeli műsorában az alábbi beszélgetésre lettem figyelmes: riporter és alanya teljes egyetértésben voltak abban, hogy nem tudnak úgy végigmenni az utcán, hogy ne éreznék kényszerét a vásárlásnak és ne töltené el őket az az érzés: nekem erre szükségem van. Majd bevallották, hogy a kényszerérzetet nem valódi szükségleteik jelentik, hanem azok a marketing-módszerek, melyek ezt sugallják. Számukra a beszélgetés nem jelentett többet annál, hogy ezt elmesélték, közgazdasági szempontból mégis erőteljes jelentése van. Jól szemlélteti ugyanis azt, hogy az elmúlt évtizedek igen erőteljes

¹⁰ a magyar közigazgatás felépítésének bemutatását szolgálja a <https://kozigazgatas.magyarorszag.hu/> weboldal

változásokat idéztek elő a magánszektorban, vagyis a versenyszférában.¹¹ Milton Friedman – aki 1976-ban Közgazdasági Nobel-éremet kapott a fogyasztáselemzéshez, a pénztörténethez és - elméletéhez való hozzájárulásáért, valamint a stabilizációs politika összetettségének bemutatásáért - remekül ragadta meg a versenyszféra azon sajátosságát, amely az érdekeken kívül a másik nagy választóvonalat jelenti a köz- és magánszféra között: „a cég egyedüli dolga a profittermelés”¹². A kijelentés nem új keletű, azonban napjainkban is megállja a helyét. Sőt, még fokozódott is. A növekvő versenyhelyzetekben ugyanis a piaci szereplők már-már saját határaikat túllépve igyekeznek profitjukat többszörözni, sokszor a fogyasztókat kihasználva, megtévesztve.

És itt kanyarodnék vissza a fenti példámhoz, mely jól szemlélteti az anyagi javak felhalmozására irányuló - véleményem szerint néha túlzott – igényt, mely a magánszektorban jelen van. Itt a gazdasági szempontok uralkodnak, szemben a közszférával, melynek egyfajta missziója a köz szolgálata kell, hogy legyen. A gazdasági fejlődés motorja az élvezeteket hajszó, mesterségesen gerjesztett fogyasztás lett.

Az érdekek szembeállítását gazdaságilag is megragadható: míg a versenyszféra teljesítménye - nagyrészt - a profit nagyságában mérhető, addig a közszférában a teljesítmény megfogalmazása nehezebb feladat.

A két szektor közötti eltéréseket az alábbi táblázat¹³ remekül szemlélteti:

Jellemzők	Magánszféra	Közszféra
Főbb mozgatók	Piaci egyéni választások, kínálat és árak, fogyasztói szemlélet, verseny	Kollektív választás, szükségleti szempontok, állampolgári jogon járó juttatások, jogszabályok
Végcél	Fennmaradás a versenyben	A társadalmi érdek érvényesítése
Szervezeti jellemzők	Rugalmas, decentralizált az elérendő célokra koncentráló szervezet	Hierarchizált, bürokratikus, központosított szervezet
Az alkalmazottaktól elvárt magatartás	A célok megvalósítása, kritikus szemlélet, kreativitás	A szabályok betartása, óvatosság, fegyelem
Kontrolleszközök	Az elért eredményekhez kapcsolt pozitív ösztönzők	A szabályok megszegéséhez kapcsolt negatív szankciók

¹¹ Természetesen ez a jelenség nem csak a fogyasztási cikkek piacán jelenik meg, ugyanezt érzékelhetjük a szolgáltatások világában is.

¹² Milton Friedman: „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits” The New York Times Magazine, 1970. szeptember 13.

¹³ Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József (2004): Emberi erőforrás-menedzsment a közszférában. Munkaügyi szemle. 48. évfolyam, 3. 17.

A vezetés	Előre tekintő, jövőt formáló, autonóm	Az eredményeket nyomon követő, reagáló, korlátozottan autonóm
A tervezés szerepe a vezetési funkciók között	Kritikus, alapvető, állandó, sokdimenziós	Marginális, mechanikus, alkalmoszerű

A fentiekben leírtakra, valamint a táblázatra tekintettel úgy gondolom, hogy a közszférában annak a kérdésnek a meghatározása, hogy vajon mikor is tekinthetünk egy intézményt jól teljesítőnek, több nézőpontból történő vizsgálatot igényel, mint a versenyszférában annak ellenére, hogy ez utóbbi területen is változások észlelhetők a teljesítmény mérésének módszerében.¹⁴

Vizsgálódásom középpontjában az áll, hogy vajon hogyan mérhető és növelhető a teljesítmény a közszektorban, ahol a cél nem a profittermelés, hanem meghatározott célok elérése és az állampolgárok érdekeinek szem előtt tartása. Sok olyan kérdést rejt magában a téma, mely nehezen megfogható, és ezáltal igen összetett és sokrétű vizsgálódást igényel, azonban dolgozatomban igyekszem összefoglalni azokat a sajátosságokat és hiányosságokat a közszférában, melyek alapot teremthetnek egyfajta probléma-felvetésre.

Elsődleges szempontom az, hogy a jelenlegi helyzetet felmérjem és ezáltal megvizsgáljam azokat a területeket, melyek fejlesztést igényelnek.

Közszférával kapcsolatos elméleti ismereteimet gyakorlati példával is szerettem volna alátámasztani, így személyes interjút folytattam egy hazai közintézmény vezetőjével. Sajnálatos módon a közszektor (országos hatáskörű szervek) nagyobb hányadának megvizsgálására jelen tanulmány elkészítésekor nem volt lehetőségem, de terveim között szerepel a téma mélyrehatóbb vizsgálata szakdolgozatomban formájában, melynek során kutatási területemet szeretném tovább szélesíteni.

III.2. Teljesítmény- és emberi erőforrás menedzsment a közszférában

A korábbiakban már kitértem arra, hogy az emberi erőforrás milyen fontos szerepet tölt be a teljesítmény elérésében, tekintettel azonban arra, hogy a közszférában a két terület nem

¹⁴ megjelentek olyan nézetek is, melyek a jó hírnevet, a társadalmi felelősségvállalást, az alkalmazottak elégedettségét is vizsgálja a siker meghatározásakor.

választható szét teljes határozottsággal, így logikusabbnak látok az állami szféra vizsgálatakor együttesen elemzést végezni.

A teljesítmény értékelése a közszektorban nagyban eltér a magánszférától. Ahogyan már a korábbiakban is említettem, a közigazgatási és a közintézmények működése jogszabályi keretek közé van szorítva, így a teljesítményértékelés sajátosságait is nagyban meghatározza. Sokáig nem is volt jellemző a közszféra szervezeti gyakorlatában, hogy formális teljesítményértékelést hajtsanak végre. Napjainkban már elindult egyfajta folyamat azáltal, hogy az 1992-ben hatályba lépett köztisztviselői és közalkalmazotti törvényben megjelenik a „minősítés”, mint a teljesítményértékelés egyik típusa. A 2001-es köztisztviselői törvénymódosítás már korszerű HR elemeket is tartalmazott (évenkénti teljesítményértékelés alapján meghatározott illetményeltérítés), amelyet a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény igyekezett továbbvinni. A törvényi keret lehetősége tehát megvan, azonban a gyakorlatban mégis kevésbé lehet érzékelni mindezt.

Problémát jelent az is, hogy az egyéni teljesítményértékelés, melyre a jogszabályok lehetőséget adnak – önmagában - nem alkalmas arra, hogy a kormányzat hatékonyságát növelje, ha nincs egy olyan pont, amely mindezt összekapcsolná egy szélesebb, átfogó szemléletű, hosszabb időtávú szervezeti teljesítményértékeléssel.

Kérdésként merül fel az is, vajon mennyire kedvez a szervezet teljesítményének az egyéni életpálya-modell. „A magyar közigazgatásra jellemző az egyéni életpálya-modell, ami biztonságot, tartós szolgálatot, valamint a közszolgálatban eltöltött évek honorálását ígéri, azonban ez a rendszer alapvetően más szervezeti kultúrát jelent, mint a teljesítményelvű rendszerek, összeillesztésük jelentős beavatkozást igényel, amely csupán a szabályozási háttér megteremtésével nem érhető el.”¹⁵

Az üzleti élettől eltérően azonban van még egy olyan eleme ennek a rendszernek, melyet nem szabad szem elől téveszteni és megfelelő menedzsmenttel talán e vonalon is megindítható a teljesítményértékelés átalakítása. A közjó. Vagy nevezhetjük közérdeknek. A közszféra dolgozójának össztársadalmi szempontból ezért is kiemelkedő a jelentősége, mivel az állam nevében jár el, hoz döntéseket, érvényesíti a jogszabályokat, felkészültsége éppen ezért még nagyobb szerepet játszik e területen. Ha a közszféra teljesítményértékelését vizsgáljuk, arra

¹⁵ <http://www.kozszolga.hu/hirek/menedzsmentreformok-kora>

juthatunk, hogy általában a teljesítménymenedzsment azon funkcióját ragadják meg, amely ösztönzésre szolgál, háttérbe szorítva ezáltal a fejlesztést és szakképzést – így inkább az elvégzett munka elismerése, nem pedig a jövőbeni teljesítés kerül előtérbe.

Mint ahogyan azt már több alkalommal is kifejtettem, az emberi erőforrás-menedzsment a versenyszférában kulcsfontosságú szerepet játszik, hiszen több vezető is rájött a munkatársak által képviselt valós értékre, mely a legtöbb esetben ugyan nehezen számszerűsíthető, de a vállalat mindennapi működéséhez, hosszú távú fennmaradásához nélkülözhetetlen. Többek között ez vezetett ahhoz is, hogy a teljesítménymutatók között a nem pénzügyi mutatók egyre nagyobb teret hódítanak. A közszférában a jelenlegi gyakorlattal ellentétben nagyobb figyelmet kell fordítani az emberi erőforrásokra. *„Míg a versenyszférában a kiemelt fontosságú emberi tényező mellett vannak más jelentős faktorok, pl. a tőke, az innováció, a piac, addig a közszektorban a legtöbb feladat ellátása „emberfüggő”.”*¹⁶

Nem szolgálhat megoldásként egy máshol jól működő, az elmúlt időszakban bevált modell átvétele. Mint ahogyan a vállalatoknál, itt is személyre szabottan kell megteremteni azokat a teljesítményértékelő rendszereket, melyek illeszkednek az adott szervezethez. Fontos azonban megvizsgálni az állami szektor sajátosságait, hiszen sok esetben a közszféra működési mechanizmusa szab határt a fejlesztésnek és továbblépésnek.

III.3. Stratégia a közszférában

Dolgozatom korábbi részében utaltam arra, hogy a stratégiával részletesebben a közszféra kapcsán szeretnék foglalkozni. Az előzőekben már bemutattam a stratégiai döntések fontosságát és teljesítménymenedzsmenttel való szoros kapcsolatát. A következő gondolatok azon kérdések köré csoportosulnak majd, hogy vajon a közszektor mennyire tudja teljesíteni a stratégiamenedzsment elvárásait, melyek megfelelő alapot képezhetnek a teljesítmények eléréséhez.

A stratégia nem más, mint a hosszú távú (verseny)előnyt biztosító területek, tevékenységek meghatározása, a (verseny)előnyt jelentő eredményekhez vezető út kijelölése. A vezető fontos feladata, hogy a munkatársak döntéseit segítse, a kevésbé átlátható viszonyok között is legyenek jól használható irányjelzőik.

¹⁶ <http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/06/human-controlling.pdf>

Egy hétköznapi - elméleti - példa jól szemlélteti a stratégia hiányának és meglétének következményeit és kihatásait. Vegyünk két várost, mindkét esetben az a feladatunk, hogy a városházáról eljussunk a templomig. Első esetben van egy térképünk, mely jelöli azt, hogy hol vagyunk és hova szeretnénk eljutni, sőt az utcák többségének neve is jelölve van rajta. Hogy a lakóknak is átlátható legyen a város közlekedése, a jelentősebb útkereszteződésekben tábla mutat irányt, mit merre lehet találni. Így utunk jól megtervezhető és tudjuk, hogyha esetleg a térkép nincs is nálunk, merre menjünk célállomásunk eléréséhez. A másik városban sajnos nem készült még térkép, amely megismertetné velünk a város felépítését, és az utcákon sem igazán találunk tájékozódást segítő táblákat. Így csak megérzés alapján tudjuk megközelíteni a templomot, ami egyáltalán nem biztos, hogy a leghatékonyabb és – eredményesebb megoldást jelenti majd.

Természetesen a példa két végétet kíván bemutatni, ahol a stratégiai célokat szimbolizálják az útjelző táblák. Jól lehet azonban érzékelni a stratégia fontosságát: 1. számú városunkban könnyebb a tájékozódás, hiszen a város vezetése igyekszik segíteni polgárjait, míg a 2. számú városban tanácstalanok a lakók.

A fenti hasonlattól egy pár gondolat erejéig elvonatkoztatva igen fontosnak tartom, hogy mielőtt a közsférával kapcsolatos elemzésembe belekezdenék (és a fenti példámot továbbvinném), röviden ismertessem a stratégiaalkotás néhány általános, korábban nem említett, azonban a későbbi vizsgálatok szempontjából fontos sajátosságát. Hogy a gondolatmenet kellően átlátható legyen, a közsférában történő értelmezések eltérőségét az egyes pontoknál részletezem:

1. A stratégia megvalósulása több szinten és távlatban lehetséges. Ha általánosságban vizsgálódunk, akkor beszélhetünk vállalati, üzletági- és funkcionális stratégiáról.¹⁷ Ezeket a stratégiákat differenciáltan kell megtervezni. Az egyes szintek stratégiai döntései más-más stratégiai változók ismeretét és kezelését igénylik, amelyek eltérő módszertani

¹⁷ A vállalati szintű stratégia az egyrészt vonatkozhat a vállalat egésze és a környezet közötti kapcsolatokra, másrészt tartalmazza a különböző belső és viszonylag önálló szervezeti részekkel kapcsolatos összefüggő, egységes elképzeléseket. A különböző részek, szervezeti egységek önállósága csak viszonylagos. Kell, hogy legyenek az egységeket összekötő, azokat egybefűző követelmények, eljárások és szabályok.

A különböző üzletágak esetében saját, a specifikumokat figyelembe vevő stratégiák alakíthatók ki, amelyek ennek megfelelően viszonylag autonómok. Ezeket nevezzük üzletági stratégiának.

A különböző funkcionális tevékenységek meghatározó fontosságúak a vállalatok eredményes működése szempontjából, így stratégiájuk is. A funkciók lényegében egy-egy erőforráscsoport működtetését jelentik, ezek az erőforrások szükségesek a vállalati és az üzletági stratégiák megvalósításához.

megközelítést követelnek, az egyes stratégiák esetében máshol jelenhetnek meg a súlypontok. Ugyanakkor azonban az egyes szintek egymástól sincsenek hermetikusan elszigetelve, közöttük sokoldalú és dinamikus kölcsönhatások vannak. A tervezés során a kölcsönhatások figyelembe vétele, továbbá a megvalósítás során az egymástól nem független tényezők komplex kezelése a stratégiai menedzsment egyik kulcsfeladata.

A stratégiai menedzsment alkalmazásának a közszférában is több szintje van. A küldetés meghatározása és legitimálása a közszektor számára igen fontos, állami költségvetésből gazdálkodás esetén a szervezeti önérdek, a túlélésre törekvés az, ami sok esetben hangsúlyos. Tekintettel arra, hogy a közszféra fő irányvonalait a Kormány határozza meg, így a legfelső szinten történő stratégiaképzés is itt valósul meg elméletben. A (szak) politika stratégiája a kormányzati szektorban az egyes feladat-ellátási területeken folytatandó cselekvési irányokat igyekszik rendezni.¹⁸ Ez adja meg a keretét a szervezeti stratégiaalkotásnak, melyre az egyes közintézmények és szervezetek támaszkodhatnak. A minisztériumok gyakorlata is abba az irányba mutat, hogy a szakpolitikai irányvonalak megalkotásán kívül, az egyes, egyedi ügyeket alárendelt, de szervezetileg elkülönült szervek szintjén látják el. Ezért van kiemelt fontossága annak, hogy a kormányzat által megalkotott kereteken belül az egyes szervezetek is figyelmet fordítsanak a szervezeti működést elősegítő stratégia kialakítására, hiszen a stratégia nem csak tervezés és elfogadás, hanem a lebonyolítás sajátos módja is egyben.

2. A stratégia esetében nem szabad megfeledkezni arról, hogy nem egy egyszeri eseményről beszélünk, folyamatos stratégiai szemléletben kell a szervezetet működtetni ahhoz, hogy eredményeket érhessünk el. Bár az előzőekben már többször utaltam arra, hogy a stratégiaalkotás egy hosszas jövőbe nyúló folyamat, mindenképpen fontosnak tartom azt is hangsúlyozni, hogy a stratégiát ciklikusan kell értelmezni. A stratégia tehát akkor éri el célját, ha megvan a kellő időintervalluma arra, hogy beteljesedhessen. Ez bizonyos esetekben nem következik be, hiszen ha az adott vállalat nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, gyakran a vezetőségben vélik felfedezni a hibát, a megoldást pedig a vezetés cseréje jelenti. Ha azonban belegondolunk abba, hogy vajon egy vezetőváltás esetén 100-ból hány esetben került sor a korábbi vezetés által kialakított stratégiai ciklus befejezésére, nem túl kecsegtető választ kapnánk.

¹⁸ Horváth M. Tamás: Közmenedzsment, Dialóg Campus Kiadó 2005

A hétköznapiakban is számos esetben lehet hallani a médiában: új vezető, új szemlélet. Mindez mit jelent stratégiai szempontból? A korábban befektetett erőforrásokat és erőfeszítéseket eldobva, új célokat dolgoznak ki, ettől várva a vállalat helyzetének a javulását. Gazdaságossági szempontból ez jelenti a legnagyobb pazarlást, hiszen minden, a korábbi stratégia során felhasznált pénz, munka, energia kárba vész.

A közszférában is talán ez jelenti az egyik legnagyobb problémát. A szervezeti stratégiát továbbgondolva, az egyes közintézmények vezetésének sok esetben nincs esélye arra, hogy elgondolásait végigvigye. Ennek egyik meghatározó oka a politikai meghatározottság. A hatályos jogszabályi rendelkezések értelmében az országgyűlési választásokra négyévente kerül sor, mely az elmúlt időszak tapasztalatai alapján a közszektorban történő vezetőségcserét is jelenti az adott választási ciklus elteltével. Önmagában ezen tény elfogadása nem jelentene problémát, azonban az, hogy a vezetők többsége - át nem tekintve az adott intézmény aktuális helyzetét és stratégiáját – egyből szemléletváltásról beszél, már annál nagyobb veszélyt jelent a szervezet teljesítménye számára. Felelőtlen pazarlás a korábbi vezetés elképzeléseinek semmibe vétele, függetlenül attól, hogy mennyiben voltak azok helyesek vagy sem. Hiszen lerombolni mindent, eltakarítani a romokat, majd újra felépíteni egy házat az alapoktól sokkal nagyobb feladat, mint megvizsgálni egy omladozó épület hibáit és megpróbálni helyrehozni a tökéletlenségeket. Ekkor esetleg még arra a nézőpontra is juthatunk, hogy épületünk stabil, biztos alapokon áll, csak utána nem volt megfelelő a kivitelezés. Mindez már igen nagy költségcsökkentést is vonhat maga után egy-egy intézmény esetében.

3. A stratégia kidolgozását követően kerül sor a cselekvési terv meghatározására. A tervnek tartalmaznia kell egy világosan megfogalmazott szervezeti célt, mint kiindulópontot. Részét képezi továbbá a céléréshez szükséges tevékenységek és cselekvések rögzítése is, azonban tisztázni kell a szükséges személyi feltételeket is. Ezt követően kerülhet sor a stratégia pontos ütemezésének meghatározására, természetesen időintervallumok segítségével. A cselekvési terv elemeinek így folyamatosan kontrollálhatónak és szükség esetén korrigálhatónak kell lenniük. Egy vállalat esetében a fenti folyamat kivitelezése könnyebben valósítható meg, mint a közszférában. Talán ezért is tartják sokan úgy, hogy a stratégiaalkotás inkább a versenyszférát jellemzi.

Tényként kezelhető információ, hogy míg korábban a magánszektor sajátja volt a stratégiaalkotás, az elmúlt időszakban változás figyelhető meg a közszektorban ezen a téren. A közsservezetek széles körében került sor tudatosan a stratégiaalkotás eszközeinek alkalmazására, elsősorban szervezeti szinten. Bár minden gazdasági szereplőnek behatárolt keretek között kell működnie, - legyen szó akár közintézményekről, ahol ezt a keretet a költségvetési támogatás jelenti, vagy egy profitorientált cégről, ahol az általa termelt javak és rendelkezésre álló erőforrások képezik a határokat, - a közszférában mégis egy erőteljesebben lehatárolt, merevebb, feltételekhez és sok esetben lokalitáshoz kötött rendszerrel találkozhatunk. A kevésbé rugalmas működést többek között a döntési folyamatok igen összetett és hosszadalmas volta idézi elő. A döntési procedúra elhúzódhat, felettes szerv vagy más érintett hozzájárulásának beszerzése vagy akár az adott szervezet hivatali működése folytán is. Mivel a közszektor működését számos jogszabály igyekszik keretek közé szorítani, nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy sok esetben a szervezeten kívül álló okok - mint például a jogszabályi előírások – vezetnek ahhoz, hogy a szervezet nem tud megfelelően működni. A közszférában jellemzően el is szakadhat egymástól a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment, hiszen a végeredményként születő határozatok az ügy érdemi részére vonatkoznak, nem a végrehajtás módjára. A stratégiamenedzsment azonban nem csak a lépések betartását jelenti, hanem az adott gyakorlat folyamatos megvalósulását/megvalósítását is, mely esetleg akadályokba ütközhet a fentiekben leírtak okán.

Visszakanyarodva a rész elején felvázolt példámhoz, a közszféra esetében kis városunk működését valahova az 1. és 2. számú város közé tudnám elhelyezni.

3. számú városunk lakói legyenek olyan munkavállalók, akik a közszférában dolgoznak. Az elmúlt időszakban bekövetkezett változások hatására a városvezetés belátta, hogy érdemes 1. számú város példáját követve segíteni a lakókat abban, hogy jól tudjanak tájékozódni. Meg is tették a szükséges lépéseket arra, hogy elhelyezzék az útjelző táblákat szerte a városban. Sikerült megtervezni, legyártani és kihelyezni őket. Az emberek örömmel fogadták az újítást, azonban nemsokára a vezetőség leváltásra került. Az új polgármester elképzelései mások voltak, így a táblákat megsemmisítették és nekiláttak egy új rendszer kidolgozásához. Bár a példa szélsőséges és természetesen a közszféra sem általánosítható ilyen mértékben, a stratégiai ciklus ki nem teljesedését és a szemléletváltás problémáit jól mutatja.

Összegezve tehát elmondható, hogy a közszféra stratégiai szempontú változásának kezdő lépései már megtörténtek, azonban további lépésekre van szükség ahhoz, hogy elérje azt a teljesítményszintet, melyre képes lenne.

III.4. Kontrolling és közszféra

Mint ahogy hosszútávon egy vállalat, úgy egy közintézmény irányításához is nélkülözhetetlen a szervezet környezete, belső működése és stratégiája közötti összhang megteremtése, melyhez a kontrolling területe nyújthatna segítséget a vezetőség számára. A kontrolling területe jelenti ugyanis az alrendszer az irányítás hatékonyságának növelésére, egyfajta segédeszköz a vezetők számára, mely koordinálja a tervezést, az ellenőrzést és az információellátást.

A kontrolling szakterület azonban még nem igazán érte el az állami szférát. A szakirodalom tanulmányozása alapján is arra vonatkozóan tudtam következtetést levonni, hogy a főbb problémát ez jelenti. Horváth M. Tamás „Közmenedzsment” című könyvében így fogalmaz: *„Nem annyira a teljesítmény fogalma nívum a közszektorban a tradicionális felfogásokhoz képest, mint inkább annak mérési szándéka.”*¹⁹ Ennek egyik legfőbb okát abban látom, hogy a teljesítmény mérése és a legfontosabb mutatók megragadása nagyon nehéz feladatnak bizonyul, hiszen egyfajta egyensúlyt kell találni a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók között.

Eddigi meglátásaim szerint a két szektor közötti különbségeknek mindenképpen teret kell engedni a teljesítménymérés és kontrolling területén is, ezért sem jelent megfelelő megoldást egy már meglévő, magánszférában működő rendszer implementálása az állami szektorba.

Horváth M. Tamás a teljesítménymérésnek az alábbi dimenzióit határolta be „Közmenedzsment” című művében. A szerző a teljesítmény négy fő tartalmi elemét különíti el, kiemelve a fogalmak pontos elhatárolásának fontosságát a közszféra társadalmi hasznosságának tekintetében.

- a.) gazdaságosság: fizikai, anyagi és humán erőforrások megfelelő felhasználása egy általánosan elfogadott szinthez képest

¹⁹ Horváth M. Tamás: Közmenedzsment, Dialóg Campus Kiadó 2005, 168. oldal

- b.) hatékonyság: a teljesítményt méri össze a szervezeti működéshez, munkateljesítmény végzéséhez szükséges ráfordításokkal²⁰
- c.) eredményesség: a társadalmi hatást veti össze a ráfordításokkal (ebben az esetben a külső eredmény nem azonos az outputtal, hiszen az értékelés alapját a tevékenység helyesen célzott volta teremti meg)
- d.) minőség: az eredményességhez kapcsolódó, de annál általában szűkebb fogalom, a használók által közvetlenebbül érzékelt paraméterek fejezik ki leginkább. (Pl. egyenletes színvonal, határidők betartása, hozzáférhetőség)

A fenti fogalmak jelenthetik a kulcsot azon irányba, hogy a közszférában felhasznált erőforrások minél nagyobb mértékben kerüljenek kihasználásra, vagyis hasznosuljanak. Ehhez nyújthat segítséget a megfelelő teljesítmény-mérőszámok meghatározása és megfelelő rendszer kialakítása.

²⁰ ezáltal lehetőség van egy egységnyi költség megállapításához, mely lehetősége teremti arra, hogy összehasonlításokat végezhessünk hasonló feladatot ellátó szolgáltatók azonos számaival.

IV. Problémafelvetések, megoldási javaslatok

Dolgozatom II. és III. része arra irányult, hogy bemutassam a teljesítménymérés-, menedzsment, kontrolling és stratégia azon sarkalatos pontjait, melyek megmutatják a fogalmak szoros összekapcsolódását és egyfajta láncszerű reakcióját, kiemelve azt, hogy egyetlen gyengébb vagy nem odaillő elem igencsak megnehezítheti egy szervezet helyzetét.

Ahhoz, hogy a szakirodalom áttanulmányozása során szerzett tapasztalataimat gyakorlati oldalról is alá tudjam támasztani, Magyarország egyik legjelentősebb művészeti közintézményének vezetőjével készítettem problémafelvető interjút, melynek során az alábbi kérdésekre kerestem a választ:

- Mi a stratégiája a vezetésben? Lehetősége volt-e annak kialakítására vagy felülről határozták meg az irányvonalakat?
- Mennyire tudatos a vezetési stratégiája?
- Mit tekint a küldetésének vezetőként?
- A célok meghatározásánál figyelembe vette-e a közszféra azon „gyakorlatát”, hogy a politikai viszonyok változása jelentheti a vezetőségben bekövetkező változást is? (kormányváltás – vezetőségváltás)
- Megítélése szerint a szervezet alkalmazottai mennyiben vannak tisztában az intézmény jövőbeli elképzeléseivel, céljaival?
- Vezetőként miben méri le a sikert a jelenlegi pozíciójában? Csak pénzügyileg ragadja meg azt vagy van eszmei siker is?

Kérdőíves felmérés készítésére sajnos nem volt lehetőségem az érintett intézményben, azonban szóban, informális beszélgetések keretében igyekeztem gyakorlati tapasztalataimat bővíteni.

IV.1.Stratégiai felvetések

Elsőként a stratégiai kérdésekkel kapcsolatos problémákat szeretném felvetni. Interjúalanyom elmondásából is bizonyosságot nyert, hogy az egyes stratégiai ciklusok kiteljesedésére nincs

lehetőség napjainkban a közszférában, mely jelenleg igen nagy problémát jelent. A politikai változások befolyása erős, legyen szó bármilyen közfeladatot ellátó szervezetről²¹.

Megoldást jelenthetne esetlegesen egy olyan, jogszabályilag szabályozott rendszer kialakítása, mely a vezetőségváltás módját változtatná meg. Egy „átmeneti időszak” beiktatása, melynek során a korábbi- és új vezetőnek lehetősége nyílna arra, hogy együtt dolgozzon egy meghatározott időszakon belül, elősegíthetné a stratégiák megvalósítását. Olyan lehetőséget teremtené, mely hosszú távon nagyban növelhetné a közszféra teljesítményét. Az ötlet maga igen átgondolt és helytálló, külföldön alkalmazták is. Remek lehetőséget teremt ugyanis mindkét vezető számára, hiszen egyrészt méltó búcsút, másrészt megalapozottan felépíthető új stratégia kidolgozását teszi lehetővé.²²

A stratégiamenedzsment szakterületénél maradva az egyes szintek felosztásával kapcsolatban arra a meglátásra jutottam, hogy vizsgált intézmény esetében is jól láthatóak azok a kategóriák, melyeket „Horváth M. Tamás: Közmenedzsment” című könyvében ismertetett. Vizsgálatom során is jól elkülönülve jelenik meg a szakpolitikai, illetőleg a szervezeti stratégia. Személyes beszélgetés során azt szűrtem le, hogy sajnálatosan az intézmény felettes szerve nem fordított kellő figyelmet arra, hogy az újonnan kinevezett vezető számára teljesítménymutatókat vagy irányvonalakat határozzon meg.

Ez felveti annak a kérdésnek a tisztázását is, hogy vajon mennyire valósul meg a közszféra gyakorlatában a „*leader*” és „*manager*” típusú vezetés elválasztása, valamint tudatos alkalmazása. Míg első esetben a vezetői funkciók kerülnek előtérbe, addig utóbbinál az irányítás a főszerep. A stratégiai szintek megléte bennem azt az irányvonalat erősítette meg, hogy a közszférában a manager-típusú vezetés a releváns, azonban ha jobban megvizsgáljuk e területet, azt lehet látni, hogy sok esetben nem választódik el e két típus. Ez azonban több problémát is felvet, hiszen ha a vezető vezetői funkcióinak ellátása mellett még irányít is, akkor könnyen előfordulhat, hogy valamelyik terület nem kap elég figyelmet.

Másik kényes kérdés ebben az esetben az, hogy vajon hogyan fogható meg a vezetői teljesítmény, ha az elvárások kialakítása nem a felettes szerv által kerül meghatározásra,

²¹ eltekintve azoktól az állami szervektől, melyek működésének alapját képezi a politikailag független feladatellátás (bíróságok, ügyészségek...)

²² megj.: egy politikai cikluson belül is sor kerülhet egy vezető leváltására, melyről a médiában is értesülni lehet számos alkalommal, viszont sokszor a köz számára az indok nem látható és érzékelhető egyértelműen.

hanem maga a vezető által. A manager-típusú vezetés akkor érvényesülhetne megfelelően, ha a közszférában is kialakulna egy olyan rendszer, melyben a felettes szerv konkrétan megjelöli a vezetésnek azokat a mérhető pontjait, melyek mentén megragadható lenne a teljesítmény.

Jelenleg azonban a két típus keveredése figyelhető meg a közintézményeknél, hiszen a szakpolitika nem jelöli ki a stratégiát sok esetben, annak felépítése szintén a vezető feladata, mint ahogy annak végrehajtása is. Így célszerűbb és hatékonyabb lenne a manager-típusú vezetés tudatos alkalmazása és a szakpolitika stratégia-megjelölése alárendelt szervei esetében.

IV.2. A közérdek, közjó kiemelt szerepe

Kérdésként merülhet fel az is, hogy vajon a közintézmények egy-egy vezetőjének mi is a missziója feladatai ellátása során. Ha abból indulunk ki, hogy a közszféra célja a közjó szolgálata, úgy gondolom az egyes szervezetek elsődleges célja is ez kell, hogy legyen.

Vizsgált intézményem a felvetést alátámasztotta, és remekül példázta a közérdek szolgálatát. A vezető küldetése teljes mértékben azokra a közfeladatokra koncentrál, melyek a szervezet alapító okiratában rögzítésre kerültek. Tekintettel arra, hogy ezen intézmények elsődlegesen nem profitszerzésre jöttek létre, így mindenképpen fontos szem előtt tartani a közérdeket. Ha ezt átfordítanánk a vállalati szférába, akkor valahogy így lehetne megközelíteni: fontos az ügyfélközpontúság. A közszféra esetében ezt több nézőpontból is vizsgálhatjuk. Egyrészt problémát jelenthet sok esetben az elmaradott technikai, technológiai szint is a magánszektorhoz képest, másrészt azonban vizsgálni kell a közintézmények által nyújtott szolgáltatások minőségét is. Fontos tehát az is, hogy a szervezeti stratégia miként fogalmazza meg céljai között a közjó szolgálatát, a társadalmi felelősségvállalást, illetőleg milyen eszközöket használ annak fejlesztésére. Meglátásom szerint ennek kell lennie az egyik legerősebb motivációnak vezetői szinten, melyet az alkalmazottakban is erősíteni kell.

A vezetőtől függetlenül igyekeztem beszélgetni a vizsgált szervezet dolgozóival is, kíváncsi voltam ugyanis arra, hogy milyen érzéssel tölti el őket az, hogy feladataikat a magyar kultúra szolgálatában látják el. Többször kaptam olyan visszajelzést, hogy ez nagy öröm számukra, sokszor ösztönzi őket a munkavégzésben. Ekkor vetődött fel bennem az a gondolat, hogy az ösztönzésnek sarkalatos pontja lehetne például egy, a munkáltató szerv által létrehozott, hazai

kulturális program szervezése az intézmény alkalmazottai számára, mely valószínűleg nagyban megváltoztatná az egyes ügyintézők hozzáállását a mindennapi feladatokhoz és növelné az intézmény céljainak megértését. Ez a módszer más szervezeteknél is alkalmas lehet arra, hogy az ösztönzésnek egy olyan sajátos módját ragadja meg, mely talán kiemelné a közjó érdekében ellátandó munka fontosságát hosszabb távon – az adott intézmény közfeladatának jellegéhez igazítva.

IV.3.A kommunikáció fontossága

A fenti feladatok számos alkalommal az anyagi források hiánya miatt nem valósíthatóak meg. Szükséges tehát az is, hogy a nehézségeket, azok súlyosságát, illetőleg esetleges következményeit a kormányzat, a felettes szerv is megismerje, hiszen költségvetési szervként a pénzügyi támogatás nélkülözhetetlen. Az alárendelt szervezetek működésében kiemelt szerepe van tehát a jó kapcsolat ápolásának. A vezetőnek ezáltal kötelessége, hogy az általa irányított intézmény érdekeit megfelelően tudja érvényesíteni.

Az elmúlt időszakban a közéletben találkozhattunk olyan példákkal, melyekben a politikai viszonyok negatívan befolyásolták egy szervezet működését, mivel vezetőcserére nem került sor a kormányváltást követően. A nem egységes politikai hovatartozás felettes- és alárendelt szerv között az intézmény teljesítményének csökkenését eredményezte.

A szervezet szempontjából megvan tehát az előnye is annak, ha a vezető a kormányváltással egyidejűleg cserélődik, hiszen az egységes nézetek és célkitűzések mentén könnyebben alakítható és véghezvihető a vezetői stratégia és elképzelés.

IV.4.A kontrolling hiánya

Az egyik legfőbb nehézséget a szervezeti teljesítményben a mérhetőség problémájának kérdésköre jelenti. A megkérdezett vezető szerint vannak mérhető pontok a rendszerben, mégis sok olyan rész van, amelynek gazdasági szempontú megközelítése nehézkes, nem kidolgozott. Ennek egyik okát abban látom, hogy - mint ahogyan a vizsgált intézményben is – a közszférában a kontrolling területe igencsak háttérbe szorul. Szakdolgozatomban szeretném

megvizsgálni ennek okát, illetőleg azt, hogy melyek azok a jellemzők a közszférában, melyek megakadályozzák egy jól működő kontrolling rendszer működését.

IV.5.A motivációs eszközök használata és emberi erőforrás

A leggyakrabban használt teljesítményértékelő rendszerek sajnálatos módon csak rövidtávon képesek a funkciójukat betölteni. Véleményem szerint problémát jelent a közszférában az is, hogy az alkalmazottak nem tudnak kellő mértékben azonosulni a szervezettel, hiszen valójában a szervezet fennmaradása és álláshelyük megtartása nem függ a szervezeti- és dolgozói teljesítménytől.

Mint ahogyan az már korábban kifejtettem, az egyes szervezetek vezetőinek lenne a feladata az, hogy megfelelő módszerekkel ösztönözze dolgozóit. A közszférára és annak működésére tekinthetünk akár úgy is, mint Magyarország helyzetének meghatározójára, hiszen a közintézmények működése határozza meg az állam működését. A magas színvonal eléréséhez azonban megfelelő teljesítményre és megfelelő emberi erőforrásra van szükség.

Sajnálatos tapasztaltam, hogy intézményemben az emberi erőforrásokkal foglalkozó osztály elsősorban személyzeti osztályként funkcionál, elenyésző számban lát el olyan HR funkciókat, melyek segíthetnék az emberi erőforrások kihasználtságának növelését. Természetesen ez nem egyedi eset, azonban mindenképpen egy olyan szemléletbeli váltást igényel, melyre szükség van a közszeaktor teljesítményének növelése érdekében. A meglévő emberi erőforrásokat aktiválni kell, hogy növeljük a teljesítményt.

A szemléletbeli változás alapja lehet az alábbi kérdések vizsgálata:

- Hány ezer ember dolgozik a közszférában?
- Milyen képességek rejlenek ebben az emberi erőforrás tömegben?
- Annak hány százaléka hasznosul a napi munkavégzés során?

IV.6. Az innováció fogalmának megjelenése

Pozitív elemként jelent meg a közintézmény vezetőjével folytatott interjúmban az innováció és nóvum fontossága, mely azt gondolom az állami szférában működő szervezeteknél sokszor

háttérbe szorul. Természetesen ez fakadhat a vizsgált intézmény közfeladatának jellegéből - annak ellenére, hogy művészi téren az innováció fogalma sokkal kevesebb pontba kapaszkodhat, mint más területeken. Azt azonban mindenképpen egy igen fontos dolognak tartom vezetői oldalról, hogy a rövid- és középtávú célok között ilyen jellegű tervezés is helyet kapjon. Javasolt lenne ezt az utat továbbjární és csökkenteni a magán- és közszféra között fennálló távolságot az innováció területén.

V. Összegzés

Dolgozatomban a teljesítménymenedzsmentet és az ahhoz kapcsolódó legfontosabb területeket igyekeztem bemutatni úgy, hogy egy teljes képet kapjak arról, melyek azok a tényezők, amelyek hatással vannak a szervezeti teljesítményre.

A szakirodalom áttanulmányozását követően egyértelművé vált számomra, hogy egy igen összetett és sokdimenziós kérdéssel állok szembe, sokfajta vélemény és nézet látott napvilágot az elmúlt évtizedekben a téma kapcsán.

A téma szerteágazó volta, valamint a dolgozat behatárolt terjedelme miatt, igyekeztem azokat a kérdések kiemelni és megtárgyalni, melyek úgy vélem fontosak lehetnek az egyes szakterületek közötti összefüggések szempontjából.

Míg a II. részben általánosságban, elsősorban a vállalati szektort jellemző módon mutattam be a teljesítmény-, stratégia-, emberi erőforrás-menedzsment és kontrolling sajátosságait, addig a III. részben azokra a kérdésekre helyeztem a hangsúlyt, melyek eltérést jelentenek a közszféra esetében. Az összevetéskor számos olyan problémakört találtam, melyek napjainkban is jelen vannak az állami szektorban, részletesebb vizsgálatukra a IV. részben tértem ki.

Összességében azt állapítottam meg, hogy a közszeaktor sajátosságai miatt eltérő technikákat kell alkalmazni, valamint erősebb társadalmi, szociális és méltányossági szempontokat kell figyelembe venni, mint a magánszeaktorban. Ezen elgondolás mentén továbbhaladva arra jutottam, hogy az üzleti szempontok közszférába történő átültetésével is vigyázni kell, hiszen egyes módszerek átvétele akár káros hatást is gyakorolhat. Mivel a vizsgált szakterületek mindegyike az adott szervezethez kell, hogy igazodjon, meghatározott, máshonnan átvett megoldásokat csak akkor szabad alkalmazni, ha azok összeegyeztethetők a gazdasági- és társadalmi környezettel, az adott közszoolgáltatás jellegzetességeivel.

A közszeaktor megújítására törekedve többirányú feladatrendszer fogalmazható meg az alábbi célok elérésére:

- költségcsökkentés
- közszoolgáltatások hatékonyságának, eredményességének növelése

- minőségjavítás
- társadalmi elégedettség

A fenti kihívások elsősorban személeletbeli változást kívánnak az állami szektor részéről, hiszen napjaink felgyorsult világában a közszféra sem engedheti meg magának azt, hogy elmaradjon a globalizáció által támasztott újabb és újabb elvárásoktól. Meg kell találni azokat az eszközöket, melyek alkalmasak lehetnek a dolgozatban felvázolt problémák megoldására, emellett csökkentenék azokat különbségeket is, melyek jelenleg fennállnak a két szektor között.

Elindulni a legnehezebb. Megkeresni és megtalálni azt a kiindulópontot, mely a jó irányba mutat, nem egyszerű feladat. Viszont a közszféra előtt ott áll a magánszféra példája, melyből sokat tanulhatunk. A versenyszférában alkalmazott, zsákutcába jutott modellek és módszerek hibáit nem kell újra megtapasztalni az állami szektorban, ha kellő figyelmet fordítunk azok feltérképezésére.

A gazdaságban és a társadalomban számos olyan változás következett be, melyekhez a közszeaktor még nem tudott kellőképpen alkalmazkodni. Mégsem ez jelenti a legfőbb problémát, hanem az, hogy megtegyük az első lépéseket a jó irányba.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Csíkszentmihályi Mihály: FLOW Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája – Akadémiai Kiadó Budapest 1997
- Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József (2004): Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában. Munkaügyi szemle. 48. évfolyam, 3. 17.
- Andy Neely-Chris Adams-Mike Kennerley: Teljesítményprizma, Alinea Kiadó, 2004
- Horváth M. Tamás: Közmenedzsment, Dialóg Campus Kiadó 2005
- Milton Friedman: „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits” The New York Times Magazine, 1970. szeptember 13.
- Teljesítményértékelési kézikönyv, Államreform Operatív Program, Kenderes város 2010 – (forrás: www.kenderes.hu, letöltve: 2012.09.28.)

Internetes források

- McGregor X- és Y-elméletének rövid áttekintése
<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=166> (letöltve: 2012.09.28.)
- Adalék a „közjó” fogalmának meghatározásához
http://nol.hu/belfold/20120818-az_aggodalmakkal_teli_legkor_nem_kedvez_a_megnyugvasnak
(letöltve: 2012. 10.01.)
- A teljesítményértékelés és a közigazgatás viszonyáról
<http://www.kozszolga.hu/hirek/menedzsmentreformok-kora> (letöltve: 2012. 10. 22.)
- A HR és kontrolling szakterületének kapcsolatáról
<http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/06/human-controlling.pdf> (letöltve: 2012. 11.01.)

Jogszabályok

- a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény
- a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény
(hatályon kívül helyezve 2012. március 1. napjától)
- a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény