

Kocsiszký György/Veresné Somosi Mariann

Közszolgáltató szervezetek hatékonyságnövelésének lehetőségei

Az eredmény és ráfordítás típusú teljesítménymérés és értékelés a versenyszférában közel egyidős a modern vállalat elmélettel. Elég, ha fellapozzuk a két világháború közötti angolszász és német szakirodalmat, amely megkülönböztetett figyelmet fordított a vállalati teljesítmény mérés és növelés üzemgazdasági, munkaszervezési eszközeire és módszereire.

A közszféra, ezen belül a közszolgáltató szervezetek működési, gazdálkodási hatékonyságának mérése, ill. növelésének kérdése ennél jóval szerényebb múltra és módszertani megalapozottságra tekint vissza, holott ennek jelentősége közel sem kisebb.

A szerzők tanulmányukban ennek a pótlását kísérik meg, amikor javaslatot tesznek a közszolgáltató szervezetek teljesítmény értékelésének folyamatára és módszertanára.

Kulcsszavak: teljesítmény menedzsment, közszolgáltató szervezetek, közösségi gazdaságtan, integritás.

Jelkód: D73, H83, P43

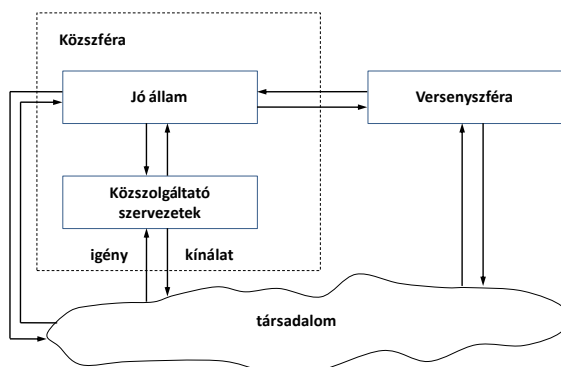
1. Közszolgáltató szervezetek funkciója, nemzetgazdasági súlya, szerepe

Az állam és a piac szerepe, egymáshoz való viszonya a gazdaságelmélet, ill. gazdaságpolitika egyik kiemelt, de több (pl.: társadalompolitikai, etikai, versenyképességi, szabályozási, stb.) szempontból is vitatott kérdése.

Az állami beavatkozáshoz (közjavak és irányított elosztású javak biztosítása, külső gazdasági hatások kezelése, piaci erőfölény korlátozása, szabályozása) szükséges források biztosítása, elosztási szempontjai, a felhasználás hatékonysága a társadalom értékrendjét is tükrözi. Kifejezésre juttatja, hogy mit tart a politikai elit fontosnak: az alacsony adókulcsokat vagy a közszolgáltatások fejlesztését? Ennek eldöntése alapvetően befolyásolja a források újra elosztásának elveit, ami nem feltétlenül találkozik a társadalom igényeivel.

Az elégedettség vagy az elégedetlenség egyrészt a rendelkezésre álló forrásoktól, a források felhasználásának hatékonyságától, másrészt az igényektől függ. Ezért a közszolgáltató vállalatok működése nem kizárólagosan gazdasági, hanem társadalompolitikai kérdés is.

A közérdekű szolgáltatók közösségi szükségleteket elégítenek ki, finanszírozásuk ezért részben vagy egészben közvetlenül vagy közvetve közösségi pénzből történik (1. ábra).

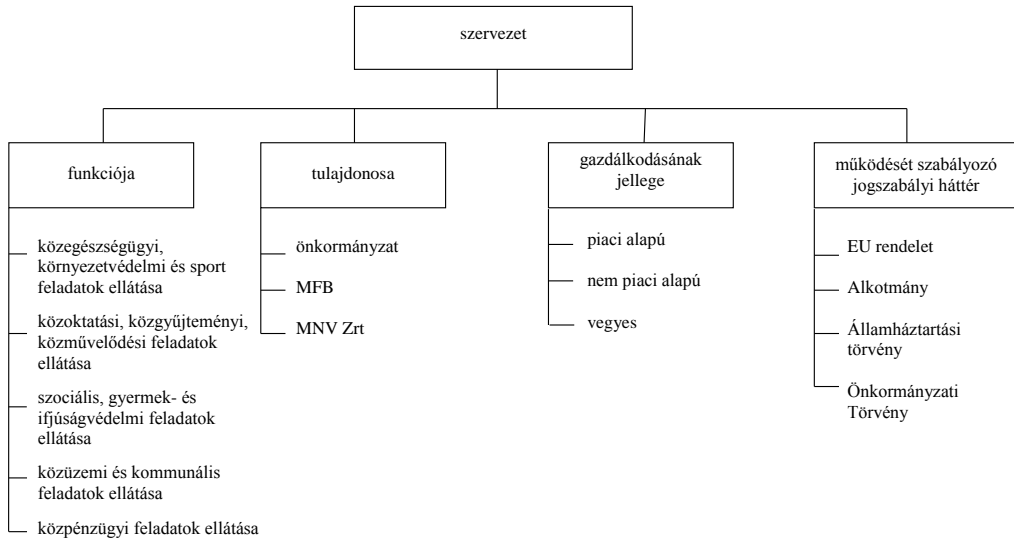


1. ábra: Közpénzek megteremtésének és elosztásának logikája

Forrás: saját szerkesztés

A felülről korlátos forrásokat nem egyszerű a növekvő (esetenként felső korlát nélküli) elvárásokkal összhangba hozni, s megtalálni a lehetőségek (kapacitások és az igények közötti optimumot, mint az elmúlt közel három évtized hazai gyakorlata is igazolja (Domokos/Pulay, 2015). Ezért sem mindegy, hogy a közösségi szolgáltató szervezetek a rendelkezésre álló forrásokat milyen hatékonysággal hasznosítják a köz érdekében. Nem véletlen, hogy a Kormány kiemelt céljának tekinti a jelen EU támogatási ciklusban (2014-2020) a közszolgáltatások hatékonyságának javítását (MK, 2015).

A közfeladatot ellátó szervezetek céljuk, tulajdonosi, ill. felügyeleti körük, gazdálkodásuk jellege alapján sokfélék lehetnek (2. ábra).



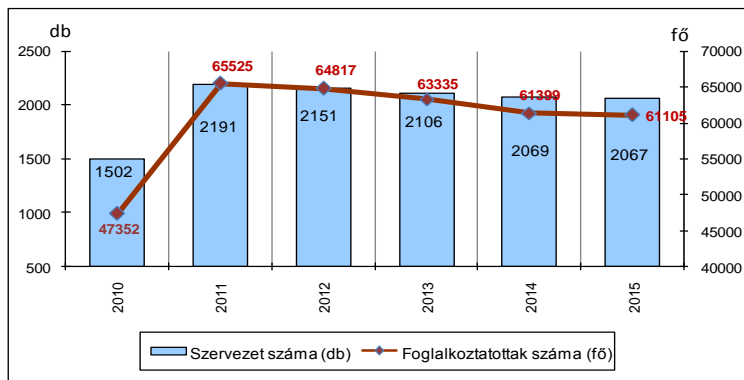
2. ábra: Közfeladatot ellátó szervezetek tipológiája

Forrás: saját szerkesztés

Működésük feltételeit egyrészt EU rendeletek (pl.: a Szerződés 90. cikke, a CEC, 1996., stb.), másrészt a nemzeti jogban megfogalmazottak szabályozzák. Amíg az előbbi elsősorban az állami támogatások lehetőségeire, ill. korlátaira koncentrál, az utóbbi a működésre vonatkozó (a tagállamok gyakorlata szerint egymástól jelentősen eltérő) szabályokat foglalja össze (Kende, 2006).

A közfeladatot ellátó szolgáltató szervezetek nemzetgazdaságon belüli súlya a liberális vagy a jóléti gazdaságpolitikai modell függvényében változott és változik, mint azt a szakirodalom is igazolja (Lienhard, 2005; Reinermann, 2000; Pulay, 2012; Domokos, 2015).

A 2010-es kormányváltást követő gazdasági és társadalompolitikai fordulat eredményeként az állami szerepvállalás hazánkban nagyobb lett, amit egyrészt a közszolgáltató szervezetek, ill. foglalkoztatottaik számának növekedése is igazol, amelyben jelentős szerepe van az állami részesedés vásárlásoknak (3. ábra).



3. ábra: Közszolgáltató szervezetek számának és foglalkoztató képességének változása (Bal tengely - közszolgáltatók szervezetek száma (db); jobb tengely - foglalkoztatottak száma (fő).)

Forrás: saját szerkesztés

A közszolgáltató vállalatok működési területe az elmúlt öt évben átalakult. Az állam egyes ágazatokban tulajdonosi szerepét feladta, más területeken pedig szabályozó szerepe mellett tulajdonossá vált. A legtöbb szervezet az elmúlt évek reprivatizációjának renacionalizációjának eredményeként a közművek üzemeltetésével foglalkozik (1. táblázat).

1. táblázat: Közszolgáltató szervezetek profil szerinti megoszlása (db)

TEÁOR szám/ megnevezés	év					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
01. Növénytermesztés, állattenyésztés, vadgazdálkodás és kapcsolódó szolgáltatások	22	27	28	28	34	40
02. Erdőgazdálkodás	25	24	24	23	22	23
03. Halászat, halgazdálkodás	2	3	3	2	2	2
07. Fémtartalmú érc bányászata	1	1	1	1	1	1
08. Egyéb bányászat	3	3	3	2	2	2
09. Bányászati szolgáltatás	1	1	1	1	-	-
10. Élelmiszergyártás	6	8	8	10	9	8
11. Italgártás	2	3	3	3	3	2
13. Textilgyártás	-	2	2	1	1	1
14. Ruházati termék gyártása	2	1	1	1	2	2
16. Fafeldolgozás (kivéve: bútort), fonottáru gyártása	6	5	3	2	1	1
17. Papír, papírtermék gyártása	2	3	3	2	2	2
18. Nyomdai és egyéb sokszorosítási tevékenység	7	7	6	6	7	5
23. Nemfém ásványi termék gyártása	2	2	1	-	1	1
24. Fémalapanyag gyártása	-	-	-	1	1	1
25. Fémfeldolgozási termék gyártása	4	4	4	4	2	2
26. Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása	2	2	2	2	2	2
28. Gép, gépi berendezés gyártása	3	3	2	-	-	-
29. Közúti jármű gyártása	-	3	3	3	3	3
30. Egyéb jármű gyártása	2	2	2	2	3	3

TEÁOR szám/ megnevezés	év					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
31. Bútorgyártás	2	1	-	-	-	-
32. Egyéb feldolgozóipari tevékenység	2	3	2	1	1	1
33. Ipari gép, berendezés, eszköz javítása, üzembe helyezése	5	7	8	7	5	5
35. Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	88	99	96	96	99	95
36. Víztermelés, -kezelés, -ellátás	190	235	226	184	152	133
37. Szennyvíz gyűjtése, kezelése	67	83	80	72	60	49
38. Hulladékgazdálkodás	82	108	120	166	191	193
39. Szennyvezérlésmentesítés, egyéb hulladékkezelés	2	10	11	11	9	11
41. Épületek építése	77	90	84	77	78	74
42. Egyéb építmény építése	65	76	78	75	70	65
43. Speciális szaképítés	13	14	14	14	15	13
45. Gépjármű-, motorkerékpár kereskedelme, javítása	13	12	12	11	12	12
46. Nagykereskedelem (kivéve: jármű, motorkerékpár)	12	14	13	22	22	18
47. Kiskereskedelem (kivéve: gépjármű, motorkerékpár)	15	17	19	21	21	22
49. Szárazföldi, csővezetékes szállítás	41	45	44	43	23	26
50. Vízi szállítás	4	3	3	3	4	3
51. Légi szállítás	3	2	2	1	1	1
52. Raktározás, szállítás kiegészítő tevékenység	27	35	33	36	33	33
53. Raktározás, szállítás kiegészítő tevékenység	2	2	1	1	1	1
55. Szálláshely-szolgáltatás	17	24	25	28	27	29
56. Vendéglátás	10	27	27	38	40	45
58. Kiadói tevékenység	14	20	18	18	18	18
59. Film, video, televízióműsor gyártása, angelfelvétel-kiadás	17	27	24	18	17	19
60. Műsorösszeállítás, műsorszolgáltatás	15	42	41	39	38	41
61. Távközlés	18	19	19	18	17	15
62. Információ-technológiai szolgáltatás	9	13	13	12	14	13
63. Információs szolgáltatás	6	11	12	13	12	13
64. Pénzügyi közvetítés, kivéve: biztosítási, nyugdíjpénztári tevékenység	40	51	49	49	51	51
65. Biztosítás, viszontbiztosítás, nyugdíjalapok	1	1	1	1	1	1
66. Egyéb pénzügyi tevékenység	5	6	7	6	8	9
68. Ingatlanügyletek	200	213	198	194	190	195
69. Jogi, számviteli, adószakértői tevékenység	6	8	10	8	6	7
70. Üzletvezetési, vezetői tanácsadás	52	74	75	81	86	89
71. Építészmérnöki tevékenység; műszaki vizsgálat, elemzés	38	46	45	42	44	40
72. Tudományos kutatás, fejlesztés	12	41	37	35	25	23
73. Reklám, piackutatás	6	8	6	5	6	7
74. Egyéb szakmai, tudományos, műszaki te-	15	25	23	22	19	17

TEÁOR szám/ megnevezés	év					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
vékenység						
77. Kölcsönzés, operatív lízing	7	8	7	5	3	3
78. Munkaerőpiaci szolgáltatás	5	18	17	15	15	14
79. Utazásközvetítés, utazásszervezés, egyéb foglалás	5	13	12	10	8	9
80. Biztonsági, nyomozói tevékenység	9	13	12	11	12	12
81. Építmény üzemeltetés, zöldterület-kezelés	34	80	97	114	122	128
82. Adminisztratív-, kiegészítő egyéb üzleti szolgáltatás	14	34	31	37	33	39
84. Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	11	16	10	12	12	12
85. Oktatás	10	45	46	41	39	38
86. Humán-egészségügyi ellátás	13	41	34	21	22	22
87. Bentlakásos, nem kórházi ápolás		6	6	7	5	5
88. Szociális ellátás bentlakás nélkül	5	31	28	24	26	22
90. Alkotó-, művészeti-, szórakoztató tevékenység	1	50	49	24	26	33
91. Könyvtári, levéltári, múzeumi, egyéb kulturális tevékenység	4	29	29	27	27	28
92. Szerencsejáték, fogadás	3	3	3	3	3	3
93. Sport-, szórakoztató-, szabadidős tevékenység	59	96	100	102	107	112
94. Érdekképviselet	3	55	57	54	57	62
96. Egyéb személyi szolgáltatás	36	37	37	37	38	37
Összesen:	1 502	2 191	2 151	2106	2069	2 067

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Az elmúlt években végbemenet profilbővülés és a beruházások eredményeként nőtt a hazai közszolgáltató szervezetek mérleg főösszege, ill. a tárgyi eszköz állománya (2. táblázat).

2. táblázat: Közszolgáltató szervezetek mérlegének bővülése (Mill.Ft)

mérleg sor	év						2015/ 2010 (%)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Tárgyi eszközök	3.336.741,5	3.487.431,1	3.542.305,9	4.049.029,4	4.402.123,6	4.763.807,5	142,7
Mérleg-főösszeg	7.094.837,3	7.890.750,8	7.985.096,0	9.314.145,2	12.129.564,5	13.795.142,0	194,4

Forrás: Cégbíróági adatok felhasználásával saját szerkesztés

A legtöbb közszolgáltató vállalat Budapesten és Pest megyében található (3. táblázat).

A közszolgáltató vállalatok működésükhöz szükséges forrásokat központi és önkormányzati forrásokból, valamint saját (díj)bevételekből, továbbá keresztfinanszírozásokból biztosítják. Az Állami szerepvállalás növekedésével a központi költségvetés a korábbinál jóval nagyobb terhet vállal működtetésükben (4. táblázat).

3. táblázat: Közzolgáltató szervezetek területi elosztása

Megye	2010		2011		2012		2013		2014		2015		létszám változása (2015/2010) (%)
	vállalkozások száma	létszám (fő)	vállalkozások száma	létszám (fő)	vállalkozások száma	létszám (fő)	vállalkozások száma	létszám (fő)	vállalkozások száma	létszám (fő)	vállalkozások száma	létszám (fő)	
Bács-Kiskun	72	2 295	101	3 104	102	3 175	104	3 194	100	2 860	103	2 975	129,63
Baranya	78	2 221	127	3 130	127	3 237	121	2 957	108	2 741	102	2 353	105,94
Békés	56	1 682	73	2 050	75	2 142	78	2 350	82	2 318	82	2 449	145,60
Borsod-Abaúj-Zemplén	75	2 490	144	4 072	155	4 253	152	4 307	153	4 387	158	4 513	181,24
Budapest	320	10 803	387	13 408	348	12 519	330	11 907	326	11 647	327	11 803	109,26
Csongrád	62	2 103	110	3 621	109	3 544	109	3 502	106	3 295	106	3 209	152,59
Fejér	62	1 891	85	2 272	83	2 210	80	2 183	78	2 069	80	2 172	114,86
Győr-Moson-Sopron	51	1 619	74	2 476	78	2 563	77	2 452	77	2 480	78	2 583	159,54
Hajdú-Bihar	73	2 306	113	3 361	107	3 199	100	2 933	97	3 014	97	2 901	125,80
Heves	41	1 238	68	1 936	70	2 061	73	2 099	73	1 925	73	1 947	157,27
Jász-Nagykun-Szolnok	70	2 295	88	2 767	90	2 781	88	2 760	83	2 459	86	2 525	110,02
Komárom-Esztergom	53	1 565	70	2 065	64	1 888	60	1 762	61	1 795	58	1 799	114,95
Nógrád	29	939	45	1 323	39	1 137	41	1 176	38	1 050	40	911	97,02
Pest	140	3 566	215	5 616	210	5 589	212	5 694	206	5 706	201	5 489	153,93
Somogy	53	1 736	82	2 387	79	2 276	70	2 086	75	2 191	78	2 273	130,93
Szabolcs-Szatmár-Bereg	62	1 954	124	3 470	124	3 550	119	3 385	121	3 192	119	3 014	154,25
Tolna	55	1 762	78	2 295	79	2 316	76	2 282	74	2 204	70	2 119	120,26
Vas	30	1 095	44	1 362	50	1 511	49	1 471	48	1 425	49	1 455	132,88
Veszprém	63	2 065	87	2 490	87	2 526	88	2 644	88	2 581	89	2 626	127,17
Zala	57	1 727	76	2 320	75	2 340	79	2 191	75	2 060	71	1 989	115,17
Összesen:	1 502	47 352	2 191	65 525	2 151	64 817	2 106	63 335	2 069	61 399	2 067	61 105	129,04

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

4. táblázat: Néhány hazai közszolgáltató állami finanszírozásának változása (eFt)

szolgáltató ága- zat	év						Változás, % (2015/2010)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Víz	1,4	2,1	2,3	3,6	7,0	8,3	592,86
Földgáz	0,4	0,4	0,3	1,0	0,1	0,1	25,00
Összesen	1,7	2,5	2,6	4,6	7,1	8,2	500,00

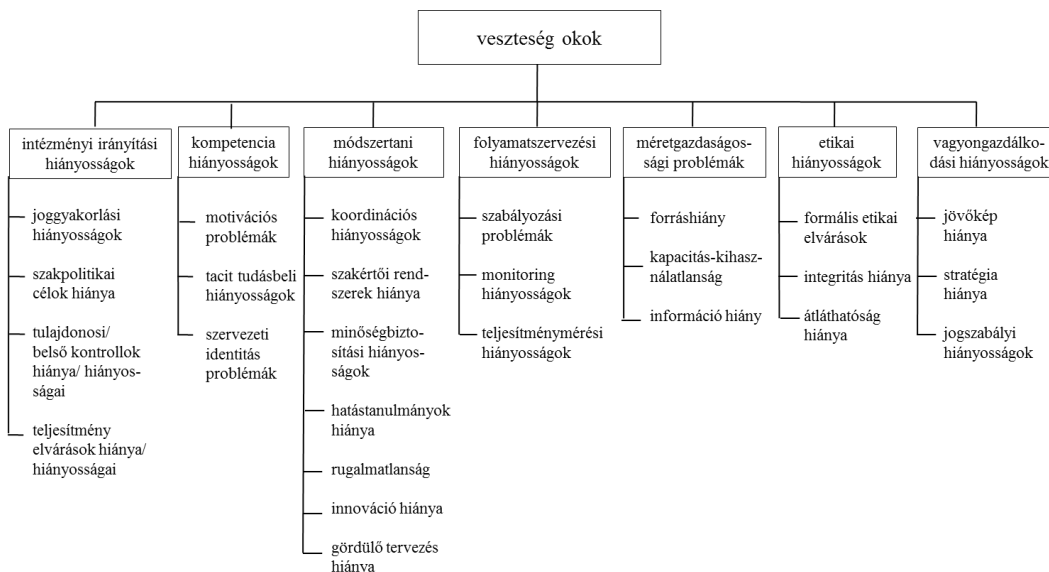
Forrás: vállalati éves beszámolók alapján saját szerkesztés

2. Közszolgáltató szervezetek gazdálkodása

A közszolgáltató szektor működtetésének „logikája” alapvetően eltér a versenyszférájától. Amíg az utóbbi alapvető célja a profit, s csak rész cél a társadalmi felelősségvállalás, addig a közszolgáltatások alapvető célja a társadalmi igények kielégítése. Ez azonban nem mentheti fel egyetlen közszolgáltató szervezet menedzsmentjét sem a működtetés hatékonyságának követelménye alól. Azaz a közszolgáltató szervezetek feladatainak és szolgáltatásainak színvonala és hatékonysága nem csak társadalmpolitikai, hanem gazdaságossági szempontból is érzékeny kérdés. Ezt azért is érdemes hangsúlyozni, mert a közszolgáltató szervezetek működésének és gazdálkodásának megítélése ezért összetettebb, hiszen a gazdasági szempontokon túl vizsgálni kell társadalmi hasznosságukat és hatékonyságukat.

A közszolgáltató szervezetek működésében rejlő veszteségek egyrészt külső (intézményi/irányítási), másrészt belső (mértgazdaságossági, kompetencia, módszertani, folyamatszervezési, etikai és vagyongazdálkodási) okokra vezethető vissza (4. ábra).

A forráshiány az esetek többségében valós, de nem az egyetlen probléma!



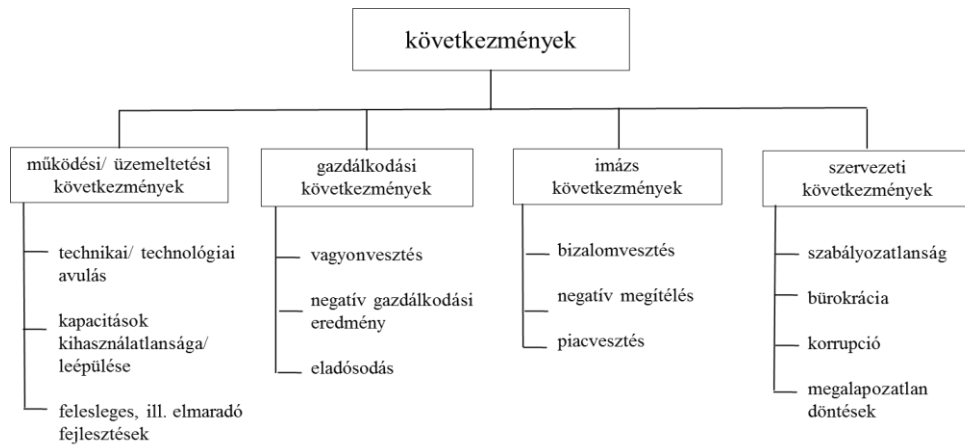
4. ábra: Közszolgáltató szervezetek működési hatékonyságát rontó tényezők

Forrás: saját szerkesztés

A külső és belső okok többségében multiplikatív hatásúak, amelyek egymást erősítik, ami a szervezet működésének eredményességét, társadalomra gyakorolt hatását egyaránt negatívan befolyásolja.

A veszteségek működési, gazdálkodási, reputációs és szervezeti következményekkel járnak, járhatnak.

Különösen izgalmas, ha a veszteséges működés vagyonszertést okoz, ami egyben a nemzeti vagyton (MK, 2011) csökkentését is jelenti (5. ábra).



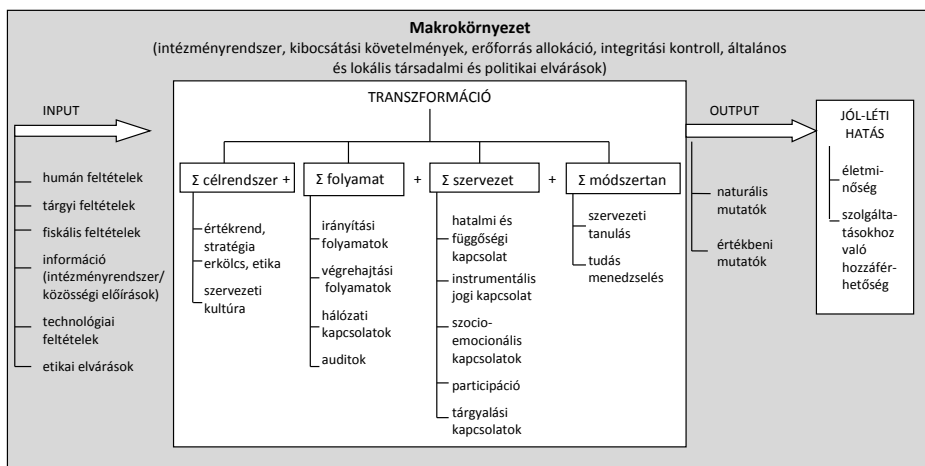
5. ábra: Veszteségek következményei

Forrás: saját szerkesztés

3. Közszolgáltató szervezetek teljesítményének mérése

A szakirodalomban többféle megközelítés található szervezeti teljesítmény definiálására. Többiségük a hatékonyságot, mint a célok elérését, másrészt a gazdaságosságot, az elért eredmény érdekében felhasznált ráfordítást határozzák meg (Kocziszky/ Vné Somosi, 2015).

Felfogásunk szerint a közszolgáltató szervezetek korlátozott erőforrásokkal gazdálkodó rendszerek, amelyek inputtal és outputtal rendelkeznek. Az output azonban nem azonos az általuk elért hatással. Amíg az output alapvetően értékbenei (pl.: vagyoni helyzettel és a mérleg szerinti eredménnyel, stb.), valamint természetes adatokkal (mennyiség és minőségi paraméterekkel) mérhető, addig a jóléti hatás az életminőség változásában és a közszolgáltatáshoz való hozzáférésben (pl.: népesség arányában, stb.), a környezeti terhelésben, stb. fejezhető ki (6. ábra).



6. ábra: Közszolgáltató szervezetek teljesítményét befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

4. KÖZSZOLGÁLTATÓ SZERVEZETEK TELJESÍTMÉNY MENEDZSMENTJÉNEK FOLYAMATA

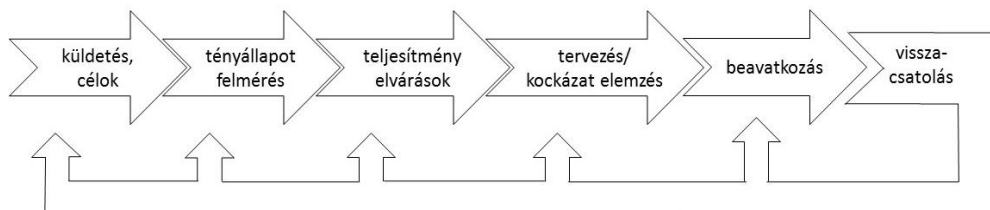
A közszolgáltató szervezetek teljesítményének vizsgálata során korábban a vállalati gyakorlatban alkalmazott terminológiát és módszereket alkalmazták. Csak a '90-es évektől kezdtek felismerni, hogy ezeknek a szervezetek teljesítménymenedzsment rendszere sajátos van szüksége, amely összhangban kell, hogy álljon a „jó-állam”, ill. a „jó-közigazgatás” követelményrendszerével (Schedler/Proeller, 2011).

A közszolgáltatási szervezetek teljesítmény menedzsmentjének funkciója:

- a szervezet teljesítményével releváns fejlesztési célok és elvárások meghatározása,
- a teljesítmény-elvárások érdekében tett beavatkozások nyomon követése,
- a fejlesztési szükségletek kijelölése,
- a szervezet szempontjából releváns egyéni teljesítmények meghatározása és fejlesztése.

A közszolgálati szervezetek teljesítménymenedzsmentjének folyamata öt fázisra tagolható (7. ábra):

- a szervezet küldetésének céljainak és teljesítménystandardjainak meghatározása,
- tényállapot felmérése, értéktérkép összeállítása,
- a cél- és tény adok összehasonlítása, ennek alapján teljesítményelvárások megfogalmazása,
- beavatkozási irányok kidolgozása,
- beavatkozás eredményeinek visszacsatolása, esetleges korrekciók tartalom és rendszer vonatkozásában végrehajtása,
- beavatkozás eredményeinek visszacsatolása, esetleges korrekciók végrehajtása.



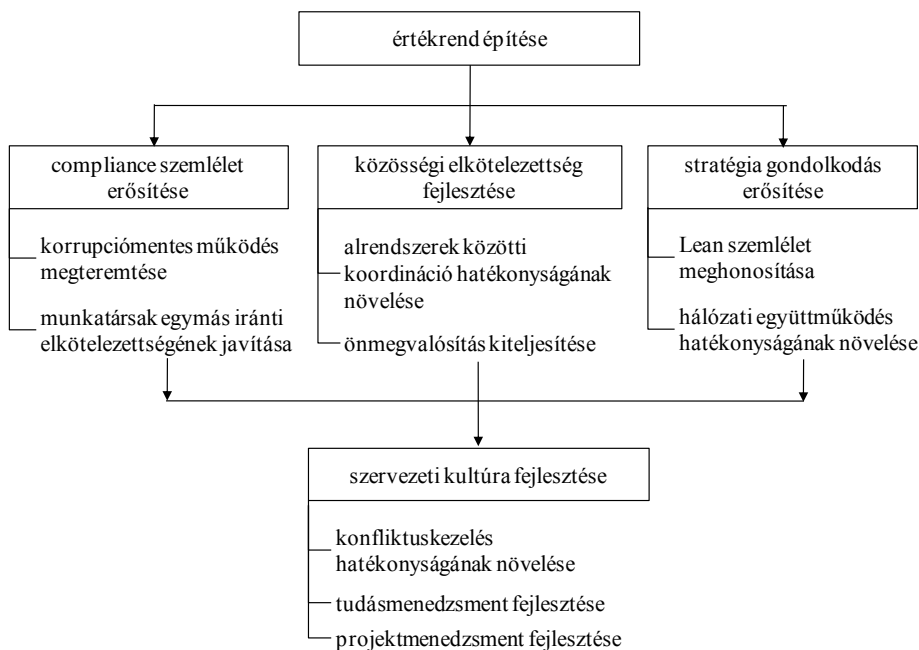
7. ábra: Közszolgáltató szervezetek teljesítménymenedzsmentjének logikai folyamata

Forrás: saját szerkesztés

4.1 Szervezet küldetésének, céljainak és teljesítménystandardjainak meghatározása

A társadalmi közgondolkodás, a társadalom által elvárt értékeknek (pl.: igazságosság, biztonság, jólét, stb.) közül az etikai elvárásoknak kiemelt jelentősége van a közszolgáltató szervezetek küldetésének megfogalmazásakor (Domokos/Pulay, 2015). Felfogásunk szerint csak annak a közszolgáltatónak a működése fenntartható, amely etikus, azaz arra és úgy használja fel a működtetéséhez szükséges adókat, amire azok szolgálnak; nem él vissza az intézményrendszer a jogosultságaival, valódi innovációval és nem költségvetési trükkökkel oldja meg feladatait, stb. (8. ábra).

Ennek hangsúlyozása azért is indokolt, mert az 1989 után végbement geopolitikai változások hatására létrejött értékrend eklektikus; egyidejűleg megtalálható benne a hedonista és a közjó érdekében tenni akaró elemek. Az értékrend az a biztos tájékozódási pont, amely alapján kijelölhető a küldetés és célrendszer.



8. ábra: Célfa

Forrás: saját szerkesztés

Közpénzeket felhasználó szervezeteknek küldetésükkel egyidejűleg meg kell fogalmazniuk azokat a normákat, amely működésének mozgásterét meghatározza.

4.2 Tényállapot felmérése

A tényállapot felméréseinek célja a közszolgáltató szervezet pozicionálása, működésének hatékonyságát akadályozó tényezők feltárása.

Felmérés módszertana

A működés hatékonyságának vizsgálata egyrészt mérleg és az eredménykimutatás adatainak felhasználásával, valamint az éves beszámoló alapján, másrészt kérdőív segítségével végezhető el. A kérdőív felépítése rendszer szemléletű, az input és output elemeken túl a transzformációs képesség vizsgálatára alkalmas.

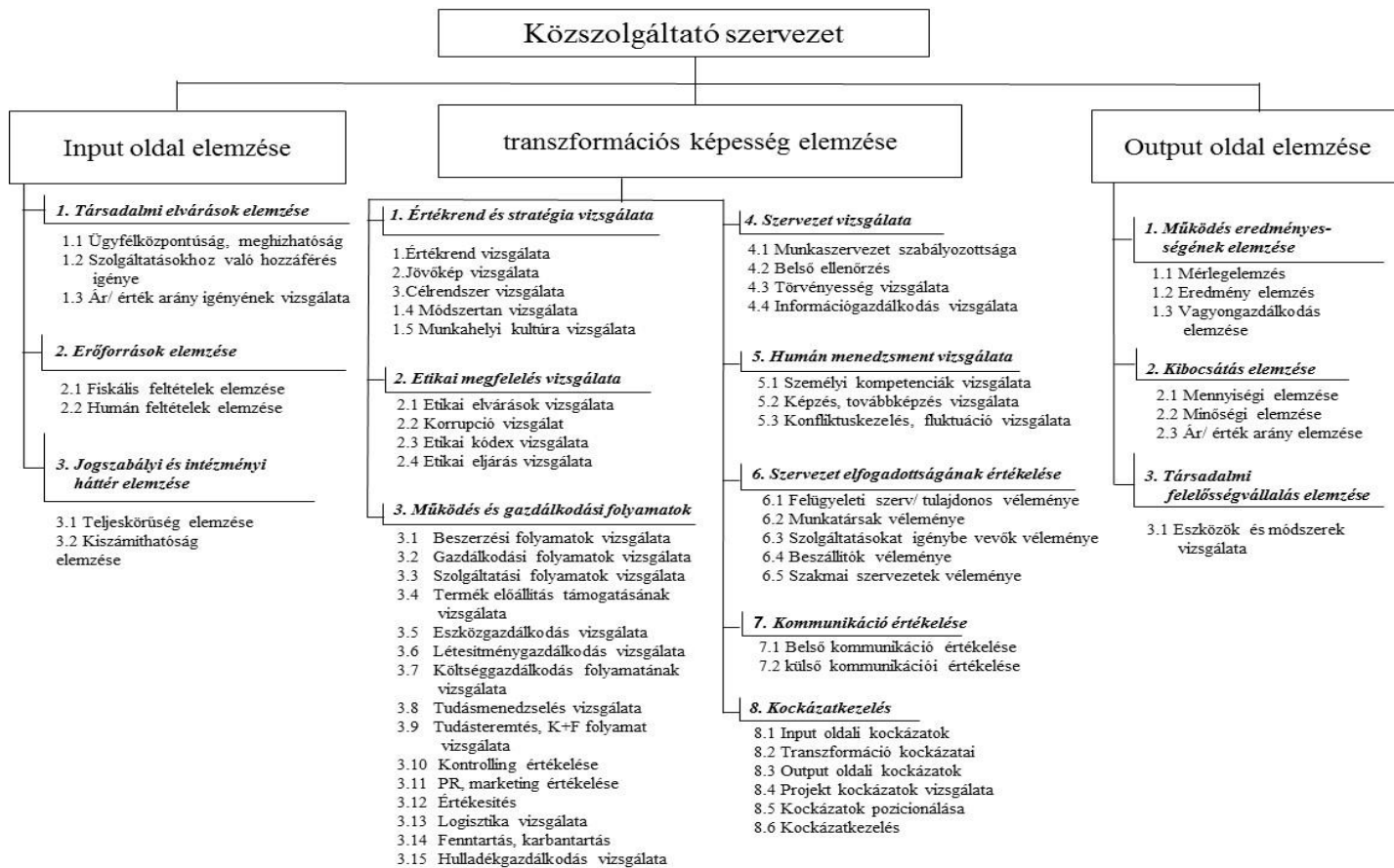
A teszt összesen 14 fő irány, 48 részterület vizsgálatára alkalmas, a részterületek kapcsán összesen 570 kérdést tartalmaz, ebből 160 kérdésre objektív mérőszám alapján lehet válaszolni (9. ábra).

Az átvilágítást segítő kérdőív előnye, hogy:

- kérdései egységes szemléletűek, alkalmazása rugalmas, a kérdések az adott szervezet, ill. ágazat jellemzőinek megfelelően kiegészíthetőek;

- a kérdések tehermentesítik az alkalmazót a memoriter tehertől (nem a „mit kell megnézni”-re, hanem a „hogyan értékelem”-re kell koncentrálnia);

- a felmérés azonos szempontok alapján ismételhető, ami lehetőséget biztosít a változások kronológiai összehasonlítására.



9. ábra: Közzszolgáltató szervezetek átvilágítására szolgáló kérdőív struktúrája

Forrás: saját szerkesztés

Kérdőív értékelése

A kérdések értékelése öt fokozatú ordinális (sorrendiségi) skála alapján egytől ötig terjedő pontszámokkal végezhető el (5., 6., 7. táblázat). A pontozás eredményeképpen meghatározható egy-egy főcsoportra adott pontszám értéke és mediánja.

5. táblázat: Példa a teszt felépítésére

1.1 Értékrend vizsgálata									
ssz.	vizsgált terület	szervezet értékelése					Σ		
		1	2	3	4	5			
1.1.1	Deklarálták a szervezet értékrendjét?								
1.1.2	Mennyire aktuális a szervezet értékrendje?								
1.1.3	Mennyire van összhangban a felsővezetés tevékenysége a szervezet értékrendjével?								
1.1.4	Milyen színvonalúnak tartja szervezete érték hierarchiáját?								
1.1.5	Mennyire tudatosítják a szervezet értékrendjét az új belépőkkel?								
1.1.6	Milyen színvonalúnak tartja az értékrend szervezeten belüli kommunikációját?								
1.1.7	Milyen színvonalúnak tartja az értékrend szervezeten kívüli kommunikációját?								
1.1.8	Milyen színvonalú az értékrend szerinti működés ellenőrzése?								
1.1.9	Mennyiben határozza meg (befolyásolja) az értékrend a szervezet eljárásrendjét?								
1.1.10	A felügyeleti szerv figyelemmel kíséri a felsővezetés tevékenysége és értékrendje közötti összhangot?								
1.1.11									
1.1.12									
1.1.13									
	Összesen								
Válaszok minősítése:									
1		2		3		4		5	
nem végzik el		hiányos		kielégítő		jó		színvonalas	

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált rendszer input, transzformációs, valamint output képességének értékelése (a kérdésekre adott minősítéseket figyelembe véve) faktor és klaszterelemzéssel végezhető el tekintettel arra, hogy az értékelés mennyiségi és minőségi (tehát többé-kevésbé szubjektív értékítélet alapján minősített) ismérvek alapján történik. A klaszterelemzés lehetőséget ad az azonos ágazatokhoz tartozó vállalatok összehasonlítására, pozícióinak megítélésére is.

6. táblázat: Példa az output elemzés tesztjére

1.3 Vagyongazdálkodás hatékonyságának elemzése									
ssz.	vizsgált terület	szervet értékelése					Σ		
		1	2	3	4	5			
1.3.1	Egyértelmű a szervezet vagyoni helyzete?								
1.3.2	Van a szervezetnek vagyongazdálkodási stratégiája?								
1.3.3	Összhangban vannak a vagyongazdálkodási stratégia céljai?								
1.3.4	Összhangban van a szervezet fejlesztési és vagyongazdálkodási stratégiája?								
1.3.5	Lebontották a vagyongazdálkodási stratégiát éves tervekre?								
1.3.6	Évente értékelik a szervezet vagyongazdálkodását?								
1.3.7	Szabályozott a szervezet vagyongazdálkodása?								
1.3.8	Szabályozott a vagyon feletti rendelkezési jog?								
1.3.9	Segíti informatikai háttér a vagyon nyilvántartást és gazdálkodást?								
1.3.10	Hitel érdemlően (analitikákkal alátámasztott) a vagyon változása?								
1.3.11	Szabályozott a leltározás folyamata?								
1.3.12	Elemzik a vagyongazdálkodási kockázatokat?								
1.3.13	Kezelik a vagyongazdálkodási kockázatokat?								
Összesen									
Válaszok minősítése:									
1		2		3		4		5	
nem		hiányos		átlagos		jó		hiánytalan	

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat: Példa az input oldali kérdőív kérdéseire

1.1 Ügyfélközpontúság, megbízhatóság									
ssz.	vizsgált terület	szervezet értékelése					Σ		
		1	2	3	4	5			
1.1.1	Vannak ügyfél fórumok, ahol megismerhetőek a szervezet tevékenysége iránti igények?								
1.1.2	Megfelelően strukturált az igények felmérése?								
1.1.3	Megfelelő a megkérdezettek minta nagysága?								
1.1.4	Rendszeresen elemzik a szolgáltatást igénybevevők (fogyasztók) elvárásait?								
1.1.5	A szervezet célrendszere összhangban van a társadalom (fogyasztók) mennyiségi elvárásaival?								
1.1.6	A szervezet célrendszere összhangban van a társadalom (fogyasztók/ felhasználók) minőségi elvárásaival?								
1.1.7	Megbízhatóak az igényekkel kapcsolatos felmérések?								
1.1.8	Anonim az igényel felmérése?								
1.1.9	KSH adatokkal alátámasztható az igény?								
1.1.10									
Összesen									
Válaszok minősítése:									
1		2		3		4		5	
nem/nincsenek		részlegesen		közepesen		jól		hiánytalanul	

Forrás: saját szerkesztés

4.3 Teljesítmény elvárások megfogalmazása

A közszolgáltató szervezetek esetében gondot jelent a teljesítmény elvárások pontatlansága, ill. hiánya. A teljesítmény elvárások részét kell, hogy képezze a szervezet:

- vagyoni helyzetére (a vagyon gyarapodása, a vagyon kezelése, stb.);
- környezeti terhelésre;
- gazdálkodásra (foglalkoztatottságra, mérlegre, stb.)
- vonatkozó követelmények.

4.4 Tervezés, kockázat elemzés és kezelés

A hazai közszolgáltató szervezetek üzleti tervei nem egy esetben magán viselik a terv-alku szemléletet, miközben a potenciális kockázatok nem kisebbek a versenyszféra szervezeteinél jelentkezőknél (8. táblázat).

8. táblázat: Kockázati elemek

kockázat			
ssz.	típusa	okai	következményei
1.	politikai	<ul style="list-style-type: none"> társadalmi, kulturális feltételek megváltozása társadalmi minimum hiánya inkonzisztens politikai intézményrendszer 	<ul style="list-style-type: none"> szabályozási zavarok nem egyértelmű tulajdonosi elvárások
2.	jogi/ szabályozási	<ul style="list-style-type: none"> jogszabályi hiányosságok jogharmonizáció hiánya végrehajtási utasítás hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> meggondolatlan privatizáció
3.	stratégiai	<ul style="list-style-type: none"> stratégiai szemlélet hiánya értékrendi zavarok 	<ul style="list-style-type: none"> ingadozó teljesítmény működési zavarok
4.	pénzügyi/ gazdálkodási	<ul style="list-style-type: none"> erőforrások hiánya értékvesztés tervezési hiányosságok (alultervezés/túlméretezés) finanszírozási sokkok 	<ul style="list-style-type: none"> vagyonsvesztés veszteséges gazdálkodás működési zavarok társadalmi elégedetlenség
5.	etikai/ humán	<ul style="list-style-type: none"> korruptió inkompetencia értékrend hiánya (hiányosságai) felelőtlenség viselkedési kódex hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> imázs veszteség bizalom veszteség
6.	környezeti	<ul style="list-style-type: none"> környezeti károsodás elemi károk 	<ul style="list-style-type: none"> környezeti lábnyom növekedése költség növekedés
7.	működési/ technológiai	<ul style="list-style-type: none"> működési folyamatok szabályozatlansága szervezeti szabályozatlanság irányítási folyamatok szabályozatlansága 	<ul style="list-style-type: none"> veszteséges gazdálkodás árbevétel csökkenés költségek növekedése adatvesztés információ hiány
8.	vezetési/ teljesítmény	<ul style="list-style-type: none"> teljesítmény elvárások hiánya kompetencia hiány teljesítmény ellenőrzés hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> működési veszteségek
9.	szabályozási	<ul style="list-style-type: none"> adórendszeri változás jogszabályi változás 	<ul style="list-style-type: none"> gazdálkodási veszteségek projektek elmaradása/ elhúzódása

Forrás: saját szerkesztés

Tapasztalataink szerint a közszolgáltató szervezetek külső (politikai, jogi és szabályozási) kockázatai azonos nagyságrendűek, a belső (stratégiai, pénzügyi és gazdálkodási, etikai és humán, környezeti és működési, vezetési és teljesítmény kockázatoknál.

4.5 Visszacsatolás

A teljesítmény menedzsment nem egyszeri, hanem permanens feladat, amelynek része az elért eredmények számbavétele, a tervekkel történő összehasonlítása, az esetleges különbségek okainak elemzése és a visszacsatolás.

5. Következtetések

A jó állam koncepciójában megfogalmazottak teljesülésének fontos feltétele a hatékonyan működő szervezeti struktúra. Ennek szükséges (de nem elégséges) feltétele a közszolgáltató vállalatok esetében a teljesítménymenedzsment szemlélet kialakítása.

A teljesítménymenedzsment folyamat, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni a stratégiai célok megvalósulásához; az egyéni teljesítményeken keresztül a szervezet teljesítménye növeléséhez. A bemutatott modell komplexitásra törekszik, amely a szervezeti teljesítmények tervezését lebontja egyéni teljesítmény követelményekké, az egyéni teljesítményértékelést pedig összekapcsolja az ösztönzési rendszerrel és a kompetenciafejlesztéssel.

A bemutatott modell heterodox jellegű, újszerűsége egyrészt komplexitásában, rendszer- és értékszemléletében, másrészt az üzleti megoldások adaptációjában jelenik meg.

Hivatkozott irodalom

- CEC (1996): Európai közérdekű szolgáltatások. 96/6/281/03 Európai Unió Hivatalos Lapja, Brüsszel.
- DOMOKOS L. (2015): Állammenedzsment az Állami Számvevőszék nézőpontjából. 53. Közgazdász Vándorgyűlés, Miskolc, 2015. szeptember 5.
- DOMOKOS L./PULAY GY. (2015): Strengthening integrity against Corruption: The Integrity Project of the State-Audit Office of Hungary. International Journal of Government Auditing, Vol. 42. No. 3. pp. 22-25.
- KENDE T. (2006): Küzdelem és káosz a közszolgáltatási szektor állami támogatásával és finanszírozásával kapcsolatban Európában. PhD értekezés. Budapest.
- KOCZISZKY GY./ VERESNÉ SOMOSI M. (2015): The Value Map of the Welfare Public Administration and the Model of ITS measurability. Turkey proceedings Booklet. Istanbul, pp. 140-146.
- LIENHARD A. ET.AL. (2005): 10 Jahre New Public Management in der Schweiz: Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Haupt, Bern, 2005.
- MK (2011): 2011. évi CXCVI törvény a nemzeti vagyronról.
- MK (2015): Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020. Miniszterelnök: ség, Budapest.
- PULAY GY. (2012): A jó kormányzás és a közpolitika Magyarországon. Pénzügyi Szemle Online. letöltve: 2016.10.26.
- REINERMANN H. (2000): Neues Politik- und Verwaltungsmanagement: Leitbild und theoretische Grundlagen (<http://www.dhv-speyer.de/rei/publica/online/spah130.pdf>). Speyerer Arbeitshefte 130, Speyer. Letöltve: 2016.10.21.
- SCHEDLER K./PROELLER I. (2011): New Public Management. Haupt Verlag, Bern.