

Domokos László – Weltherné Szolnoki Dóra

A számvevőszéki teljesítmény mérésének modellje, a teljesítménymenedzsment fő területei

ÖSSZEFOGLALÓ: A profitorientált üzleti szektor és a közpénzekből gazdálkodó költségvetési intézmények sok tényező tekintetében különböznek egymástól, de az mindkettőben közös pont, hogy a teljesítmény- és minőségorientált vezetés felelősségének fő szempontként kell, érvényesülnie. Ennek egyik eleme, hogy a vezetés szándékolt cselekvést határoz meg és azt menedzseli is, azaz megtervezi, irányítja, visszaméri, elemzi, egyúttal döntési viszonyrendszerbe helyezi az információkat a szervezet működése és feladatellátása érdekében. A sajátos közfeladatot ellátó intézmények folyamataiban azonban nem könnyű azonosítani az elvárt teljesítmény kritériumait, mivel sok szempontnak kell egyszerre megfelelni, mint például: jó kormányzás jó szervezetiirányítás, gazdaságos, illetve eredményes, hatékony működés, minőségirányított működés, hozzáadott érték létrehozása, valamint a szakmai tevékenység hasznosulása. Jelen tanulmány azt mutatja be, hogy a teljesítménymenedzsment irányítási eszközei miként járulnak hozzá a szervezeti teljesítmény hatékonyságához, amelyek kielégítik a felsorolt kritériumokat is.

KULCSSZAVAK: teljesítmény, teljesítménymenedzsment, irányítás, stratégia, küldetés, minőség

JEL-KÓDOK: H11, H40, L29

DOI: https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_k_1_1

Az üzleti szektorban működő szervezetek részére bőséges szakirodalom áll rendelkezésre a szervezeti teljesítmény maximalizálása érdekében folytatható teljesítménymenedzsment-tevékenységek megközelítésmódjáról és eszköztáráról. Az utóbbi évtizedekben a közigazgatásban is egyre inkább mutatkozik igény a szervezeti teljesítmény definiálására, azoknak a kereteknek a meghatározására, amelyek a teljesítmény elemeit leírják.

A közigazgatás menedzsmentszemléletű,

az 1980-as évektől publikált reform elgondolásainak támogatói a közszeaktor problémáinak megoldását az üzleti szektortól kölcsönzött menedzsmentmódszerek átvételében, illetve a közszolgáltatások egy bizonyos körének privatizációjában látják. A reformerek álláspontja eltér a köz- és az üzleti szektor hasonlóságainak, különbözőségeinek megítélésében, amittől függően változik a privatizációra javasolt közszolgáltatások köre, illetve a menedzsmentmódszerek általános vagy részleges alkalmazhatóságának, vagy adaptálhatóságának szorgalmazása (Zupko, 2001).

Levelezési e-cím: strategia@asz.hu

Fontos tisztázni először, miben is rejlik az üzleti szféra és a közszektor különbözősége, ez pedig a célszerűség. Ez az a tényező, amely más, a működést elősegítői eszközök alkalmazását teszi szükségessé a két szektor között. A piaci szektor a profit és/vagy vagyongyarapodást ösztönzi minden eszközzel, nyilvánvalóan az is fontos tényező lehet, hogy a piaci részesedést is növelje. Ezzel szemben a közszféra célszerűsége sokkal összetettebb, létezéséből fakadóan más irányokat tűz ki maga elé. Egyrészt fontos, hogy ezen intézmények az ügyfél elégedettségét maguknak tudhassák, a társadalom percepciója pozitív legyen. Ez a két tényező hozzájárul ahhoz, hogy a közintézményekbe vetett bizalom kialakuljon és fennmaradjon. Másrészt nem szabad elfelejteni azt sem, hogy ezen intézmények egyik alapvető feltétele – amely szintén segít a bizalom kialakulásában, továbbá az állampolgárok biztonságérzetét is támogatja –, hogy szabályos és eredményes feladatellátást valósítson meg, csak úgy, mint az elszámoltatható, átlátható, etikus működés, valamint a vagyon megőrzése és annak gyarapítása. Az egyik legkiemelkedőbb célja a közszférának, hogy ott fejtsse ki a hatását, ahol az üzleti szféra rossz hatásfokkal bír, azaz biztonságot adjon az állam rendjének megőrzésében és multiplikatív támogatást adjon a széleskörű gyarapodáshoz (például betétbiztosítás, amely további pozitív hatásokat gerjeszt a gazdaságban, ugyanakkor biztonságot teremt az állampolgárok számára).

A közigazgatásban az üzleti szektorhoz hasonlóan hangsúlyosabbá válik a felelős vezetés, az eredményeket gazdaságosan, illetve hatékonyan létrehozó menedzsment iránti igény. A teljesítménymenedzsment üzleti szférában honos alapértésként és alapfogalmait, megközelítési lehetőségeit és alkalmazási területeit mindazonáltal a költségvetési szektorban működő, sajátos szakmai feladatot ellátó szervezetek esetében módosított értelmezéssel fordíthatjuk át.

A profitorientált üzleti szektor teljesítmény meghatározásától eltérő indokokkal, de részben

hasonló elvárásokkal merült fel a közszféra, a közigazgatás teljesítményének meghatározása iránti igény. A kormányzati szektor esetében is szükséges volt tehát a „határidőre való teljesítés” – mint teljesítmény – fogalmán túllépni, és a szervezeti teljesítmény elemeit, valamint a szervezeti teljesítmény létrehozására irányuló vezetői tevékenység eszközeit és kereteit szélesebben és mélyebben értelmezni.

A közszféra teljesítmény meghatározásával összefüggő szakirodalom a teljesítményt mint szándékolt (célorientált) cselekvést értelmezi, amelynek menedzselésébe beleérti a teljesítmény tervezését, a megvalósítás irányítását, visszamérését, elemzését és az információgazdálkodást, azaz a teljesítményről gyűjtött információk döntési viszonyrendszerbe helyezését. Túllép tehát az adminisztratív folyamatokra, output mennyiségekre és pénzügyi statisztikákra szorító teljesítményad-minisztráció szintjén (Révész 2015).

A teljesítménymenedzsment a közszférában a nyilvánosan meghatározott célok és minőségi sztenderdek elérése („effective”), amelynek úgy kell megvalósulnia, hogy az inputok költségráfordítása minimális („economic”), és a megvalósító folyamat hatékony („efficient”) legyen. A definícióból kiindulva tehát szükségünk van világos szervezeti célok meghatározására és monitoringfolyamat működtetésére, amelyben az előírt teljesítményértékeket megjelenítő indikátorok jelzik a célok megvalósulását. A jó kormányzáshoz való hozzájárulást mint célt, nem szabad azonban elfelejteni akkor sem, amikor a teljesítménymenedzsmentről beszélünk, mivel a jó kormányzást segítő teljesítménymenedzsment fontos megoldandó problémáját jelenti annak mérlegelése is, hogy az adott szervezetben a szabályokkal való irányításnak és a menedzserek számára adott nagyobb döntési önállóságnak milyen foka eredményez nagyobb teljesítményt. Itt azonban figyelembe kell venni, hogy amíg a szabályokkal járó nagyobb vezetői (politikai) kontroll a

menedzsereket a várt „statisztikai” teljesítmény elérésére ösztönzi, addig a nagyobb döntési szabadság esetén pedig a szervezeti célok megvalósulása kerülhet veszélybe (Domokos, 2019).

A közigazgatásban működő, egyedi szakmai feladat ellátására létrehozott szervezet esetében a teljesítménymenedzsment-rendszer felvázolásához vezető út során célszerű az üzleti modellek felhasználásával a közigazgatási teljesítménymodellekből kiindulva elsőként magát a szervezeti teljesítményt definiálni, majd a teljesítménymenedzsmentet mint irányítási rendszert értelmezni, végül a teljesítménymenedzsment és a szervezetiirányítás egyéb menedzsmenteszközei közötti kapcsolódási pontokat felvázolni.

INSPIRÁLÓ ÜZLETI MODELLEK

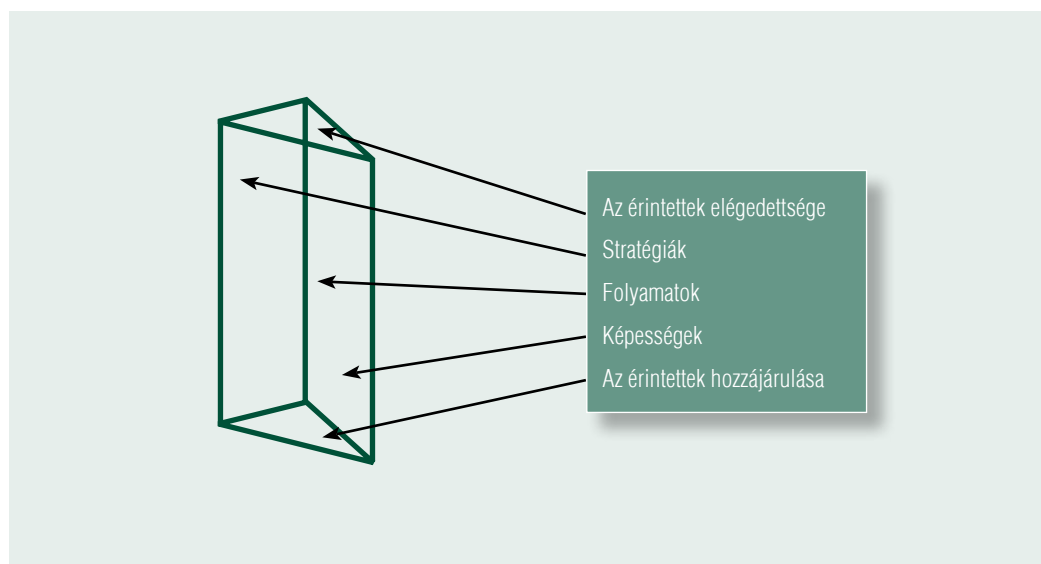
A szervezeti teljesítmény mennyiségi mutatószámainak és minőségi indikátorainak strukturálása iránti igény több modell kidolgozá-

sát inspirálta az elmúlt években. Egyre inkább a többdimenziós teljesítménymenedzsment-modellek körének szélesedése tapasztalható, amelyek a szervezet működését több, egymással összefüggő szempontból igyekeznek megítélni, szemben a „hagyományos” teljesítménymenedzsment-rendszerekkel, amelyek elsődlegesen (vagy kizárólag) pénzügyi fókuszúak voltak, vagyis a teljesítményt csak egy érintett – a tulajdonosok – nézőpontjából vizsgálták. Elsőként *Kaplan és Norton* alakította ki az úgynevezett Balanced Scorecard-modellt, amit a teljesítményprizma-modell követett. Ugyanakkor a közszektor is elkezdte kialakítani saját teljesítményértékelési rendszereit, amelyek a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) filozófiájára épülnek. Az Európai Bizottság támogatásával jött létre az EFQM Kiválóság Modell.

A teljesítményprizma (1. ábra) (Neely, Adams, Kennerley, 2003) modelljének kiinduló pontja az érintettek elégedettsége, ami az „érintettek” körét, igényeit és elvárása-

1. ábra

A TELJESÍTMÉNYPRIZMA



Forrás: Neely, Adams, Kennerley 2002; 11. oldal

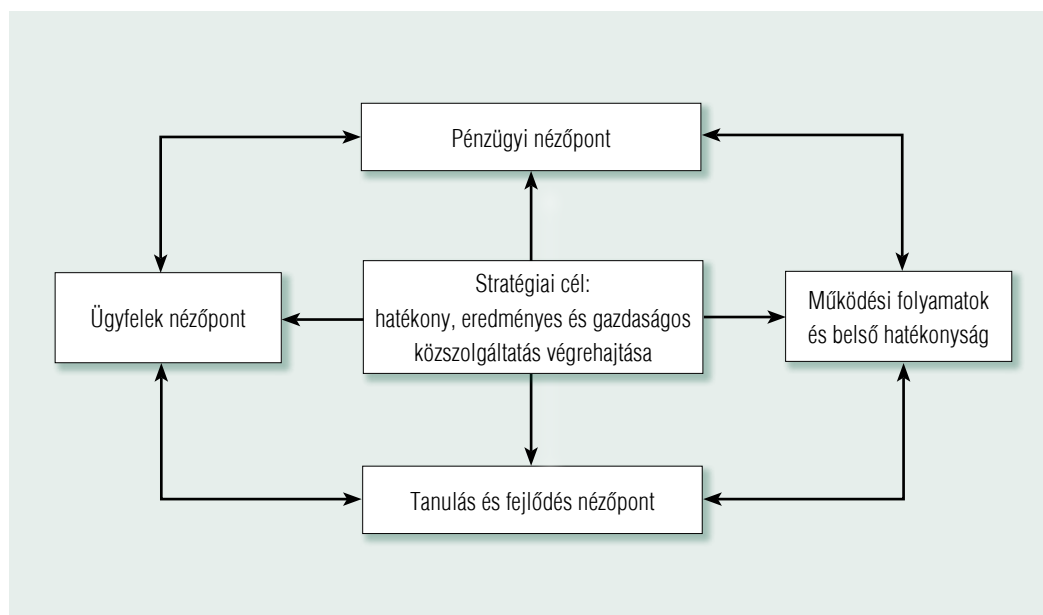
it tükrözi. A modell feltételezi a szervezet tevékenységével érintett kör feltérképezését, és az érintettek szervezettel szembeni elvárásainak, igényeinek megismerését. A második lépésfok a „stratégia”, amely azt vizsgálja, hogy milyen célrendszert szükséges kialakítani annak érdekében, hogy a szervezet kielégítse az érintettek igényeit és elvárásait, valamint érvényesítse a saját érdekeit is. Az ezek alapján kialakított „folyamatok” a stratégia megvalósításához szükséges kulcsfontosságú tevékenységeket jelentik, egyúttal felmérve azt is, hogy milyen „képességek” szükségesek a folyamatok működtetéséhez és fejlesztéséhez. Mindez visszacsatol az érintettek szervezeti fejlődést támogató hozzájárulásaihoz, tehát a modellben – ahogy a teljesítményprizma-modell bemutatott sematikus ábrája is megjeleníti – szerepet kap a kölcsönösség, ami az érintettekkel való viszony alapját képezi.

A szintén eredetileg üzleti szektorra kidolgozott „Balance Scorecard-modell” (Kaplan, Norton, 1992) a szervezet eredményessége és képességei sarokpontokból kiindulva négy, a teljesítményt meghatározó tényező csoportosítását, majd mérését orientáló perspektívát jelenít meg. A BSC nem kizárólag a szervezet érintettjei szemszögéből vizsgálja a szervezeti teljesítményt, hanem a szervezet irányítását, gazdálkodását is keretbe vonja.

A modell előnye, hogy stratégiai szemléletű, az egyes teljesítményre ható tényezők összefüggéseit és egymásra hatását is figyelembe veszi. Ezáltal a BSC filozófia nem kizárólag egy értékelésre alkalmas indikátorrendszer kialakítását támogatja, hanem a vezetési, irányítási rendszer részévé válhat. Közszolgáltatást nyújtó szervezet esetében alkalmazható BSC-modell nézőpontjait mutatja be a következő 2. ábra.

2. ábra

A BSC-MODELL NÉZŐPONTJAI



Forrás: Sisa Krisztina: A Balanced Scorecard alkalmazásában rejlő lehetőségek az önkormányzati szektorban (http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2010_28.pdf)

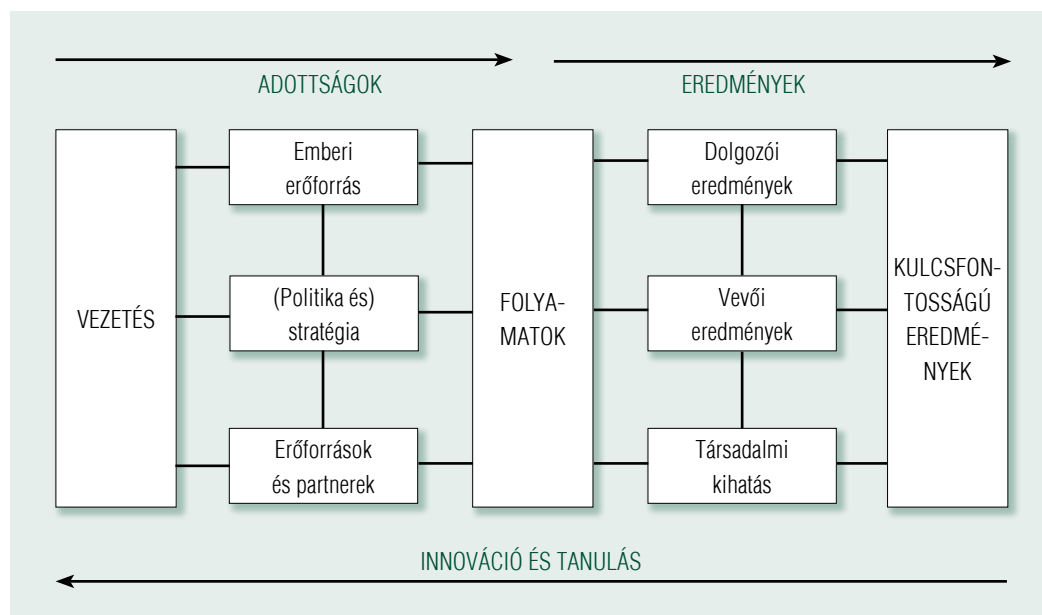
Az üzleti szférában működő, vezető európai vállalkozások dolgozták ki a „Üzleti kiválóság modelljét”, melynek terjesztését az EFQM (European Foundation for Quality Management) Alapítvány vállalta. A modell középpontjában az egész szervezet tevékenységének, működésének kiválósága iránti igény áll. A modell 9 aspektusból törekszik a kiválóság teljesítménykövetelményeinek megragadására, ezek: eredményorientáltság, vevőközpontúság, vezetés és célok kitűzése, folyamatmenedzsment, dolgozók fejlesztése és bevonása, folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés, partneri kapcsolatok fejlesztése, társadalmi felelősségvállalás. Noha a modell kifejezetten az üzleti szektor működési logikájára épül, alaptézise és egyes aspektusai a közigazgatásban szolgáltatást nyújtó szervezetekre is alkalmazhatók. A 3. ábra a modell szemléltetése.

A TELJESÍTMÉNY DEFINÍCIÓJA SAJÁTOS SZAKMAI FELADATOT ELLÁTÓ KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZET ESETÉBEN

A szervezeti teljesítmény fogalmának meghatározásakor figyelembe vesszük mind a stratégiai, mind a minőségközpontú szemléletet. Definíciónk a szervezet küldetéséből indul ki, azaz feltételezi, hogy a szervezet létének legfőbb oka a szervezeti küldetés betöltése, a szervezet valamennyi feladata és folyamata alárendelt e küldetés betöltésének (Révész, 2015). A feladatok végrehajtásának input-folyamat-output szemléletű megközelítését a klasszikus teljesítménykategóriákkal és minőségi jellemzőkkel együttesen helyezzük keretbe. Ennek az az oka, hogy számos, a szervezeti teljesítményre ható tényező mennyiségi jellemzőkkel nem, vagy egzakt módon nem ragadható meg, illetve a kizárólag

3. ábra

AZ ÜZLETI KIVÁLÓSÁG MODELLJE



Forrás: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action-0>

mennyiségi jellemzőkkel való leírás nem biztosítana elégséges információt a szervezet tényleges teljesítményéről. A modell biztosítja a cél vagy várakozások szerinti tevékenység eredményeként a szándékolt és nem szándékolt hatás, illetve az eredmények hasznosulása elemzési kereteit is (lásd 4. ábra).

Tág értelmezésünk szerint a szervezet teljesítménye a küldetése megvalósítása érdekében a humán- és egyéb erőforrások felhasználásával zajló valamennyi folyamat és feladat gazdaságossága, illetve hatékonysága, eredményessége, minősége és hasznosulása (hatásossága). A szervezet küldetését és azon belül a szervezeti folyamatok és feladatok megszervezését, struktúráját, súlyozását szervezeten kívüli külső és szervezeten belüli belső körülmények befolyásolhatják. A szervezeti teljesítmény elemekre bontható, az elemek mennyiségi és minőségi jellemzőkkel megragadhatók, illetve meghatározott szempontok szerint

csoportosíthatók. A szervezet egészének teljesítménye – aggregációs és súlyozásos technikával – kategorizálható.

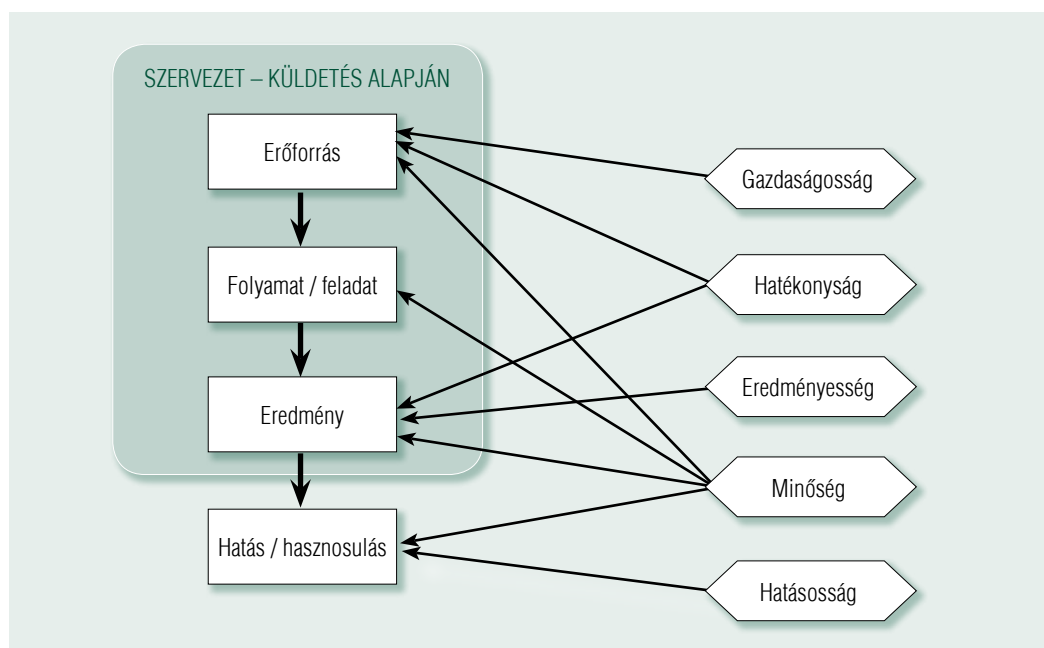
A „jól irányított szervezet” küldetésének megvalósításához valamennyi szervezeti folyamat hozzájárul. A szervezeti teljesítmény ezen logika mentén kiterjed a szervezet működésének egészére. A teljesítményfogalom magában foglalja a szervezeti folyamatok minősítését, teljesítőképességét és a kívánt eredmények elérését is, ezáltal komplexen alkalmazza a folyamat- és eredmény szemléletet is (Révész, 2015).

A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY LÉTREHOZÁSÁNAK IRÁNYÍTÁSI RENDSZERE

A szervezeti teljesítmény mérésének elfogadott koncepcionális megközelítése – mint azt kifej-

4. ábra

A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY DEFINÍCIÓJA



Forrás: saját szerkesztés

tettük – abból az alaptézisből indul ki, hogy a szervezet minden tevékenysége a szervezeti küldetés megvalósítására irányul. A teljesítménymenedzsmentet a szervezeti küldetés teljesítéseként, a szervezet egészének működésére (szakmai feladatellátására, gazdálkodására, szervezeten irányítására) jellemző folyamatok információvezérelt irányításaként értelmezhetjük. A teljesítménymenedzsment az egész szervezetet átható teljesítményorientált szemléletmódot feltételez.

A teljesítménymenedzsment, mint a szervezeti teljesítmény létrehozását befolyásoló irányítási eszköz alkalmazására azért van szükség, mert az egyes teljesítményelemek minőségi és mennyiségi jellemzőiről történő folyamatos információgyűjtés és -feldolgozás a megalapozott döntéshozatal bázisa. A teljesítménymenedzsment mindazokat a döntéseket, vezetési-szervezési elveket és technikákat tartalmazza, amelyek az adott szervezetet, illetve annak részeit és munkavállalóit a szervezeti küldetés megvalósítása felé vezeti (Rosta, 2012).

A teljesítménymenedzsment az egyik kulcseleme a szervezeten irányítási tevékenységnek. Világos célrendszeren, tervezésen és folyamatos nyomon követésen, visszacsatoláson alapszik, egyensúlyt teremt a célok és a rendelkezésre álló eszközök között, a hatékonyság és a minőség között, valamint hozzájárul a szervezeti küldetésen alapuló feladatellátás, irányítás és gazdálkodás, továbbá a stratégiai célrendszer költség-hatékony megvalósításához. A teljesítménymenedzsment célja elsősorban a szervezeti irányítás és a döntéshozatal támogatása.

A teljesítménymenedzsment egyik eszköze az információgyűjtés a tevékenységek és folyamatok megvalósításának inputjairól, gazdaságosságáról, outputjairól, eredményességéről, hatékonyságáról, valamint hatásosságáról. Az információszolgáltatás egyik eszköze a mért adatok értékelése, amely lehetővé teszi a szervezeti teljesítmény komplex viszonyrendszerben való értelmezését, valamint hozzájárul a

döntési-irányítási rendszer működtetéséhez. A teljesítménymenedzsment modellje, ahol az információgyűjtés szisztematikus és egységes, amely logikusan, konzisztensen és szisztematikusan integrálja az összegyűjtött információkat, majd a döntések során felhasználja azokat. A teljesítménymenedzsment rendszerként működik, azaz nem szétdarabolt részrendszerből áll, hanem átfogóan kezeli és méri a teljesítményeket a szervezeten belül (Rosta, 2012).

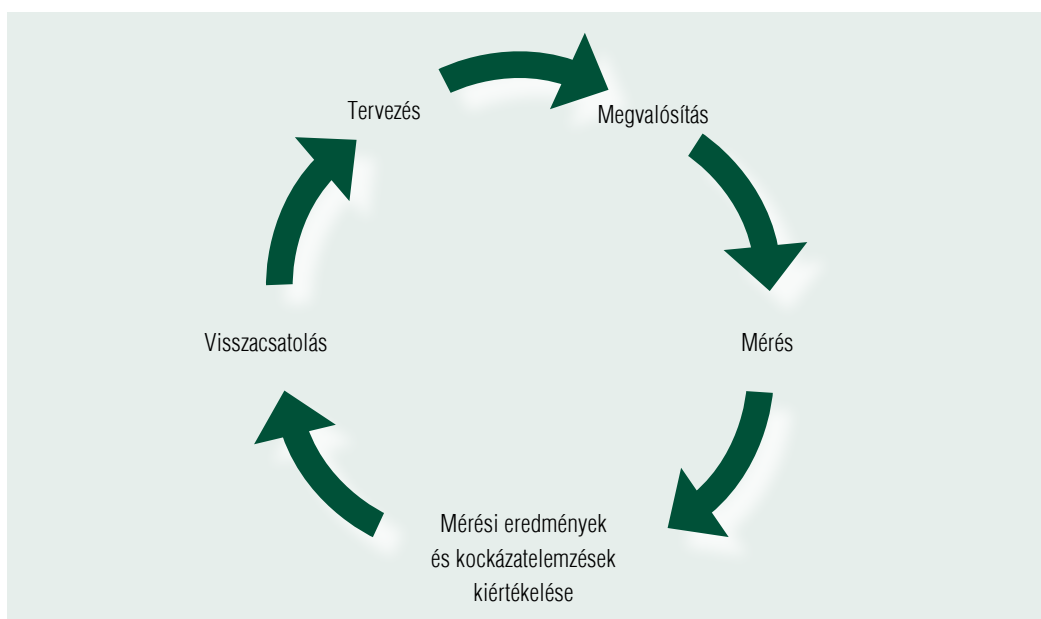
A szervezeti szintű teljesítménymenedzsment fő funkciói:

- a vezetői döntések releváns információkkal való alátámasztása,
- a stratégiai és egyéb tervezési, fejlesztési tevékenység támogatása, amely az elemzésekből és visszacsatolásokból származó információkat is alkalmazza,
- mérési rendszerek kialakítása és működtetése,
- a teljesítmény fejlesztését célzó motivációs rendszer kialakítása,
- a célkitűzések és elvárások szerinti működés irányítása, illetve a kapcsolódó kommunikációs tevékenység támogatása,
- valamint az elvárások teljesüléséről információ szolgáltatása (Révész, 2015).

A teljesítménymenedzsment irányítási funkcióját abban az esetben képes ellátni, ha bekapcsolódik a szervezeti tervezés – mérés – értékelés – visszacsatolás információs körforgásba, és ezáltal más irányítási eszközökkel (kockázatmenedzsment, minőségirányítás) is megteremt a kapcsolódási pontokat. A tervezési ciklust mutatja az 5. ábra.

Mivel a teljesítménymenedzsment irányítási eszköz, a közsféra szervezeteinél is adódik az irányítási rendszer nem pusztán adattal, hanem információval való ellátottságának problémája. Az irányítás információgazdagsága a megfigyelt folyamatokról gyűjtött adatok rendszerezésén, strukturálásán, értelmezésén múlik. Az információgyűjtés alapja a szervezeti teljesítmény indikátorrendszerének kiépítése.

A TERVEZÉSI CIKLUS



Forrás: saját szerkesztés

Egyes feladatellátási részfolyamatok mennyiségi és minőségi jellemzőkkel megragadható adatai (egyszerű vagy összetett) mutatókat képeznek. A szervezeti teljesítmény elvárt eredményeinek eléréséhez szükséges irányítási tevékenység (menedzsment) az előzőek szerint (egyebek mellett) kvalitatív és kvantitatív indikátorokra támaszkodik.

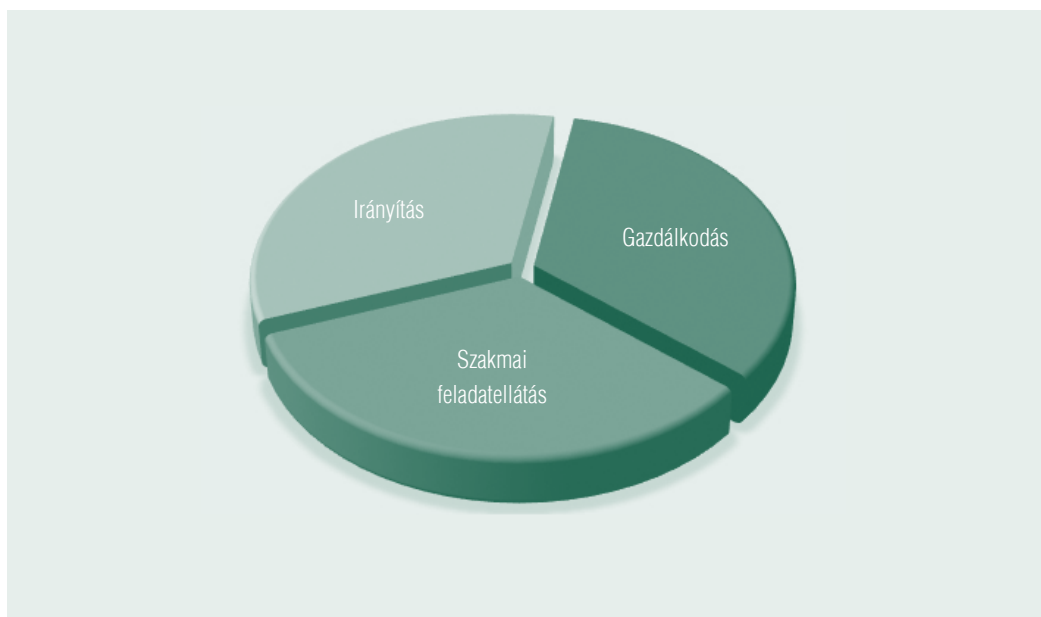
Annak érdekében, hogy a teljesítményt befolyásoló tényezőket fel lehessen térképezni, valamennyi szervezeti folyamatot a 6. ábra szerint a szakmai feladatellátás – irányítási tevékenységek – gazdálkodási/üzemeltetési/erőforrás biztosítási tevékenységek csoportok valamelyikébe indokolt besorolni. Egyes esetekben a besorolás nem egyértelmű, azonban a modell alkalmazásához ezekkel az egyszerűsítésekkel indokolt élni, mivel a folyamat – vagy feladatellátás input, hatékonyság, output és hatásossági jellemzőit egyébként a folyamat főcsoportba sorolása nem befolyásolja.

Mind a belső irányítás információszükséglete, mind a külső környezet igényelheti a tevékenység teljesítményének mérését, értékelését, és a visszacsatolási lehetőségek megteremtését. A szervezeti teljesítmény meghatározását ezért három dimenzióban értelmezzük: tevékenységcsoportonként az egyes tevékenységek és feladatok képezik az első dimenziót, melyekhez a második dimenzió szerint hozzárendeljük a gazdaságosság, illetve hatékonyság, eredményesség, minőség és hatásosság nézőpontjait az 7. ábra szerint. Az ábrán az első két dimenzióban az egyes folyamatokhoz rendelt mutatókat csillagok jelölik.

A harmadik dimenzió modellbe építését indokolja a stratégiai nézőpont. A dimenziót a közigazgatási rendszerre modellezett kiegyensúlyozott mutatórendszer (BSC) nézőpontjai képezik, azaz a külső környezet nézőpontja, a belső működési folyamatok szempontja, a fejlődés-fejlesztés-rugalmasság szempontja, és

6. ábra

A SZERVEZETI FOLYAMATOK HÁROM FŐ CSOPORTJA



Forrás: saját szerkesztés

7. ábra

MUTATÓK KÉPZÉSE FOLYAMATONKÉNT A TELJESÍTMÉNYKATEGÓRIÁK FIGYELEMBEVÉTELÉVEL

	Gazdaságosság	Hatékonyság	Eredményesség	Minőség	Hatásosság/ hasznosulás
Folyamat 1	★	★		★ ★	
Folyamat 2	★	★	★		★
Folyamat ...	★ ★	★	★		★

Forrás: saját szerkesztés

végül a pénzügyi szempont. A teljesítményindikátor-rendszer működtetésében ez azt jelenti, hogy a mutatókat folyamatonként még aszerint is elkülönítjük, hogy mely stratégiai nézőponthoz kapcsolhatók, képileg ábrázolva ez az egyes stratégiai nézőpontok által képzett síkok egymás mellé helyezését jelenti. A 8. ábra egyúttal azt is jelzi, hogy a képződő adatok, információk mindegyike a vezetői döntéstámogató információgyűjtés eleme, egy része azonban a külső érintettek részére is felhasználható.

Egyes folyamatokat az adott nézőpontból az adott teljesítménykategóriában több indikátor is jellemez, de olyan folyamatok is azonosíthatók, amelyek esetében egy adott nézőpontból egyes teljesítményindikátorok nem értelmezhetők.

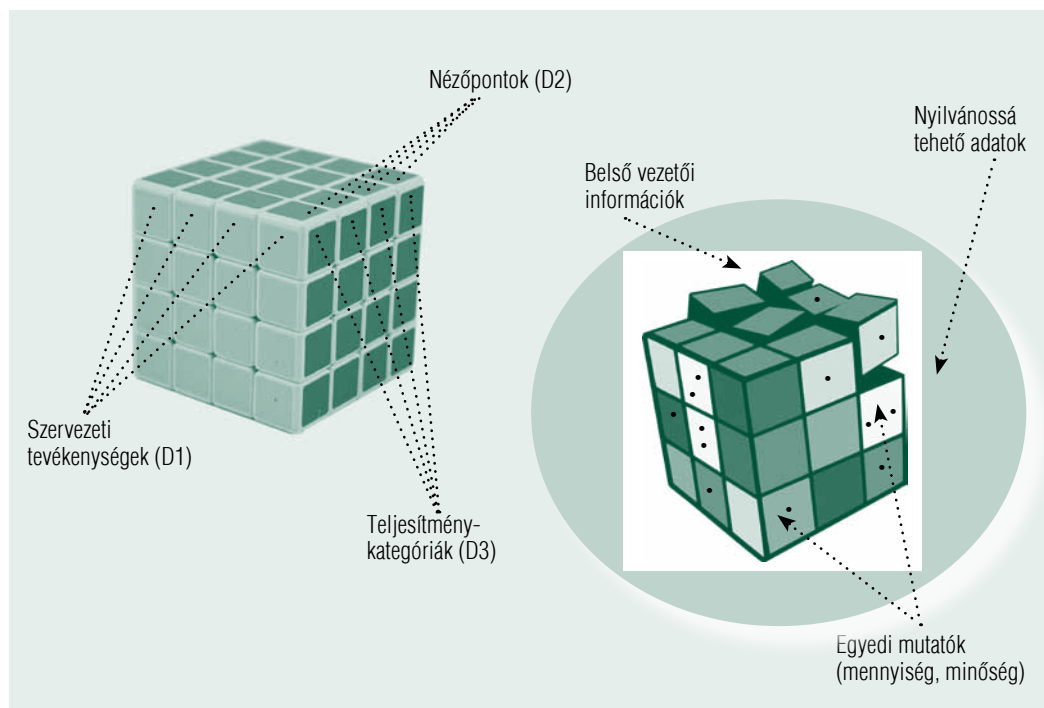
A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT HELYE AZ IRÁNYÍTÁSI RENDSZERBEN

A teljesítménymenedzsment-rendszer működtetése a szervezeten belüli stratégiai menedzsmenttel, kockázatmenedzsmenttel, erőforrásmenedzsmenttel, változásmenedzsmenttel, minőségmenedzsmenttel szorosan összefügg (lásd 9. ábra).

A szervezet stratégiai szemléletű irányítása azt jelenti, hogy a vezetés a rendelkezésére álló eszközök alkalmazását optimalizálja az intézmény küldetésének beteljesítése érdekében. A stratégiai menedzsment a változó környezeti feltételek között magában foglalja a szervezet és a környezet elemzése alapján a célrendszer meghatározását, a célok eléréséhez szükséges

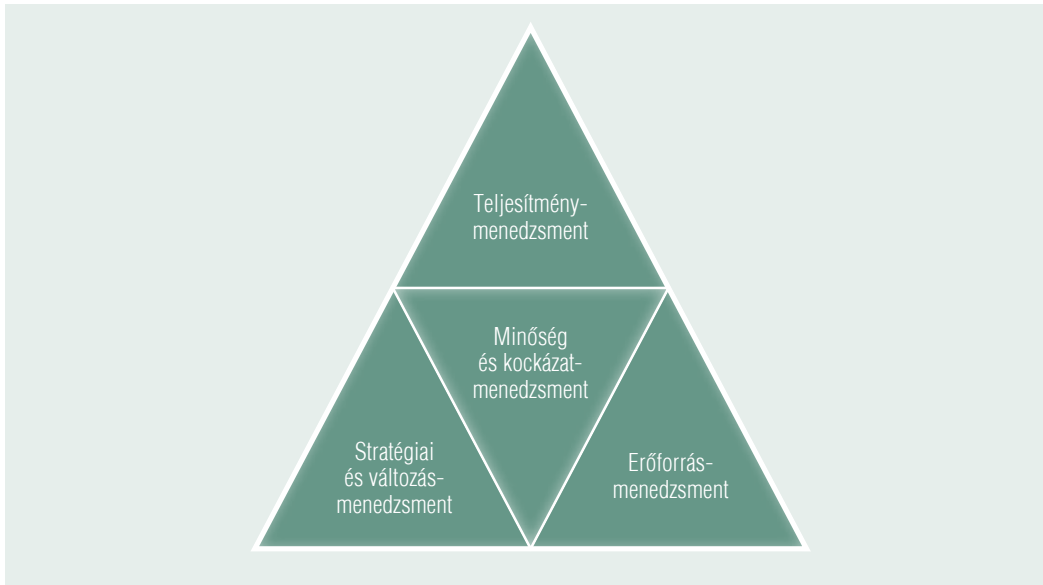
8. ábra

BELSŐ ÉS KÜLSŐ FELHASZNÁLÁSÚ SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYMUTATÓK KÉPZÉSE HÁROM DIMENZIÓBAN



Forrás: saját szerkesztés

IRÁNYÍTÁSI ESZKÖZÖK ÖSSZEFÜGGÉSEI



Forrás: saját szerkesztés

akciók megtervezését és irányítását. A stratégiai irányítás része a visszacsatolási rendszer kiépítése is, amely a döntéshozatalt támogató információkkal látja el.

A stratégia megalkotásakor nem cél a szervezet valamennyi tevékenységére célkitűzést megfogalmazni. A szervezet teljesítményére ható tényezők feltérképezésekor azonban a szervezet valamennyi, a működést (azaz az irányításműködtetést, szakmai feladatellátást és gazdálkodást) meghatározó folyamatot strukturáltan indokolt áttekinteni, ebből a jelzőrendszert ki kell építeni annak érdekében, hogy az irányítási tevékenység támogatásaként a szükséges információk rendelkezésre álljanak. Ezáltal a szervezeti teljesítményt jelző indikátorok a szervezeti teljesítmény menedzseléséhez járulnak hozzá, a teljesítmény-menedzsment pedig olyan döntéseket hoz, melyek a stratégiai irányításra is hatnak.

A szinergikus hatás miatt a szervezet teljesítménye nem pusztán az egyéni teljesítmények

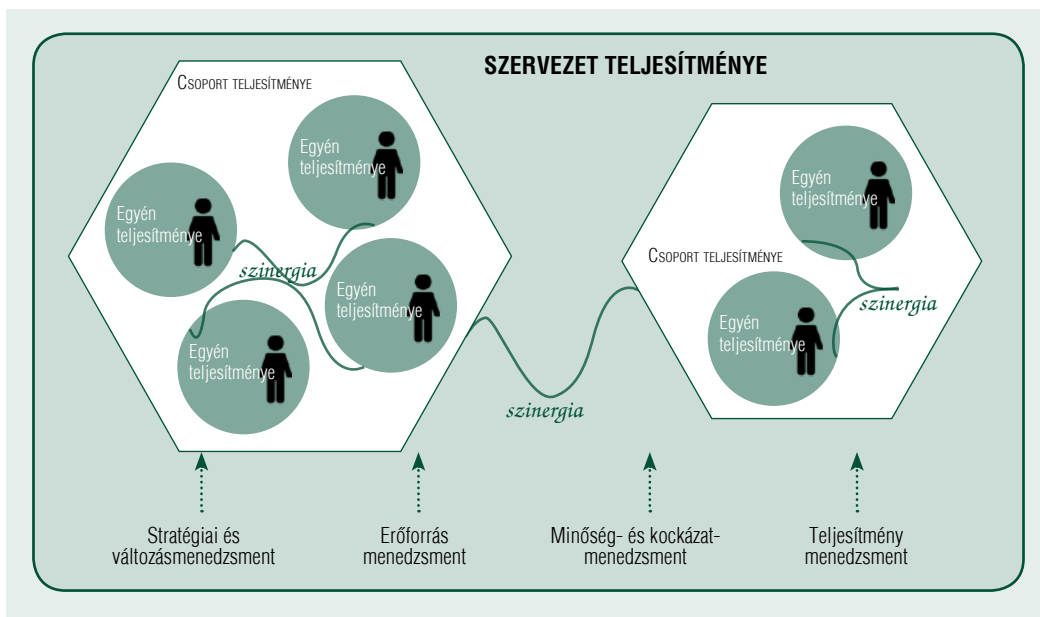
matematikai összege, ezzel együtt az irányítási rendszer akkor hoz létre „jól irányított szervezetet”, ha a teljesítménymenedzsment részének tekinti az emberi és egyéb erőforrás-menedzsmentet is, amint azt a következő, 10. ábrán jelezni kívánjuk.

A 11. ábra a stratégiai és az operatív irányítási ciklusok összefüggését, kapcsolódási pontjait mutatja be.

A minőségirányított működtetés kontrolltevékenységek nélkül ritkán érhető el, a minőségirányítási rendszerek tudatos alkalmazása tehát a teljesítménymenedzsment része. A minőségirányítási rendszer működtetésének eredményessége pedig nagymértékben függ attól, hogy az teljes egészében lefedi-e a szervezet valamennyi tevékenységét, folyamatát. Az irányítási rendszerek összefüggéseit mutatja be a 12. ábra.

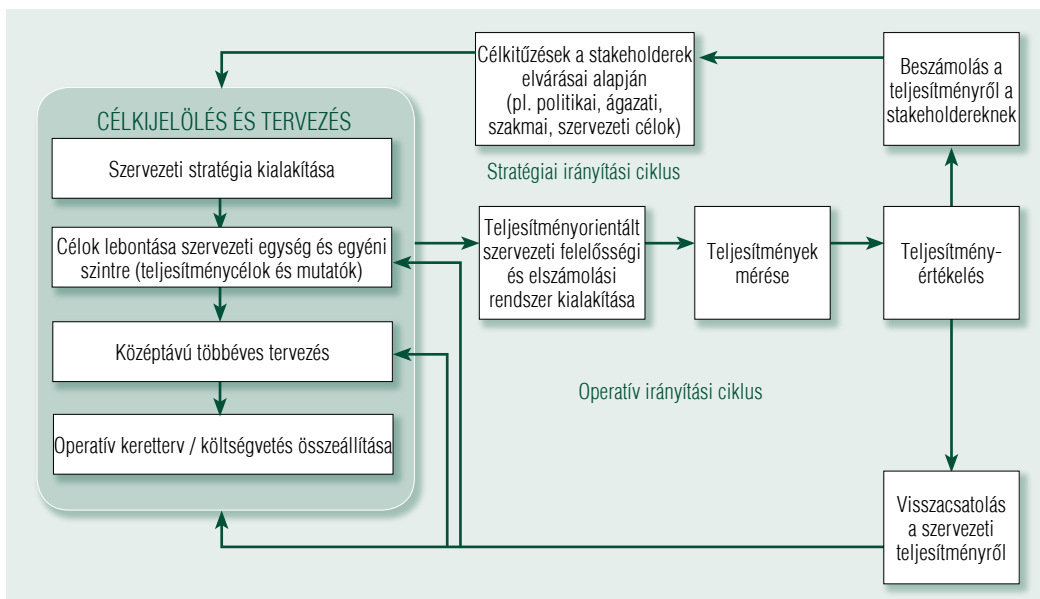
A stratégiai menedzsment és a teljesítmény-menedzsment irányítási eszközök szoros összefüggését mutatja, hogy a stratégiai célrendszerben rögzített célok megvalósítási teljesítménye

A SZERVEZET TELJESÍTMÉNYÉNEK ÖSSZETEVŐI HUMÁN MENEDZSMENT SZEMPONTBÓL



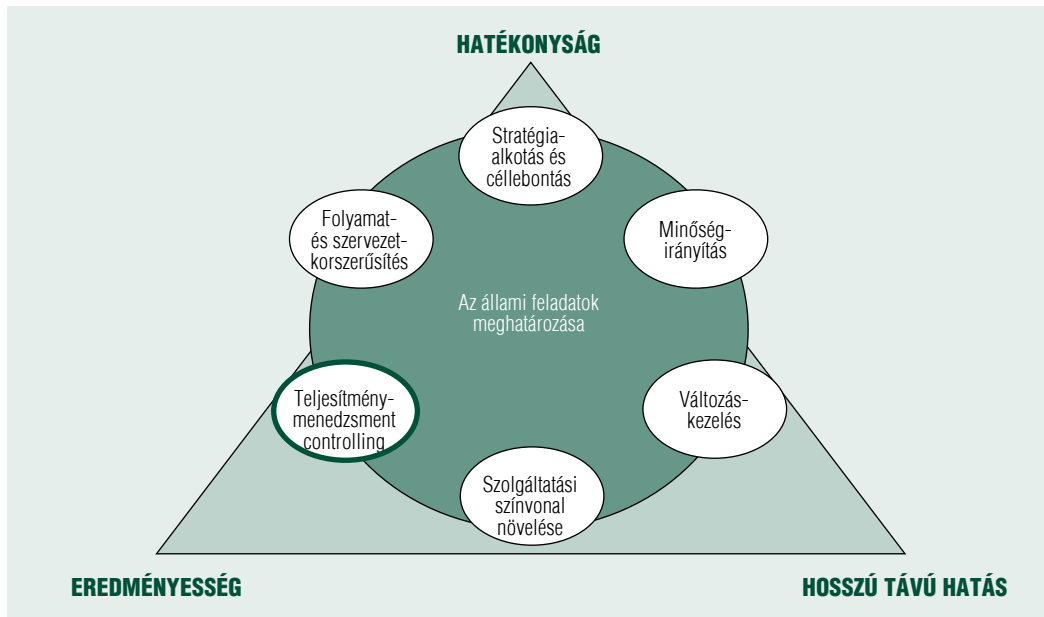
Forrás: saját szerkesztés

A STRATÉGIAI IRÁNYÍTÁSI CIKLUS



Forrás: Révész Éva: Szervezeti szintű teljesítménymenedzsment a hazai közigazgatás ügynökségtípusú szervezeteiben; in: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és Kontroll Tanszék, Tanulmányok

A SZERVEZETI IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK ÖSSZEFÜGGÉSEI



Forrás: Mezei Szabolcs: Közfoglalti szervezetek irányítási és kontrollrendszerének kialakítása, CMC minősítő előadás

a stratégiához viszonyítva értékelhető. Az eredményességet, hatékonyságot és hatásosságot befolyásoló kockázatok kezelése kockázatmenedzsment-eszközökkel lehetséges. A közigazgatásban minden tevékenységet, folyamatot a minőség iránti igénynek kell áthatnia, ez utóbbi minőségmenedzsment-rendszerek működtetésével érhető el. A szervezet működésének egészére pedig a küldetésében meghatározott elsődleges prioritás hat, ezért a kockázatalapú minőségtervezés a szükségletek prioritásainak meghatározását is elősegítheti (Mezei, 2013).

ÖSSZEGZÉS

A „jól irányított állam” jól irányított állami szervezetek működtetésén keresztül érhető el. A szervezetek vezetőinek elkötelezettsége a jó irányítási rendszerek működtetése iránt hozzájárul a szervezet küldetése megvalósításával összefüggő

valamennyi szervezeti folyamat teljesítőképességéhez. Az üzleti szféra mellett a közigazgatásban, a kormányzati szektorban is azonosíthatók azok a menedzsmenteszközök, amelyek segítségével a szervezeti tevékenységek gazdaságos erőforrás-felhasználással hatékony folyamatokon keresztül jó eredményt hoznak létre, hosszú távon és fenntartható módon hozzáadott értéket teremtenek. A tanulmányban bemutatásra kerültek a teljesítménymenedzsmenthez kapcsolódó üzleti modellek, amelyek természetesen nem adaptálhatók teljes mértékben a közzféra intézményeire, mivel a két szektor más célokkal rendelkezik, így más eszközökkel is dolgozik. Azt viszont fontos kiemelni, hogy a teljesítménymenedzsment kialakítása világos, szervezeti célok és ezeket mérő indikátorok meghatározásával szükséges, így a jó kormányzás fejlesztésének, valamint a kiegyensúlyozott jövőbeli fejlődés megalapozásának záloga a közzféra teljesítményorientált működtetése.

IRODALOM

- BERNECKER, A., KLIER, J., STERN, S., THIEL, L. (2018). Sustaining high performance beyond public sector pilot projects. [https://www.mckinsey.com/industries/publicsector/our-insights/sustaining high performance beyond public sector pilot projects#](https://www.mckinsey.com/industries/publicsector/our-insights/sustaining-high-performance-beyond-public-sector-pilot-projects#)
- BODA B. (2014). A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenzió a köz- és versenyszférában, http://www.hsosz.hu/sites/default/files/anyagok/Boda_Boglarika.pptx
- DOMOKOS L. (2019). *Ellenőrzés – a fenntartató jó kormányzás eszköze*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- EFQM WEBOLDALA: <http://www.efqm.org/>
- GAJDUSCHEK GY. (2014). Miben áll és mérhető-e a kormányzati teljesítmény? *Politikatudományi Szemle*, XXIII/3. 97–116. oldal, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont
- GERGELY É. (2012). Teljesítménymenedzsment-vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában. Doktori értekezés, Debreceni Tudományegyetem (https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/129494/Gergely_Eva_nyilvanos-t.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- IVÁNYOS J., SÁNDORNÉ K. É. (2016). A kockázatkezelés teljesítménymutatókon alapuló mérési és értékelési módszerei. *Pénzügyi Szemle*, 2016/2
- KAISER T. szerk. (2014). Hatékony közzolgálat és jó közigazgatás – nemzetközi és európai dimenziók. *Tanulmánykötet*, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kaiser-hatekony-kozzolgalat-jo-kozig_.original.pdf
- KAMPANJE B. P. (2012). Evaluating the effectiveness of external auditors for public limited companies in Malawi. Accounting and Finance Department – Blantyre International University, <http://ssrn.com/abstract=2032586>
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan – Feb, pp. 71–80.; Kaplan, R. S. és Norton, D.P. (1998)
- KÁRPÁTI J. (2013). Közigazgatási kontrollig: új típusú tervezési és értékelési megoldások a közigazgatási szervek és az állam működésében, *Doktori értekezés*, Szegedi Tudományegyetem, <https://docplayer.hu/3253696-Kozigazgatasi-kontrollig-uj-tipusu-tervezesi-es-ertekelesi-megoldasok.html>
- MEZEY GY. (2013). A közigazgatási teljesítmény- és minőségmenedzsment néhány összefüggése, *Magyar Közigazgatás*, 2013. 3. szám, http://scholar.google.com/scholar_url?url=http%3A%2F%2Freal.mtak.hu%2F92405%2F1%2F2013_3.103-110..pdf&hl=hu&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=3&d=10948710067931978816&ei=yF3OXeHWKsnAsQKf7YO4Cg&scisig=AAGBfm1vgzuzLdoLPLohmI2UA1vW5929WQ&nossl=1&cws=1324x650&at=A%20k%20B%20zigzagat%20A1si%20teljes%20ADtm%20A9ny-%20A9s%20min%20C5%20s%20A9gmenedzsment%20n%20C3%20A9h%20C3%20A1ny%20C3%20B6szef%20BCgg%20A9se
- MEZEI SZ. (2012). Közzolgálati szervezetek irányítási és kontrollrendszerének kialakítása. CMC minősítő előadás, Budapest, 2012. február 28., <https://docplayer.hu/2571615-Cmc-minositoloadas-mezei-szabolcs-kozzolgالاتi-szervezetek-iranyitasi-es-kontroll-rendszerenek-kialakitasa-budapest-2012-februar-28.html>
- MOLNÁR M., FARKAS F. (2007). A magyar nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságát értékelő standardok és módszertan. *Statistikai Szemle*, 85. évfolyam 9. szám

NEELY, A., ADAMS, C., KENNERLEY, M. (2004). *Teljesítményprizma*. Alinea Kiadó, ISBN: 963 86306 8 3

PÉNTÉK E. (2010). A teljesítmény értelmezése és mérése nonprofit szervezetek körében. http://szociologia.btk.pre.hu/sites/default/files/Acta_Sociologia/3/14_-pentek_eszter_-a_teljesitmeny_ertelmezese_es_merese_nonprofit_szevezetek_koreben.pdf

RÉVÉSZ É. E. (2015). Teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazásának hajtóerői és tartalmi elemei a magyar közigazgatás ügynökségtípusú szervezeteiben. *Doktori értekezés*, Corvinus Egyetem, Budapest, http://scholar.google.com/scholar_url?url=http%3A%2F%2Fphd.lib.uni-corvinus.hu%2F961%2F&hl=hu&sa=T&ct=res&cd=2&d=16848103324148357617&ei=yF3OXeHWKsnAsQKf7YO4Cg&scisig=AAGBfm06mDonWGrB6cVcdOVQsle9_GOXZA&noss=1&ws=1324x650&at=Teljes%20%ADtm%20%20A9nymenedzsment-eszk%C3%B6z%C3%B6k%20alkalmaz%C3%A1s%C3%A1nak%20hajt%C3%B3er%C5%91i%20%C3%A9s%20tartalmi%20elemei%20a%20magyar%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1s%20%C3%BCgyn%C3%B6ks%C3%A9g-%20%C3%ADpus%C3%BA%20szervezeteiben%20%20Content%20and%20drivers%20of%20%E2%80%A6

ROSTA M. (2012). Az Új Köszolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága. *Doktori értekezés*, Budapesti Corvinus Egyetem, http://scholar.google.com/scholar_url?url=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F153149462.pdf&hl=hu&sa=T&oi=gpp&ct=res&cd=4&d=8219053019111522146&ei=yF3OXeHWKsnAsQKf7YO4Cg&scisig=AAGBfm2IE_Z-BIUuIzeL1KGdacRTjxtiA&noss=1&ws=1324x650&at=Az%20%C3%A9j%20K%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20Menedzsment%20int%C3%A9zm%C3%A9nyi%20meghat%C3%A1rozotts%C3%A1ga

RYAN, N. Performance management in public sector organisations, <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/Benchmarking-targets-publicsector.html>

SISA K. A. (2010). A Balanced Scorecard alkalmazásában rejlő lehetőségek az önkormányzati szektorban. In: Majoros Pál (szerk.) BGF Tudományos Évkönyv

WIMMER Á., Szántó R. (2006). Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolattartás tükrében. Versenyben a világgal 2004–2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 46. műhelytanulmánya, http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2341/1/46_mht_wimmer_szanto.pdf

ZUPKÓ G. (2001). Reformfolyamatok a közzsférában. Közszektor menedzsment reformok nemzetközi trendjeinek bemutatása és magyarországi hatásuk értékelése. *PhD-értekezés*, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (http://scholar.google.com/scholar_url?url=http%3A%2F%2Fphd.lib.uni-corvinus.hu%2F238%2F1%2Fzupko_gabor.pdf&hl=hu&sa=T&oi=gpp&ct=res&cd=5&d=11085352341988304227&ei=yF3OXeHWKsnAsQKf7YO4Cg&scisig=AAGBfm3XcV2mweny_QvxvltQejOUtXPe3Q&noss=1&ws=1324x650&at=Reformfolyamatok%20a%20k%C3%B6zszf%C3%A9r%C3%A1ban.%20A%20k%C3%B6zszektor%20menedzsment%20reformok%20nemzetk%C3%B6zi%20trendjeinek%20bemat%C3%A1s%20%C3%A9s%20magyarorsz%C3%A1gi%20hat%C3%A1suk%20%C3%A9rt%C3%A9kel%C3%A9se)

Deloitte: Governance in focus: Effectiveness of external audit process, A framework for assessing teh effectiveness of the external audit process (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-audit-governance-in-focus-effectiveness-of-the-external-audit-sep2013.pdf>)

Ernst&Young: Assessing the effectiveness of the external audit process <https://www.ey.com/uk/en/issues/governance-and-reporting/audit-committee/ey-assessing-the-effectiveness-of-the-external-audit-process-august-2015-copy->

EUROSAI: Achieving Audit Quality: Good Practices in Managing Quality within SAIs, http://www.euro sai.org/handle404?exporturi=/export/sites/euro sai/.content/documents/working-groups/electronic-database/Good_practices_quality.pdf

International Atomic Energy Agency: Assessment of regulatory effectiveness 1999 (<https://www.iaea.org/publications/5875/assessment-of-regulatory-effectiveness>)

IFUA Horváth és Partners Kft. A teljesítmény-menedzsment és a controlling aktuális kérdései (<https://docplayer.hu/2055109-A-teljesitmeny-menedzsment-es-a-controlling-aktualis-kerdesei.html>)

Közgazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal: Teljesítmény-menedzsment, Eredménytermék minták (Magyar Program, A módszertani melléklet az ÁROP–1.2.18 azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében készült), valamint Teljesítmény-menedzsment FEJLESZTÉSI MÓDSZER-

TAN a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására 2013 (A módszertan az ÁROP–1.2.18 azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében készült)

KPMG: Assessing external audit effectiveness. (www.kpmg.com/globalaci)

Merre tovább? – Gazdaság és társadalom, realitás és esély. Konferencia 2010. 11. 04.–2010. 11. 05. Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola. 385–393. oldal, ISSN 558–8401

National Treasury Republic Of South Africa: Performance Information. Handbook, 2011, <http://www.treasury.gov.za/publications/guidelines/performance%20information%20handbook.pdf>

PPH Közpolitika Elemző Kft: Indikátorok a stratégiai kormányzásban. http://hetfa.hu/wp-content/uploads/JKPM01_IndikatorokStrategiaiKormanyzasban2007.pdf

Public Sector Commission (Western Australia), August 2013. Performance management in the public sector, https://publicsector.wa.gov.au/sites/default/files/documents/performance_management.pdf